

Научная статья  
УДК 378.1.014:005.8(470)

**Зильяра Жановна Гумерова<sup>1</sup>, Айгуль Калашовна Мухамадиярова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия, lapa28@rambler.ru

<sup>2</sup> Уфимский юридический институт МВД России, Уфа, Россия, ai\_mukhamad@rambler.ru

### **ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

**Аннотация.** В статье изучаются проблемы и актуальность внедрения проектного подхода для повышения эффективности организации и управления образовательной и научной деятельностью бюджетного учреждения высшего образования. Реализация проектного подхода обеспечит достижение целевых показателей, выполнение планов развития и таким образом повышение эффективности деятельности государственных бюджетных учреждений сферы высшего образования. Применение проектного подхода в управлении государственных бюджетных учреждений сферы высшего образования обеспечит привлечение в организацию квалифицированных молодых специалистов для включения их в проектные команды, талантливых людей, даст рост бюджетной эффективности и увеличение притока внебюджетных средств.

**Ключевые слова:** проектный подход, управление государственным бюджетным учреждением сферы высшего образования, бюджетная эффективность, привлечение талантливых людей, внебюджетные средства

**Для цитирования:** Гумерова З. Ж., Мухамадиярова А. К. Применение проектного подхода для повышения эффективности деятельности университета // Общество, право, государственность: ретроспектива и перспектива. 2024. № 3 (19). С. 86–95.

Original article

**Zilyara Zh. Gumerova<sup>1</sup>,  
Aigul K. Mukhamadiyarova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia, lapa28@rambler.ru

<sup>2</sup> Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Ufa, Russia, ai\_mukhamad@rambler.ru

### **APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE UNIVERSITY**

**Abstract.** The article examines the problems and relevance of the implementation of the project approach to improve the efficiency of the organization and management of educational and scientific activities of a budgetary institution of higher education. The application of the project approach will ensure the achievement of target indicators and the fulfillment of development plans, and thus increase the efficiency of state budgetary institutions of higher education. The use of the project approach in the management of state budgetary institutions of higher education will ensure the attraction of qualified young specialists to the organization for their inclusion in project teams, attracting talented people, the growth of budgetary efficiency and an increase in the inflow of extra-budgetary funds.

© Гумерова З. Ж., Мухамадиярова А. К., 2024

**Keywords:** project approach, management of a state budgetary institution of higher education, budgetary efficiency, retention of talented people, extra-budgetary funds

**For citation:** Gumerova Z. Zh., Mukhamadiyarova A. K. Application of the project approach to increase the efficiency of the university // Society, law, statehood: retrospective and perspective. 2024. No. 3 (19). P. 86–95.

## Введение

В Российской Федерации к стратегическим национальным приоритетам в сфере реализации Программы развития образования относятся сбережение народа Российской Федерации и развитие человеческого потенциала, укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти, устойчивое развитие экономики Российской Федерации на новой технологической основе, развитие безопасного информационного пространства. Задачи развития науки и высшего образования в Российской Федерации определены Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 года № 642<sup>1</sup>.

В настоящий момент для решения указанных задач реализуется несколько проектов, которые могут быть использованы вузами для развития образовательной, научной и инновационной деятельности. К этим программам относятся: национальный проект «Наука и университеты», включающий федеральные проекты «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии», «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям», «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров», «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок»; государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», утвержденная постановлением Правительства Российской

Федерации от 29 марта 2019 года № 377; федеральные проекты «Передовые инженерные школы», «Платформа университетского технологического предпринимательства»; программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

В данной статье авторы берутся осветить ряд аспектов применения проектного подхода в организации деятельности бюджетного учреждения сферы высшего образования с целью повышения эффективности деятельности за счет увеличения источников внебюджетных финансовых средств, соблюдения сроков реализации проектов, привлечения и удержания талантливых кадров высшей квалификации.

Задачами настоящего исследования выступают:

- обоснование необходимости и возможности применения проектного подхода в бюджетном учреждении для повышения эффективности деятельности;
- определение конкретных сфер деятельности бюджетного учреждения сферы высшего образования, в которых проектный подход даст прирост эффективности деятельности;
- планирование, организация и контроль управления проектами в рамках бюджетного учреждения сферы высшего образования;
- оценка возможностей реализации проектов путем коллаборации с другими бюджетными учреждениями для обеспечения синергетического эффекта реализации проектов.

Представленные результаты были получены на основе исследования, которое опиралось на следующие методологические принципы:

<sup>1</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 (утратил силу в связи с принятием Указа Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации»). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

– системность – принцип, который дал возможность целостно рассматривать взаимоотношения между всеми участниками образовательных и научных проектов, увидеть характер и логическую зависимость этих взаимоотношений;

– сущностный анализ – принцип, связанный с раскрытием законов существования и развития сложных социально-экономических систем, выделением ключевых факторов, влияющих на них, поиск путей их целевого управления.

Использование указанных принципов дало возможность сформулировать основные результаты исследования с учетом ключевых внешних и внутренних факторов, определяющих эффективность образовательных и научных проектов университета.

### Методы

В проведенном исследовании использованы следующие методы и концепции:

1) методы технико-экономического анализа, комплексного экономического анализа, системного и логического анализа, которые позволили выявить закономерности развития процессов и спрогнозировать результаты при изучении объектов исследования – образовательных, научных и инновационных проектов, реализуемых бюджетным учреждением сферы высшего образования;

2) прикладные методы экономического исследования, в том числе сбор, анализ и оценка первичной и вторичной информации, расчет экономических показателей оценки эффективности реализации проектов, опрос целевых групп (в том числе экспертный) – участников проектов (ученые, реализующие проекты Российского научного фонда (РНФ), проекты Научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) по заказам предприятий реального сектора экономики, преподаватели, реализующие образовательные проекты, менеджеры образовательных учреждений, ответственные за организацию и реализацию образовательных, воспитательных и научных проектов, преподаватели и ученые-инженеры Уфимского государственного авиационного технического университета (2020–2022 гг.),

Уфимского университета науки и технологий (2022–2024 гг.), инженерно-технические работники и управленческие кадры предприятий машиностроительной сферы Республики Башкортостан, инвесторы, чиновники Министерства образования и науки Республики Башкортостан);

3) интегративный подход, который способствовал целостному объединению разнородных компонентов систем при решении управленческих и экономических задач в сфере проектного управления и использования в качестве базы интеграции;

4) проектный подход для объединения в рамках конкретного проекта сотрудников университета, работников предприятий – заказчиков проекта, органов власти и инвесторов;

5) концепция проектного подхода, основанная на управлении конкретным проектом как социально-экономическим объектом, которая на период его реализации объединяет всех участников одной целью и направлена на достижение критериев успешности различных заинтересованных лиц [1; 2; 3; 4].

### Результаты

Исследование и ранжирование проблем применения проектного подхода в бюджетных учреждениях сферы высшего образования помогли определить основные направления повышения эффективности проектного управления как более современного подхода к организации и управлению деятельности университетов. Проектный подход может дать заметный экономический эффект в виде улучшения качества и оперативности выполнения работ, что может привести к повышению привлекательности бюджетного учреждения как надежного исполнителя программ дополнительного профессионального образования (ДПО), проектов НИОКР по заказам как государства, в том числе выполнение государственного оборонного заказа, региональных органов исполнительной власти (РОИВ), так и предприятий реального сектора экономики различных отраслей.

В данном случае под современным подходом к управленческой деятельности под-

разумеается внедрение проектного подхода в бюджетных учреждениях сферы высшего образования, что положительно будет воздействовать на экономическую ситуацию Российской Федерации через подготовку инженерных, управленческих и экономических кадров, обладающих компетенциями проектного менеджмента, а также оптимизацию и повышение эффективности работы университетов, что ведет к росту бюджетной эффективности, так как наступила ситуация, когда перед бюджетными учреждениями высшего образования стоят задачи повышения своей эффективности, расширения перечня источников внебюджетного финансирования, привлечения молодых, талантливых работников. Однако сложилась практика, когда, ссылаясь на то, что организация является государственной, бюджетной, и, соответственно, не может самостоятельно принимать решения в стратегическом горизонте планирования и реализовывать планы своего развития, часть руководящих должностей университетов оправдывает свою недостаточную для современных условий управленческую квалификацию, что негативно сказывается на всех видах эффективности работы таких бюджетных учреждений. Кроме того, существует возможность руководителям «прикрывать» ошибки управления и низкую эффективность работы бюджетного учреждения отсутствием бюджетного финансирования, ограниченностью статей бюджетной классификации, низкой заработной платой. Такие явления приводят к невозможности принятия быстрых управленческих решений и гибкого реагирования на постоянно изменяющиеся внешние условия: социально-политические, экономические, правовые.

В научной литературе по данной тематике высказывается следующее мнение, что проектный подход в управлении имеет ряд особенностей и специфических черт, которые позволяют достаточно точно идентифицировать его и дать объективную оценку целесообразности внедрения и эффективности применения в управлении любой организации независимо от ее организационно-пра-

вовой формы и/или формы собственности и источников финансирования хозяйственной деятельности. В российской [5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13] и зарубежной [13; 14] научной литературе, посвященной теме данной статьи, предлагаются общие и рабочие принципы внедрения и реализации проектного подхода в бюджетном учреждении сферы высшего образования, раскрываются понятие, цель и задачи проектного управления, предлагаются методы и показатели измерения эффективности реализации проектов образования, науки и инноваций [7]. Но в исследованиях продолжается дискуссия о возможности и необходимости внедрения проектного подхода в области деятельности бюджетного учреждения сферы высшего образования в рамках управления образовательных, научных и инновационных проектов.

Считаем необходимым напомнить, что существуют известные особенности и специфические черты, к которым прежде всего относятся:

1. Инициация проекта для решения конкретной проблемы, а значит, формулировка конкретной цели, задач и результатов реализации проекта.

2. Прогнозирование четко обозначенного срока достижения результата проекта, расчет и обоснование периода реализации проекта, что позволяет активно управлять периодом реализации проекта и сроками достижения запланированных.

3. Планирование общего и частных бюджетов проекта, что обеспечивает рациональное распределение и использование ресурсов проекта.

4. Формирование плана работ как на весь период реализации проекта, так и на короткие периоды, что позволяет по итогам анализа промежуточного результата оконченного периода оценить правильность принятых управленческих решений, провести диагностику условий внешней среды, а затем оценки и диагностики принять актуальное управленческое решение. Решением может быть: продолжение реализации проекта, корректировка методов, ресурсов и инструментов реализации проекта или в слу-

чае возникновения критических негативных факторов откладывание сроков реализации проекта до благоприятных времен, или как крайний вариант отказ от реализации проекта во избежание увеличения рисков и убытков.

5. Формирование команды для конкретного проекта, что предполагает набор сотрудников из структурных подразделений организации и привлечение недостающих по профессиям и квалификации работников с стороны на период реализации проекта.

Подвижки в развитии проектного управления в бюджетных учреждениях имеются. Продолжается разработка методов и инструментов, учитывающих специфику бюджетных учреждений, в том числе их нормативную урегулированность, ограниченность в использовании внебюджетных источников финансирования, особенности мышления управленческих работников бюджетной сферы, чаще всего связывающих успешность работы руководимой ими организации только с выполнением нормативных требований и своевременным реагированием на запросы вышестоящей инстанции. Однако только внешняя по отношению к университетам работа по популяризации и продвижению проектного подхода не является достаточным условием внедрения, а главное – успешного применения проектного управления в деятельности университетов.

Для того чтобы определить основные проблемы внедрения проектного подхода в университетах и найти базовые направления его применения в бюджетных учреждениях высшего образования, был проведен анализ и оценка представленного в литературе опыта применения проектного управления в указанных типах организаций, а также систематизирован практический опыт участия авторов в университетских проектах образовательного, научного и инновационного характера. Проведенная работа позволила сделать некоторые обобщения проблем внедрения и эффективного использования проектного подхода в университетах.

После завершения проектов изучался опыт команды и действия руководителей

по организации и управлению реализацией проекта. Рассматривались как успешно реализованные проекты, так и те, которые готовились, но не вышли на стадию реализации по разным объективным причинам. Периодами анализа являются этапы подготовки, подача заявки на реализацию проекта и защита заявки перед ключевыми стейкхолдерами.

Опыт охватывает период с 2009 по 2023 год и включает следующие проекты ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет» (УГАТУ), ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНиТ): «Подготовка заявки на участие в Программе "5-100"», «Разработка проекта создания республиканского инжинирингового центра "Имплант-инжиниринг"», «Совместный проект УГАТУ и БашГУ "Большой университет"», программы «Школа ректоров-19», МШУ «Сколково», «Подготовка заявки на участие в программе ПСАЛ «Приоритет-2023», «Проект проведения акселератора для студентов, Университет 20.35» проекты подготовки и проведения Стратегических и Форсайт сессий УУНиТ и другие (перечень содержит часть проектов, так как некоторые из них не могут быть приведены в открытой печати из-за действия моратория на неразглашение информации).

По результатам исследования был определен и проранжирован по степени значимости перечень основных проблем.

1. В университетах недостает понимания необходимости учета запросов стейкхолдеров – заинтересованных лиц, которые ожидают от работников бюджетной организации несвойственных им компетенций. К таким компетенциям относятся: знание перечня и действия факторов и закономерностей рынков, на которые выходят университеты, предлагая свои услуги по реализации образовательных и научных проектов, гибкость и адаптивность под потребности заказчика, недостаточное знание нормативной документации в предметной области проекта, наличие соответствующих струк-

турных подразделений в университетах, которые взяли бы на себя функции проектного офиса или проектного менеджера.

2. Участие в проектах университета, относящихся к разным сферам, ограниченного числа работников профессорско-преподавательского состава и научных работников из-за низкой активности и боязни перемен большинства работников университета. Значит, излишняя многозадачность и избыточная загруженность узкого круга высококвалифицированных работников университета приводит к отказам от реализации ряда проектов реального сектора экономики.

3. Недостаточная материальная заинтересованность в участии в подготовке и реализации проектов университета как руководящего звена, так и основных работников.

4. Недостаточность компетенций в области внедрения и использования проектного подхода у руководителей высшего и среднего звена управления. Даже при наличии проектов, которые планируют и реализуют с разной степенью успешности традиционными способами и методами, у руководителей недостаточно теоретических знаний и практических навыков проектного управления.

5. Ложная уверенность в сложности и даже невозможности применения проектного подхода в управлении проектами университета из-за достаточно жесткого регламентирования и нормативного регулирования хозяйственной деятельности бюджетных учреждений.

6. Практически полное отсутствие нормативной документации и методических указаний по применению проектного управления в бюджетных учреждениях. Отсюда вытекают боязнь применения новых методов управления и отсутствие инициативы по внедрению проектного подхода.

Практически все основные проблемы, указанные выше, связаны с работниками университета, их компетенциями в области менеджмента в целом и компетенциями проектного управления в частности. Это дает основание утверждать, что целесообразность и эффективность проектного

подхода обеспечена в тех университетах, в которых имеется «костяк» управленческих кадров, знакомых с методами проектного управления и готовых взять на себя риски использования новых для их организации методов и инструментов проектного управления.

Изменение методов управления государственными и муниципальными организациями и бюджетными учреждениями необходимо, причем в короткие сроки, что даже не подлежит обсуждению. М. А. Тухватуллина отмечает: «...шестой причиной является тот факт, что мир вокруг становится более непредсказуемым и неоднозначным, и в связи с этим прежние методы управления уже не дают необходимых результатов» [15].

К базовым (перспективным) направлениям применения в бюджетных учреждениях высшего образования проектного управления авторы относят реализацию проектов государственного-частного партнерства в рамках основной уставной деятельности; расширение видов деятельности, разрешенных для конкретного учреждения высшего образования; реализацию консорциумов для создания цифровых продуктов или услуг с другими государственными и бюджетными организациями в виде научных и инновационных проектов в информационной сфере; выполнение государственного оборонного заказа для целей специальной военной операции.

На наш взгляд, первый шаг к успешному внедрению и эффективному применению проектного управления в университетах – это работа с персоналом. Как говорилось выше, одной из базовых отличительных черт проектного подхода является формирование команды проекта.

Классическое определение команды проекта – совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления и достижения его результата [3].

В различных источниках по вопросам проектного управления в качестве главной задачи команды управления называются разные функции и действия, чаще всего

относящиеся просто к текущей деятельности персонала проекта в ходе его реализации<sup>1</sup>.

На наш взгляд, главная задача команды проекта – это достижение результата проекта в определенные сроки и с тем бюджетом ресурсов, который был запланирован на этапах инициации и формирования бюджета проекта. Какие будут использоваться методы, способы и инструменты управления для решения этой задачи – не так важно, так как в ходе реализации проекта они однозначно будут отличаться от запланированных и это обоснованно, прежде всего, современными условиями внешней среды проекта, которые в настоящий момент характеризуются подвижностью, неустойчивостью и достаточно резкими изменениями. Нормой для проектного подхода является то, что команда проекта включает людей со специальной подготовкой, готовых к быстрым и гибким реакциям к резким изменениям среды проекта и отличающихся проактивным мышлением, то есть прогнозирующих возможные колебания условий и факторов деятельности и соответствующие реакции всех составных частей проекта. Все вышесказанное подразумевает, что участники и руководитель команды проекта являются профессионалами со специальной подготовкой не только в сфере проектного управления, но и в психологии, стратегическом управлении, управлении персоналом, экономико-математическом моделировании и других смежных областях знаний. Это предполагает достаточно высокую оплату труда таких работников и необходимость изменения системы стимулирования и оплаты труда, а также системы мотивации в университетах, которые приняли решение применять проектный подход для расширения и повышения эффективности своей деятельности.

В помощь таким университетам при внедрении проектного подхода можно

предложить несколько принципов, которые могут быть использованы при формировании системы мотивации команды проектов:

1. Требование от команды проекта выполнения конкретных качественных и количественных показателей проекта только при условии полного (по объемам и качеству) и своевременного обеспечения ресурсами в соответствии с бюджетами проекта.

2. Обеспечение проекта нужными специалистами в соответствии с требованиями по количеству, квалификации и срокам привлечения в команду проекта на основе графика Ганта, структурной декомпозиции работ или любого другого документа, который был сформирован на этапе планирования работ проекта и содержит требования к количеству и квалификации участников проекта. Это, конечно, предполагает привлечение в проект участников и со стороны.

3. Разработка и реальное использование системы коммуникаций всех заинтересованных лиц проекта, команды проекта, структурных подразделений организации, вовлеченных в проект. Должна иметься цифровая платформа, на основе которой будет происходить взаимодействие и оперативное решение всех вопросов, возникающих в ходе реализации проекта.

4. Формирование системы мотивации, которая содержит стандартные способы поддержания мотивации, дисциплины, деловых отношений и морально-психологического комфорта и специально разработанные методы и инструменты, адекватные конкретному проекту. Это могут быть тренинги по командообразованию, дополнительное обучение, материальное и нематериальное поощрение для сокращения сроков проекта и/или получения более высоких результатов, чем планировалось.

5. Использование дифференциального подхода для оценки результативности работы разных групп работников проекта и, со-

<sup>1</sup> Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

ответственно, дифференциальный подход к оплате, стимулированию и мотивации труда разных групп работников проекта, исходя из ценности вклада каждого работника в промежуточные и конечный результаты проекта.

6. Внедрение современных инструментов сбора, обработки и обмена информацией участниками проекта в виде специального программного обеспечения (например, Bitrix-24) и инструментов искусственного интеллекта, которые обеспечивают сокращение времени на обработку информации, автоматизируют процессы формирования отчетности, оценки эффективности работы участников команды проектов, прогресс проекта и другое.

7. Вовлечение команды проекта в активное управление рисками, создание с помощью участников системы мониторинга и реагирования на риски проекта, что повышает вероятность получения запланированного результата проекта и его успешное завершение.

В качестве вывода авторы хотели бы сказать, что, несмотря на стандартизацию про-

ектного управления и наличие ГОСТов, оно представляет собой сложную методологию, которая включает в себя множество элементов, таких как планирование, организация, контроль, управление рисками, ресурсами, стейкхолдерами.

Авторы выражают уверенность, что со временем будет происходить активизация применения проектного подхода в университетах, использование в управлении образовательными, научными и инновационными проектами современной методологии, методов и инструментов проектного подхода, включая формирование команды проекта, планирование работ проекта, управление рисками проекта; идет понимание преимуществ и возможностей применения проектного подхода в управлении разными видами деятельности университета для повышения гибкости и адаптивности организации, что обеспечит достижение поставленных перед университетами стратегических целей развития, роста финансовой устойчивости, а значит, и роста благосостояния работников.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Царенко А. С. Управление проектами. 2-е изд., стер. Санкт-Петербург : Лань, 2023. 236 с.
2. Парфенова В. Е. Управление проектами. Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2021. 42 с.
3. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; пер. с англ. Мамонтова Е. В.; под ред. Неизвестного С. И. М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010. 729 с.
4. Толстых Т. О. Управление проектами / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. М. : МИСИС, 2020. 42 с.
5. Косенок С. М. Проектное управление в университете // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. Вып. 3 (37). С. 16–22.
6. Бакланова Ю. О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. 2012. № 3.
7. Островкин Д. Л., Сандлер Д. Г. Создание программы стратегического развития университета: технология разработки и ключевые проекты // Лидерство и менеджмент. 2022. Том 9. № 2. С. 581–602. DOI: 10.18334/lim.9.2.114708.
8. Санников Д. В., Ширинкина Е. В. Организационно-деятельностная игра как инструмент проектного управления при реализации стратегии цифровой трансформации университета // Лидерство и менеджмент. 2023. Том 10. № 2. С. 597–612. DOI: 10.18334/lim.10.2.117212.
9. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования. М. : Издательство Юрайт, 2024. 139 с. ISBN 978-5-534-11817-9.
10. Гумерова З. Ж. Особенности стратегии привлечения кадровых ресурсов в комплексные научно-технические проекты. // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности : сборник научных трудов / под редакцией И. Я. Рувенного. Уфа : Уфимский государственный авиационный технический университет, 2019. С. 77–81. ISBN 978-5-4221-1339-2.

11. Кроу М., Дэбарс У. Модель Нового американского университета. М. : Издательский Дом ВШЭ, 2017. 440 с. ISBN: 978-5-7598-1519-8.
12. Полевой С. А., Чалова А. В. Проблемные вопросы проектной деятельности в организациях высшего образования // Проблемы современного образования. 2019. № 4. С. 136–143.
13. Cantwell B., Marginson S., Smolentseva A. (eds). High Participation Systems of Higher Education. Oxford University Press: 496. 2018. ISBN 978-0-198-82887-7. DOI: 10.1093/oso/9780198828877.001.0001.
14. Fowler N., Lindahl M., Sköld D. The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques. International Journal of Managing Projects in Business, 2015. Vol. 8. P. 9–32.
15. Тухватуллина М. А. Проблемы внедрения проектного управления в работу органов власти (кадровый аспект) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 3. С. 69–72.

## REFERENCES

1. Tsarenko A. S. Project management. 2nd ed., Stereotype. Saint Petersburg: Lan, 2023. 236 p. (In Russ.)
2. Parfenova V. E. Project management. Saint Petersburg : SPbGAU, 2021. 42 p. (In Russ.)
3. Milosevic D. A set of tools for project management / Dragan Z. Milosevic; trans. from English by Mamontova E. V.; edited by Neizvestny S. I. M. : IT Company; DMK Press, 2010. 729 p. (In Russ.)
4. Tolstykh T. O. Project Management / T. O. Tolstykh, D. Yu. Savon. M. : MISIS, 2020. 42 p. (In Russ.)
5. Kosenok S. M. Project Management at the University // Bulletin of Surgut State University. 2022. Issue 3 (37). P. 16–22. (In Russ.)
6. Baklanova Yu. O. Evolution of the Approach to Project Management of Innovations: Initiative, Project, Program, Portfolio // Modern Management Technologies. 2012. No. 3. (In Russ.)
7. Ostrovkin D. L., Sandler D. G. Creating a University Strategic Development Program: Development Technology and Key Projects // Leadership and Management. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 581–602. DOI: 10.18334/lim.9.2.114708. (In Russ.)
8. Sannikov D. V., Shirinkina E. V. Organizational and Activity Game as a Project Management Tool in Implementing the University Digital Transformation Strategy // Leadership and Management. 2023. Vol. 10. No. 2. P. 597–612. DOI: 10.18334/lim.10.2.117212. (In Russ.)
9. Moskvina S. N. Project Management in Education. M. : Yurait Publishing House, 2024. 139 p. ISBN 978-5-534-11817-9 // (In Russ.)
10. Gumerova Z. Zh. Features of the strategy of attracting human resources to complex scientific and technical projects. // Management and Marketing in Various Fields of Activity: Collection of Scientific Papers / edited by I. Ya. Ruvenny. Ufa : Ufa State Aviation Technical University, 2019. P. 77-81. ISBN 978-5-4221-1339-2. (In Russ.)
11. Crowe M., Debars U. Model of the New American University. M. : HSE Publishing House, 2017. 440 p. ISBN: 978-5-7598-1519-8. (In Russ.)
12. Polevoy S. A., Chalova A. V. Problematic issues of project activities in higher education organizations // Problems of modern education. 2019. No. 4. P. 136–143. (In Russ.)
13. Cantwell B., Marginson S., Smolentseva A. (eds). (2018) High Participation Systems of Higher Education. Oxford University Press: 496, ISBN 978-0-198-82887-7, DOI: 10.1093/oso/9780198828877.001.0001.
14. Fowler N., Lindahl M., Sköld D. The projectification of university research: A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques. International Journal of Managing Projects in Business, 2015. Vol. 8. P. 9–32.
15. Tuxvatullina M. A. Problems of introducing project management into the work of government bodies (personnel aspect) // State and municipal management. Scientific notes. 2018. No. 3. P. 69–72. (In Russ.)

*Информация об авторах:*

Гумерова З. Ж. – кандидат экономических наук, доцент;

Мухамадиярова А. К. – кандидат экономических наук, доцент.

*Information about the author:*

Gumerova Z. Zh. – Candidate of Economy, Associate Professor;

Mukhamadiyarova A. K. – Candidate of Economy, Associate Professor.

Статья поступила в редакцию 10.08.2024; одобрена после рецензирования 09.09.2024; принята к публикации 27.09.2024.

The article was submitted 10.08.2024; approved after reviewing 09.09.2024; accepted for publication 27.09.2024.