

**СЕКЦИЯ**  
**«ПРОЕКТНЫЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОДЫ**  
**К УПРАВЛЕНИЮ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**  
**И ПРИКЛАДНЫЕ КЕЙСЫ»**

**ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА HR:**  
**НОВЫЕ ТРЕНДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ**

**Н.В. Арсентьева,**  
*магистрант НИУ «БелГУ»*

**Научный руководитель: Т.В. Целютина,**  
*к.с.н., доцент, доцент кафедры*  
*менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

***Аннотация.** В статье представлено исследование проблематики влияния цифровых технологий на HR практики, новые тренды и современные решения. В современном мире, где технологии продолжают развиваться с невероятной скоростью, HR-специалисты сталкиваются с новыми вызовами и возможностями, которые предоставляют цифровые инструменты. Цель данного исследования – проанализировать новые тренды и предложить современные решения, связанные с использованием цифровых технологий в HR практиках.*

***Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, цифровые технологии, искусственный интеллект, машинное обучение, виртуальное обучение, труд, цифровая грамотность, автоматизации HR-систем.*

**Введение.** Внедрение информационных процессов и появление цифровых технологий (ЦТ) позволяет создавать новые бизнес-модели управления, главным свойством которых является повышение уровня клиентоориентированности. Большинство предприятий стремятся к инновационному развитию, что приведет их к созданию более мощной экосистемы. В условиях изменчивой VUCA среды (Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity world) – это концепция современного мира, которая основана на нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности), новых вызовов, связанных с пандемией COVID-19 и жесткой конкуренции, мобильности информационных и цифровых рынков, многие страны, в том числе Россия, переходят к ускорению темпов технологической перестройки. Кризисные явления в данный период заставили организации активно внедрять в бизнес-процессы цифровые технологии, что привело к полной модернизации управления персоналом (УП) и рынком труда, и до настоящего момента, наблюдается рост интереса к внедрению технологий искусственного интеллекта (ИИ) и робототехники.

*Проблемы кадрового менеджмента, которые актуализируют необходимость улучшения процессов управления человеческими ресурсами через внедрение цифровых технологий:*

– «новые организационные структуры, расширение форм занятости, усложнение управленческого труда, необходимость обработки большого массива информации, переход на автоматизацию основных процессов системы управления персоналом, подразумевают необходимость в специалистах, которые знают программные продукты для автоматизации HR-систем, умеют работать с конкретными «сквозными» цифровыми HR-технологиями и

обладают навыками управления базами данных, информационными ресурсами и цифровыми HR-приложениями» [10];

– низкая цифровая грамотность HR-менеджеров [6, 11], ручное и трудоемкое администрирование. Традиционные методы управления человеческими ресурсами часто требуют многочисленных ручных и повторяющихся операций, таких как заполнение бумажных документов, ручной ввод данных, хранение и обработка информации о сотрудниках. Это может приводить к ошибкам, задержкам и неэффективному использованию времени, следовательно, цифровые технологии позволяют автоматизировать множество этих задач, упрощая административные процессы и освобождая время для стратегических задач;

– отсутствие централизованной информации. В организациях, где информация о сотрудниках хранится в различных системах и базах данных, возникают проблемы с доступностью и целостностью данных, что может затруднять принятие обоснованных решений по управлению персоналом и анализу данных. Следовательно, внедрение цифровых технологий, таких как единая система управления человеческими ресурсами (HRMS) или облачные решения, позволяет создать единый и централизованный источник информации о сотрудниках, что облегчает управление данными и повышает точность и доступность информации;

– отсутствие персонализации и развития сотрудников. Традиционные подходы к развитию сотрудников могут быть общими и не персонализированными. Следовательно, цифровые технологии, такие как электронные системы управления обучением (LMS), мобильные приложения для обучения и развития, позволяют предоставить индивидуальные образовательные программы, доступ к онлайн-курсам и персонализированный контент, способствуя развитию и росту сотрудников;

– ограниченное использование аналитики и прогнозирования. В традиционных методах управления человеческими ресурсами аналитика и прогнозирование могут быть ограничены или отсутствовать вообще, а цифровые технологии призваны решить эту проблему [1].

– проблема фундаментальная и, на наш взгляд, требующая комплексного решения через внедрение именно нужных для конкретной организации цифровых технологий – низкая эффективность найма и подбора персонала. Традиционные методы найма и подбора персонала могут быть неэффективными и очень затратными, особенно в случае большого объема кандидатов. Следовательно, цифровые технологии, например, такие как системы управления кандидатами (ATS) и автоматизированные методы сбора и анализа данных о кандидатах, позволяют ускорить и оптимизировать процесс найма, повысить качество подбора и снизить затраты на рекрутинг.

**Методы и организация исследования.** Управление человеческими ресурсами (HR) в современной системе российского менеджмента – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Главный вектор деятельности HR-менеджмента – стратегическое управление, в том числе, через перспективное внедрение цифровых технологий, а сотрудники – «стратегический ресурс организации и фактор преимущества в борьбе за конкурентоспособность» [2].

*Отличительными особенностями влияния цифровых технологий на HR являются:*

1. Реализация инновационных идей в реальные программы.
2. Соединение между собой технологий и ресурсов.
3. Ведение экспериментальной деятельности.
4. Выявление нерешенных проблем (сложностями внедрения новых технологий, таких как автоматизация, искусственный интеллект и интернет вещей (IoT)). Недостаток необходимых компетенций, неподготовленная инфраструктура и высокие затраты могут быть причиной трудностей в принятии новых технологий и препятствовать улучшению

уровня производства), которые мешают предприятиям повысить уровень производства\эффективность.

5. «Внедрение технологических стартапов, которые помогают в совершенствовании существующих разработок» [5].

На сегодняшний день программы на основе ИИ положительно сказываются на упрощении работы УП. Одними из преобладающих ЦТ в данной сфере являются технологии принятия интуитивных решений. Последние исследования показывают, что большая часть HR-менеджеров в таких вопросах обращают внимание на тембр голоса, внешний вид, уверенность и т.д. Решение принимается за минуту рассмотрения данных о потенциальных кандидатах. При внедрении ИИ улучшается работа по подбору сотрудников, что позволяет свести к минимуму количество ошибок. «ИИ помогает анализировать будущий штат, применяя инфографику и сортировку данных в резюме, что позволяет выявить более специализированных работников» [4].

Популярные технологии машинного обучения (МО) и System Analysis Program (SAP) работают с огромным числом сведений, осуществляют ранжирование и оценку персонала по компетенциям, строя модельные графики и диаграммы. На основе них руководитель предприятия может составить классификацию и прогноз требуемых вводных. Машинное обучение позволяет составить модельную характеристику на основании полученных фото, аудио, видео файлов и документов.

На государственном уровне повышение роли человеческого фактора на всех этапах общественного производства признается главным конкурентным преимуществом и основой решения задач опережающего развития РФ, в том числе развития инновационной экономики.

«Известно, что обобщающим показателем процесса становления и развития личности в составе рабочей силы является трудовой потенциал общества. Таким образом, траектория будущего конкурентоспособного развития Российской Федерации на основе инноваций тесно коррелирует с развитием трудового потенциала новой формации, способного эволюционировать в сложных условиях для преодоления воздействия факторов, препятствующих конкурентоспособному развитию всех сфер российской экономики» [7]. С 2015 года множество корпораций начали работу по сокращению затрат на обучение сотрудников в сфере получения новых навыков. Это потребовало от них поиска более эффективных методов, одним из которых является виртуальное обучение (ВО). Процесс построен с возможностями моделирования любой ситуации, при этом время на развитие компетенции сокращено вдвое, а усвоение знаний повышено до 90%. Основными преимуществами данного способа являются:

1. Наглядное ВО – что позволяет в трехмерном пространстве получить наглядное представление о рабочих моментах.

2. Безопасность – ВО позволит отработать рабочие действия до автоматизма. Например, управление самолетом в критической ситуации, модель проведения хирургических вмешательств и так далее.

3. Фокус – ВО помогает абстрагироваться от внешних воздействий и сосредоточиться на изучении обязанностей в работе.

4. Цена – несмотря на высокую стоимость, крупные корпорации стремятся к внедрению ВО, так как «система позволяет экономить огромное количество времени и других ценных ресурсов» [1].

Следующим шагом для внедрения в ИИ выступает предиктивная аналитика, которая также повышает экономический эффект использования Цифровых Технологий. Она преследует две цели. Первая касается выявления неочевидных зависимостей, при помощи данного вида аналитики «появляется возможность построения любых сценариев и моделей. Затем уже подключается МО для выделения неочевидных зависимостей» [2].

Примером успешности применения предиктивной аналитики является проект МТС по тайм-менеджменту сотрудников розничной сети. На основе больших данных они создали график работы, подходящий под каждого сотрудника. Также это позволило им повысить клиентоориентированность и повысить заработок.

В своих докладах президент Российской Федерации много раз отмечал, что приоритетными направлениями в деле улучшения уровня социальной и экономической сфер является повышение производительности труда в условиях плавных цифровизационных процессов. Программа «Цифровая экономика» предполагает повышение производительности труда более чем на 25% [10]. Это возможно при помощи популяризации использования современных решений и инструментов ЦТ.

Выделим ключевые (популярные) цифровые технологии в современных практиках HR:

1. Big data. Нашли применение в росте качества продукции и услуг, при помощи технического обслуживания и нацеливания на энергосбережение.

2. Автономные роботы. Это полезно при взаимодействии с каждым сотрудником. В функции робототехники входит самостоятельное обучение, принятие оптимизированных решений, которые меняются в зависимости от внедряемого продукта. При помощи данной ЦТ можно ранжировать рабочих по навыкам, собирать и отслеживать товары. В основе машин положена техника манипуляции и компьютерного зрения.

3. Методика моделирования и симуляторы. Позволяет моделировать продукты, процессы и материалы в виртуальном пространстве.

4. Интернет вещей промышленного производства. Связан с внедрением в процесс работы встроенных датчиков передачи Big data, которые осуществляют связь между всеми системами и оборудованием предприятия.

5. Машинное обучение.

6. Нейронные сети. «Одна из технологий машинного обучения, которая может работать по обучающей выборке (базе примеров)» [4].

Основные российские HR-платформы обучения персонала представлены на рисунке 1.

	Адаптация	Обучение и развитие	Проведение оценочных процедур	Корпоративный портал	Проведение опросов и сбор ОС	Автоматизация процессов и путей согласований	Сбор аналитики
<b>Битрикс24</b>				☆☆	☆	☆☆	☆
<b>Пряники</b>		☆	☆	☆☆			☆
<b>Websoft</b>	☆☆	☆☆☆	☆☆	☆		☆	☆
<b>HRBOX</b>	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆
<b>ISpring</b>	ч/з сдо	☆☆☆	☆☆				☆
<b>Mirapolis</b>	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆		☆☆	☆
<b>Motivity</b>	☆☆	☆☆	☆	☆☆	☆		☆
<b>Proaction</b>	☆		☆☆		☆☆		☆
<b>Эквио</b>	☆☆	☆☆	☆	☆	☆		☆
<b>TeachBase</b>	☆	☆	☆☆				☆

Рис. 1 Основные российские HR-платформы  
(источник: Обзор российских HR-платформ. URL: <https://hrbox.io/platformsreview> )

Исследования компаний Oracle и Future Workplace показали, что более 90% сотрудников положительно относятся к внедрению команд ИИ. «Был составлен опрос,

оценивающий эффективность внедрения ИИ в процесс кадрового планирования и обеспечения», результаты которого представлены на рисунке 2 [8].

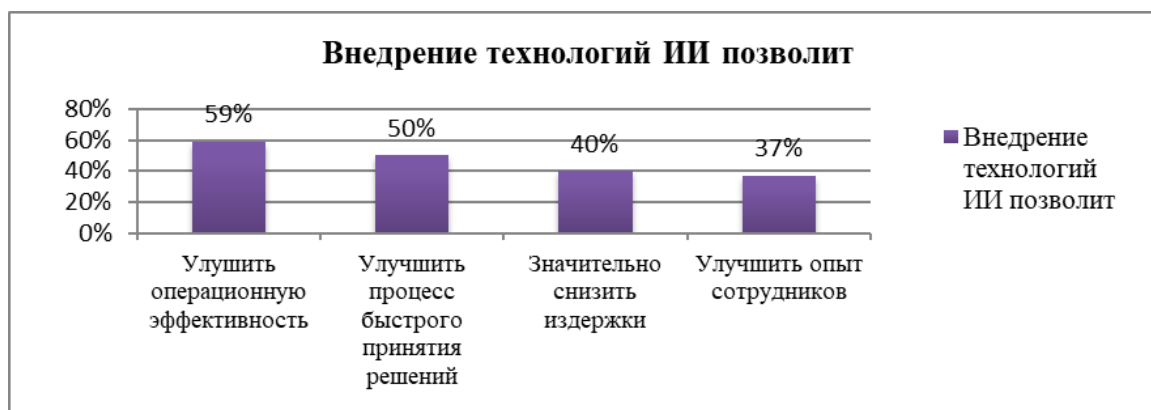


Рис. 2 Влияние внедрения технологий ИИ в систему управления персоналом (источник: составлено автором на основе исследования изданий Oracle и Future Workplace. URL: <https://resources.today/PDF/10ECOR319.pdf>)

Согласно представленным выше сведениям, большинство (59%) сотрудников компаний считают, что использование ИИ позволит улучшить операционную активность и процесс быстрого принятия решений.

Правомерно выделить основные *треки перспективного и результативного влияния цифровых технологий на управление персоналом в условиях модернизации российских практик кадрового менеджмента:*

1 – Автоматизация и оптимизация процессов. Улучшение операционной активности.

2 – Улучшение коммуникаций. Расширение информационно-коммуникационных процессов, переход на трендовые Soft skills отношения. Цифровые инструменты облегчают коммуникацию между сотрудниками и HR-отделом, что ускоряет процессы обмена информацией, позволяет быстро реагировать на запросы сотрудников и обеспечивает прозрачность коммуникации внутри организации [12].

3 – Укрепление командообразования [13]. Цифровые инструменты для командной работы помогают выстроить результативное взаимодействие, открытое, взаимовыгодное сотрудничество и обмен опытом посредством цифровых технологий.

4 – Улучшение процессов быстрого принятия решений.

5 – Системное и мобильное управление данными о персонале. Цифровые технологии позволяют собирать, хранить и анализировать большие объемы данных. Это позволяет HR-отделу получить ценные insights о работниках, их навыках, производительности и уровне удовлетворенности. Аналитика данных помогает принимать обоснованные решения по управлению персоналом и разрабатывать стратегии для повышения эффективности работы.

6 – Улучшение процессов найма и подбора персонала.

7 – Развитие и обучение сотрудников. Формирование коммуникационной компетентности и цифрового мышления, цифровой грамотности.

8 – Снижение связанных с управлением информацией: Цифровые системы управления персоналом позволяют сократить время и ресурсы, затрачиваемые на хранение и обработку большого объема информации, связанной с персоналом, а также повысить ее доступность и точность.

9 – Укрепление безопасности и конфиденциальности данных. Цифровые технологии позволяют использовать эффективные системы для защиты персональных данных сотрудников и предотвращения утечек информации. Это важно для обеспечения конфиденциальности и безопасности данных сотрудников.

10 – Улучшение уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников. Цифровые инструменты могут быть использованы для создания платформ и приложений, которые позволяют сотрудникам получать обратную связь, участвовать в принятии решений, развиваться профессионально и лично. Это способствует улучшению уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников, что в конечном итоге повышает эффективность работы организации.

*Итак, с какими новыми трендами в области цифровых технологий мы заходим в HR-будущее?*

1. Расширенная аналитика данных. В будущем HR-отделы будут все больше полагаться на расширенную аналитику данных для принятия стратегических решений по управлению персоналом. Это включает использование машинного обучения и искусственного интеллекта для анализа больших объемов данных, предсказания трендов, выявления скрытых паттернов и прогнозирования будущих потребностей организации в кадрах.

2. Автоматизация и роботизация. Роботизация процессов в HR-сфере будет становиться все более популярной, что позволит автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка запросов сотрудников, составление отчетов, администрирование персональных данных и другие операции. Роботы и автоматизированные системы будут работать рядом с сотрудниками HR, освобождая время для более стратегических и креативных задач.

3. Цифровые инструменты для улучшения развития, опыта сотрудников. Важным трендом будущего HR-сферы будет использование цифровых инструментов для улучшения управления талантливыми сотрудниками, накопления опыта. Мобильные приложения для обратной связи, электронные системы управления производительностью, онлайн-обучение и другие цифровые инструменты помогут сотрудникам оставаться связанными, развиваться и чувствовать себя удовлетворенными в своей работе.

4. Виртуальная и дополненная реальность. В будущем VR и AR будут использоваться для обучения, виртуальных собеседований, оценки компетенций и создания иммерсивного опыта для сотрудников. Это позволит обеспечить более реалистичные и эффективные методы обучения и развития, а также улучшить процессы найма и подбора персонала.

5. Гибридная и удаленная работа. Пандемия COVID-19 привела к значительному изменению в предпочтениях работы, и в будущем больше организаций будет применять гибридные и удаленные модели работы. Цифровые технологии, такие как коллаборативные инструменты, видеоконференции, облачные платформы и мобильные приложения, будут продолжать играть важную роль в поддержке командообразования, коммуникации и сотрудничества, например, в распределенных командах или кросс-функциональных, проектных командах.

6. Использование искусственного интеллекта (ИИ) в HR-процессах. ИИ может применяться для автоматизации и оптимизации рутинных HR-задач, таких как отбор и рекрутинг, анализ данных о сотрудниках, оценка и обратная связь. Это поможет сократить затраты времени и ресурсов, а также повысить точность и объективность принятия решений.

**Заключение.** Цифровые технологии значительно улучшают эффективность управления персоналом, повышают коммуникацию, обеспечивают доступ к ценным данным и предлагают новые возможности для развития сотрудников. Организациям рекомендуется создавать условия и принимать современные (своевременные) решения для успешного внедрения цифровых технологий, прежде всего, лидерство и поддержка руководства (HR-менеджеры должны отвечать за разработку стратегии цифровой трансформации, а также обеспечивать ресурсы и инвестиции для успешной реализации проектов); правильная трансформация (изменение) культуры организации (сотрудники должны быть готовы к новым способам работы, открытыми к инновациям и готовыми к обучению; лидеры должны стимулировать и поддерживать такую культуру, поощряя идеи, эксперименты и участие в изменениях); ИТ-инфраструктура и доступ к технологиям

(организация должна иметь соответствующую ИТ-инфраструктуру, важно обеспечить доступ сотрудников к цифровым технологиям и обучить их всем возможностям применения); обучение и развитие сотрудников; сотрудничество и взаимовыгодные, открытые коммуникации; безопасность данных и конфиденциальность (важно – организация должна разработать стратегию по защите данных, обеспечить соответствие нормам и правилам обработки персональных данных и обеспечить безопасность информационных систем); мониторинг и оценка (организация должна установить механизмы мониторинга и оценки результатов внедрения цифровых технологий, что позволит оценить эффективность проектов, внести корректировки и улучшить процессы).

### Литература

1. Власова, Т.А. Аналитика и прогнозирование в управлении человеческими ресурсами / Т.А. Власова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2022. – 123 с.
2. Целютина, Т.В. От стратегического управления до современных принципов принятия управленческих решений в малом бизнесе / И.А. Гулей, Т.В. Целютина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – №2. – С. 188-191.
3. Даниленко, Е.А. VR-технологии: их потенциал и внедрение в систему обучения и развития персонала компаний / Е.А. Даниленко, С.А. Ярушева // Общество, экономика, управление. – 2018. – Т. 3, № 4. – С. 51-53.
4. Климчук, Т. В. Искусственный интеллект в сфере управления персоналом / Т.В. Климчук, М. А. Уваров // Вестник науки и образования. – 2020. – № 13-2(91). – С. 31-36.
5. Лайши, Ю. Технологическое предпринимательство // Образовательный портал «Справочник». 2022. [Электронный ресурс]. URL [https://spravochnik.ru/organizacionnoe\\_razvitiye/tehnologicheskoe\\_predprinimatelstvo/](https://spravochnik.ru/organizacionnoe_razvitiye/tehnologicheskoe_predprinimatelstvo/) (дата обращения: 25.10.2023).
6. Обыденов, А.Ю. Анализ ключевых компонентов цифровых платформ. Экосистемно-стейкхолдерский подход / А.Ю. Обыденов, А.В. Козлов // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – №12. – С. 3229-3246.
7. Обзор российских HR-платформ. [Электронный ресурс]. URL: <https://hrbox.io/platformsreview> (дата обращения: 26.10.2023).
8. Пантелеева Т.А., Арустамов Э.А., Максаев А.А. Возможности искусственного интеллекта в управлении кадровыми ресурсами в условиях свободного предпринимательства // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы». №3. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://resources.today/PDF/10ECOR319.pdf> (дата обращения: 26.10.2023).
9. Предиктивная аналитика в HR: кто не успел, тот опоздал. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/headhunter/72858-prediktivnaya-analitika-v-hr-kto-ne-uspel-tot-opozdal> (дата обращения: 26.10.2023).
10. Целютина Т.В. Управление обучением в условиях HR DIGITAL и имплементации возможностей VUCA экономики // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы II всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. Москва. – 2021. – С. 363-367.
11. Целютина, Т.В. Обучение и карьера. Благополучие как часть работы цифрового поколения молодёжи Т.В. Целютина // Управление городом: теория и практика. – 2021. – № 3(41). – С. 8-14.
12. Целютина, Т.В. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития: Монография / Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова, Ю.В. Астахов, Л.А. Минаева, Л.И. Проняева, Ю.О. Шаврина / Под общ. ред. Л.А. Третьяковой, Т.В. Целютиной. – Белгород: Изд-во Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр. – 2016. – 184 с.
13. Целютина, Т.В. Коммуникационные траектории в фокусе укрепления проектных и бережливых технологий. Учимся управлять / Т.В. Целютина // В сборнике:

Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. Материалы международной молодежной научно-практической конференции. Отв. редакторы М.А. Игнатов, И.В. Савенкова. – Белгород. – 2022. – С. 368-373.

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**И.Н. Балакин,**

*аспирант института экономики, управления и права,  
ГАОУ ВО «МГПУ»*

***Аннотация.** В статье рассматриваются основные проблемы применения проектного подхода для управления командами сотрудников образовательных организаций. Проведен анализ факторов, приводящих к возникновению данных проблем, зависящих от условий функционирования образовательных организаций. Приведены практические примеры возникновения проблемных ситуаций в условиях применения проектного подхода в школах Москвы. Формирование списка ключевых проблем использования проектного подхода в деятельности образовательных организаций позволит вести дальнейшие исследования для нахождения методов и стратегий их решения.*

***Ключевые слова:** проектный подход, проект, проектная группа, образовательная организация, проблема, управление.*

**Введение.** Одним из ключевых трендов развития системы управления современными образовательными организациями наряду с цифровизацией и открытостью является внедрение и последующее активное применение в школах, дошкольных учреждениях, колледжах и вузах инструментов проектного менеджмента. Значительное количество городских и федеральных проектов, реализуемых школами и иными ОО требуют гибких подходов, индивидуальных траекторий развития, точного и четкого анализа ситуации. Проектный подход, используемый сотрудниками административных команд образовательных организаций, способен значительно повысить как общую эффективность управления, так и эффективность решения конкретных организационных задач, справиться с которыми посредством применения консервативных и привычных для сферы способов управления бывает чрезвычайно сложно.

Проектный подход отлично зарекомендовал себя в тех сферах, где ключевыми факторами производства продукта компании являются интеллектуальный труд и человеческий капитал [5]. К подобным сферам относятся: IT, медиа, маркетинг, дизайн, банковская деятельность, журналистика и многие другие. Сфера образования в значительной степени похожа на вышеперечисленные сферы, ведь качество предоставляемых образовательными организациями услуг зависит в первую очередь от результативности работы учителей и преподавателей. Необходимо отметить, что как уже упоминалось ранее, в функционал современных учителей, кроме организации процесса обучения, входит реализация важных городских проектов предпрофильного образования, патриотического воспитания и т. д. И именно в этих условиях проектный подход может быть наиболее эффективным, так как будут использованы все его основные преимущества. Реализация городских проектов требует четких сроков выполнения работы, объединения сотрудников в проектные группы, рациональное использование материальных и человеческих ресурсов. Задачи по реформированию образовательной организации, по повышению качества образования, по внедрению новой системы управления или новой корпоративной культуры, также могут быть успешно решены с помощью проектного подхода [3].

**Методы и организация исследования.** Кроме серьезных преимуществ применения проектного подхода в образовательных организациях, существует и ряд значительных недостатков, обусловленных внутренними факторами образовательной сферы. Каждому