



## МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.164.58>

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Научная статья

**Головко М.В.<sup>1,\*</sup>, Евтеев А.А.<sup>2</sup>, Ломакина К.А.<sup>3</sup>**<sup>1</sup> ORCID : 0000-0002-4835-9800;<sup>1, 2, 3</sup> Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (golovko178[at]mail.ru)

**Аннотация**

В статье представлен авторский подход к оценке эффективности социальных инвестиционных проектов в образовательной инфраструктуре, интегрирующий принципы сбалансированной системы показателей (BSC), теории изменений и оценки социального возврата на инвестиции (SROI). На примере создания Первого университетского лицея имени Н.И. Лобачевского разработана трехуровневая система КПИ, охватывающая социальное воздействие, операционную эффективность и финансовую устойчивость. Анализ эмпирических данных за 2025 г. подтверждает эффективность модели в достижении целевых образовательных и социальных результатов. Модель преодолевает разрыв между управлением строительством и социальным воздействием, обеспечивая прозрачность и обоснованность крупных социальных инвестиций.

**Ключевые слова:** социальные инвестиции, управление проектами, ключевые показатели эффективности, образовательная инфраструктура, теория изменений, социальный возврат на инвестиции.

**EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT PROJECTS IN THE FIELD OF EDUCATION**

Research article

**Golovko M.V.<sup>1,\*</sup>, Yevteev A.A.<sup>2</sup>, Lomakina K.A.<sup>3</sup>**<sup>1</sup> ORCID : 0000-0002-4835-9800;<sup>1, 2, 3</sup> Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russian Federation

\* Corresponding author (golovko178[at]mail.ru)

**Abstract**

The article presents the author's approach to assessing the effectiveness of social investment projects in educational infrastructure, integrating the principles of the balanced scorecard (BSC), change theory, and social return on investment (SROI) evaluation. Based on the example of the creation of the First University Lyceum named after N.I. Lobachevsky, a three-level KPI system has been developed, covering social impact, operational efficiency, and financial sustainability. Analysis of empirical data for 2025 confirms the effectiveness of the model in achieving targeted educational and social outcomes. The model bridges the gap between construction management and social impact, ensuring transparency and validity of large social investments.

**Keywords:** social investment, project management, key performance indicators, educational infrastructure, theory of change, social return on investment.

**Введение**

В контексте реализации национальных целей развития, связанных с повышением качества человеческого капитала и созданием современной социальной инфраструктуры, существенно возрастает актуальность выбора адаптивных подходов к управлению и оценке эффективности проектов в данной сфере. Особую методологическую сложность представляют проекты, сочетающие масштабное капитальное строительство со стратегическими социальными целями, такими как формирование научно-технологического потенциала страны через создание элитных образовательных учреждений. Образовательные организации выступают ключевым драйвером регионального и отраслевого развития, формируя кадровый потенциал, генерируя инновации и создавая социально-экономические мультиплекативные эффекты [1], [2], [3]. Традиционный проектный менеджмент, сфокусированный на контроле «треугольника ограничений проекта», оказывается недостаточным для управления созданием долгосрочной нематериальной общественной ценности [4], [5]. Это порождает проблему стратегического разрыва, т.к. успешное завершение строительства объекта само по себе не гарантирует достижения заявленных социальных результатов.

Данная проблема приобретает практическую остроту в связи с реализацией проектов создания специализированных учебных заведений нового типа. В качестве репрезентативного кейса для исследования предлагаемого подхода выбран проект создания Первого университетского лицея имени Н.И. Лобачевского (далее — Лицей). Данный проект инициирован Фондом «Вольное дело» при партнерстве с МГУ имени М.В. Ломоносова и предполагает не только возведение современного технологичного кампуса, но и формирование уникальной образовательной экосистемы, нацеленной на выявление и подготовку будущей научно-технической элиты. Специфика проекта требует принципиально иного управленческого инструментария, интегрирующего операционный контроль с управлением социальным воздействием.

## Методы и принципы исследования

Оценка эффективности проектов, нацеленных на создание общественного блага, представляет собой отдельную исследовательскую область, в которой доминируют три ключевых подхода, различающихся по фокусу, методологии и решаемым задачам.

Теория изменений (Theory of Change, TOC) выступает в роли концептуального каркаса, позволяющего реконструировать и визуализировать логическую цепочку преобразования ресурсов в социальный эффект. Данный подход предполагает построение причинно-следственной модели, связывающей вводимые ресурсы (Inputs), осуществляемые мероприятия (Activities), непосредственные продукты (Outputs), результаты для благополучателей (Outcomes) и конечное стратегическое воздействие (Impact). Его главная ценность заключается не в создании метрик, а в обеспечении внутренней согласованности стратегии проекта и выявлении ключевых допущений о механизмах социальных изменений [6].

Методология социального возврата на инвестиции (Social Return on Investment, SROI) предлагает процессуальный стандарт для стоимостной оценки создаваемой социальной ценности. SROI предусматривает идентификацию стейкхолдеров, количественное измерение социальных и экологических изменений в их жизни и последующую денежную оценку (монетизацию) этих изменений через финансовые показатели. Данный подход обеспечивает определенную доказательность и сопоставимость с финансовыми вложениями, несмотря на неизбежную условность перевода нематериальных благ в денежную форму [7], [8].

Адаптированная сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) служит инструментом операционного стратегического управления. Примененная в некоммерческом контексте, BSC позволяет одновременно отслеживать показатели по нескольким взаимосвязанным перспективам: социальные результаты (перспектива благополучателей), эффективность внутренних процессов, обучение и развитие организации, финансовая устойчивость [9].

Сравнительный анализ данных подходов (таблица 1) демонстрирует их комплементарность для управления на разных стадиях жизненного цикла социального инвестиционного проекта.

Таблица 1 - Сравнительный анализ ключевых методик оценки социальных проектов

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.164.58.1>

Методика	Целевой ориентир	Преимущества	Ограничения	Этап проекта
TOC	Логическая обоснованность и внутренняя согласованность проектных решений	Формирует целостную картину, выявляет скрытые причинно-следственные связи и допущения	Отсутствие стандартных количественных метрик	Интеграция проекта
SROI	Стоймостное выражение создаваемой социальной ценности для всех стейкхолдеров	Обеспечивает сопоставимость с финансовыми инвестициями, строгую процессуальность и учет позитивных/негативных внешних эффектов	Высокая трудоемкость, условность монетизации социальных изменений	Управление вовлечением стейкхолдеров
BSC	Сбалансированность операционных, социальных и финансовых аспектов текущей деятельности	Позволяет осуществлять регулярный мониторинг, связывает ежедневную деятельность со стратегическими целями	Высокая вероятность бюрократизации	Управление операционной деятельностью, мониторинг проекта

## Основные результаты

Синтез рассмотренных методологий позволил разработать адаптивный подход к оценке эффективности проектов, структурированный по трем ключевым блокам: социальное воздействие и результаты, операционная эффективность, финансовая устойчивость и развитие. Каждый блок операционализирован через систему KPI, распределенных по уровням оценки (Outputs (созданные мощности), Outcomes (прямой образовательный результат), Impact (стратегический эффект)), что обеспечивает управляемость на всех стадиях реализации.

На примере проекта Лицея данный подход получил следующую конкретизацию (таблица 2).

Таблица 2 - Адаптация системы сбалансированных KPI к проекту создания Лицея

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.164.58.2>

Блок оценки	Уровень оценки	Ключевые показатели эффективности	Метод измерения / Источник данных
Социальное воздействие и результаты	Outputs	1. Ввод в эксплуатацию кампуса на 268 учащихся с лабораторным и жилым корпусами. 2. Сформированный преподавательский состав с целевой долей педагогов-исследователей.	1. Акт государственной приемной комиссии. 2. Анализ штатного расписания и квалификации.
	Outcomes	1. Доля обучающихся — победителей и призеров регионального и заключительного этапов ВсОШ. 2. Средний балл ЕГЭ выпускников по профильным предметам. 3. Успешная адаптация выпускников на 1–2 курсах вузов-партнеров.	1. Рейтинги и протоколы Минпросвещения РФ. 2. Статистика Рособрнадзора. 3. Данные внутреннего академического мониторинга.
	Impact	1. Трудоустройство и карьерная успешность выпускников в наукоемких отраслях и ведущих вузах. 2. Влияние Лицея на повышение инвестиционной и миграционной привлекательности Усть-Лабинского района.	1. Лонгитюдные исследования. 2. Социологические опросы, анализ данных Росстата.
Операционная эффективность	Контроль процесса строительства	1. Соблюдение агрегированного графика проекта (от проектирования до ввода в эксплуатацию). 2. Соответствие архитектурно-технических решений концепции образовательной экосистемы	1. Отчеты генерального подрядчика, графики Ганта. 2. Результаты экспертизы и аудита соответствия BIM-модели.
	Качество организационной подготовки	1. Эффективность системы многоступенчатого отбора учащихся (географический охват, объективность критериев). 2. Полная готовность административных и педагогических	1. Статистика приемной кампании, отчеты комиссии. 2. Протоколы внутренних аудитов и пробных учебных дней.

Блок оценки	Уровень оценки	Ключевые показатели эффективности	Метод измерения / Источник данных
Финансовая устойчивость и развитие	Финансовая модель	процессов к началу первого учебного года.	
	Развитие и рост	1. Оптимальная структура финансирования капитальных затрат (соотношение частных и бюджетных средств). 2. Сбалансированная операционная модель покрытия текущих расходов.	1. Публичная отчетность 2. Утвержденная смета расходов и доходов Лицея.

## Обсуждение

Внедрение предложенного подхода к управлению и оценке эффективности проекта обеспечило не только успешный ввод объекта в эксплуатацию, но и достижение выдающихся образовательных результатов, что подтверждается анализом данных за 2025 г. [10].

### 4.1. Достижение целевых образовательных Outcomes

Контингент Лицея на 1 сентября 2025 года составил 268 учащихся, распределенных по 4 естественно-научным профилям (физико-математический, физико-химический, физико-информационный, биолого-химический), что свидетельствует о полной укомплектованности созданных мощностей. Образовательные результаты существенно превысили средние региональные и федеральные показатели. Лицей впервые вошел в рейтинг конкурентоспособности выпускников РАЕХ, заняв 11-е место в РФ и 1-е место в Краснодарском крае, что подтверждает выполнение KPI по позиционированию. В 2025 г. 4 учащихся стали победителями, а 30 — призерами регионального этапа Всероссийской олимпиады школьников по профильным дисциплинам; 2 лицеиста стали призерами заключительного этапа по биологии. Результаты ЕГЭ выпускса 2024 г. демонстрируют высокое качество подготовки: средний балл в физико-математическом профиле составил 86–90, максимальные баллы (100) получены по русскому языку, химии, физике и информатике. Ключевой показатель социального воздействия — доля выпускников, поступивших в ведущие вузы на бюджет — достиг 100%, при этом 55% (21 человек) были зачислены в МГУ имени М.В. Ломоносова на различные факультеты (ФВМК, ФКИ, физический, биологический и др.).

### 4.2. Операционная эффективность и устойчивость модели

Показатели операционной деятельности подтверждают эффективностьправленческих решений. Приемная кампания 2025 г. выявила высокий спрос — на 135 мест было подано 1541 заявление из 15 регионов РФ, при этом более 60% абитуриентов представляли Краснодарский край, что свидетельствует о положительном влиянии проекта на регион. Лицей успешно функционирует как центр просветительской деятельности, приняв в 2025 г. XIII Летнюю школу учителей физики МГУ (более 150 участников) и став центральной площадкой Краснодарского края для Фестиваля «Наука 0+» (более 1500 посетителей). Финансовая модель, основанная на софинансировании Фонда «Вольное дело» и бюджетных средств, доказала свою устойчивость, позволив финансировать уникальные внеучебные активности (образовательные экспедиции в Японию, на Ростовскую АЭС, археологическую практику в Фанагории).

## Заключение

Разработанный и апробированный подход к управлению и оценке эффективности социального инвестиционного проекта на основе сбалансированных KPI доказал свою концептуальную состоятельность и практическую эффективность. Он позволил преодолеть стратегический разрыв между операционным управлением капитальным строительством и управлением социальным воздействием, интегрировав эти процессы в единую систему целей и показателей; обеспечить переход от оценки по принципу «сделано» к оценке по принципу «достигнуто», сфокусировав управление на конечных образовательных и социальных результатах; создать прозрачную и верифицируемую систему отчетности перед ключевыми стейххолдерами; достичь и превысить целевые показатели проекта, что подтверждается вхождением Лицея в федеральные рейтинги, выдающимися результатами ЕГЭ и олимпиад, а также 100% поступлением выпускников в ведущие вузы.



Опыт управления проектом Лицея демонстрирует, что успешная реализация крупных социальных инвестиций в образовательную инфраструктуру требует выхода за рамки традиционного проектного менеджмента. Использование предложенного подхода, основанного на теории изменений и сбалансированных показателях, позволяет превратить социальный проект из набора строительных задач в управляемую стратегию создания долгосрочной общественной ценности, обеспечивая как операционную эффективность, так и максимальное социальное воздействие [11]. Данный подход может быть адаптирован и применен для управления аналогичными проектами в сфере социальной инфраструктуры.

## Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

## Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

## Список литературы / References

1. Руденко В.А. Факторы и вектор стратегического развития вуза в контексте реализации инновационного потенциала региона / В.А. Руденко, С.П. Агапова, С.А. Томилин [и др.] // Современное образование. — 2017. — № 1. — С. 19–31.
2. Rudenko V.A. Synchronization of Industrial Higher Education Institution Objectives with Strategy of «Rosatom» State Corporation Development as Nuclear Energy Safety Factor / V.A. Rudenko, M.V. Golovko, S.A. Tomilin [et al.] // Global nuclear safety. — 2022. — № 1 (42). — P. 98–106. — DOI: 10.26583/gns-2020-01-11.
3. Руденко В.А. Проблема сохранения ценностей национальной культуры в пространстве глобализации образования / В.А. Руденко // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. — 2013. — № 5. — С. 038–046.
4. Аверин А.В. Основы бизнеса в социальной сфере : учебное пособие / А.В. Аверин, Е.А. Алямкина, Т.В. Барт [и др.]; под ред. А.В. Аверина, Т.В. Барт. — Москва: КноРус, 2023. — 244 с.
5. Головко М.В. Проекты социальной ответственности бизнеса в контексте устойчивого развития: проблемы и перспективы / М.В. Головко, Л.А. Литвинова, О.Н. Зибиров // Управление проектами в контексте стратегического развития экономики: Материалы VI Национальной научно-практической конференции, Краснодар, 04 апреля 2025 года. — Краснодар: Алзидан М., 2025. — С. 206–213.
6. Ковалевская Н.Ю. Методические аспекты оценки социальной эффективности инвестиций / Н.Ю. Ковалевская, Г.В. Хомкалов // Baikal Research Journal. — 2020. — Т. 11. — № 4. — DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).1.
7. Методические рекомендации по оценке эффективности проектов с использованием социального возврата на инвестиций (SROI). — Москва: Агентство социальных инвестиций и инноваций, 2019. — 64 с.
8. Парандекар С. Высшие учебные заведения в Российской Федерации: бюджетная и частная отдача от образования на уровне вузов / С. Парандекар, А. Волгин // Университетское управление: практика и анализ. — 2021. — Т. 25. — № 4. — С. 6–24.
9. Трубилин А.И. Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях новой экономической реальности / А.И. Трубилин, В.И. Гайдук, М.В. Головко // Труды Кубанского государственного аграрного университета. — 2023. — № 103. — С. 7–14. — DOI: 10.21515/1999-1703-103-7-14.
10. Официальный сайт Первого университетского лицея имени Н.И. Лобачевского. — URL: <https://www.ul-licei.ru/> (дата обращения: 04.12.2025).
11. Руденко В.А. Образовательная экосистема ВИТИ НИЯУ МИФИ как базис его стратегического развития / В.А. Руденко, С.А. Томилин, О.Ф. Цуверкалова [и др.] // Глобальная ядерная безопасность. — 2025. — Т. 15. — № 1 (54). — С. 85–95.

## Список литературы на английском языке / References in English

1. Rudenko V.A. Faktori i vektor strategicheskogo razvitiya vuza v kontekste realizatsii innovatsionnogo potentsiala regiona [Factors and vector of strategic development of a university in the context of realizing the innovative potential of the region] / V.A. Rudenko, S.P. Agapova, S.A. Tomilin [et al.] // Sovremennoe obrazovanie [Modern Education]. — 2017. — № 1. — P. 19–31. [in Russian]
2. Rudenko V.A. Synchronization of Industrial Higher Education Institution Objectives with Strategy of «Rosatom» State Corporation Development as Nuclear Energy Safety Factor / V.A. Rudenko, M.V. Golovko, S.A. Tomilin [et al.] // Global nuclear safety. — 2022. — № 1 (42). — P. 98–106. — DOI: 10.26583/gns-2020-01-11.
3. Rudenko V.A. Problema sohraneniya cennostej nacional'noj kul'tury v prostranstve globalizacii obrazovaniya [The problem of preserving the values of national culture in the space of globalization of education] / V.A. Rudenko // Izvestiya Yuzhnogo federal'nogo universiteta. Pedagogicheskie nauki [Proceedings of the Southern Federal University. Pedagogical Sciences]. — 2013. — No. 5. — P. 038–046. [in Russian]
4. Averin A.V. Osnovi biznesa v sotsialnoi sfere : uchebnoe posobie [Fundamentals of Business in the Social Sector: textbook] / A.V. Averin, Ye.A. Alyamkina, T.V. Bart [et al.]; ed. by A.V. Averina, T.V. Bart. — Moscow: KnoRus, 2023. — 244 p. [in Russian]

5. Golovko M.V. Proekti sotsialnoi otvetstvennosti biznesa v kontekste ustoichivogo razvitiya: problemi i perspektivi [Corporate social responsibility projects in the context of sustainable development: problems and prospects] / M.V. Golovko, L.A. Litvinova, O.N. Zibirev // Upravlenie proektami v kontekste strategicheskogo razvitiya ekonomiki: Materiali VI Natsionalnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Krasnodar, 04 aprelya 2025 goda [Project management in the context of strategic economic development: Proceedings of the VI National Scientific and Practical Conference, Krasnodar, April 4, 2025]. — Krasnodar: Alzidan M., 2025. — P. 206–213. [in Russian]
6. Kovalevskaya N.Yu. Metodicheskie aspekty otsenki sotsialnoi effektivnosti investitsii [Methodological aspects of assessing the social effectiveness of investments] / N.Yu. Kovalevskaya, G.V. Khomkalov // Baikal Research Journal. — 2020. — Vol. 11. — № 4. — DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(4).1. [in Russian]
7. Metodicheskie rekomendatsii po otsenke effektivnosti proektorov s ispolzovaniem sotsialnogo vozvrata na investitsii (SROI) [Methodological recommendations for evaluating project effectiveness using social return on investment (SROI)]. — Moscow: Agency for Social Investment and Innovation, 2019. — 64 p. [in Russian]
8. Parandekar S. Visschie uchebnie zavedeniya v Rossiiskoi Federatsii: byudzhetnaya i chastnaya otdacha ot obrazovaniya na urovne vuzov [Higher education institutions in the Russian Federation: public and private returns on education at the university level] / S. Parandekar, A. Volgin // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University Management: Practice and Analysis]. — 2021. — Vol. 25. — № 4. — P. 6–24. [in Russian]
9. Trubilin A.I. Proektnii i investitsionniy menedzhment v usloviyakh novoi ekonomiceskoi realnosti [Project and Investment Management in the New Economic Reality] / A.I. Trubilin, V.I. Gaiduk, M.V. Golovko // Trudi Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Proceedings of Kuban State Agrarian University]. — 2023. — № 103. — P. 7–14. — DOI: 10.21515/1999-1703-103-7-14. [in Russian]
10. Ofitsialnyy sait Pervogo universitetskogo litseya imeni N.I. Lobachevskogo [Official website of the First University Lyceum named after N.I. Lobachevsky] — URL: <https://www.ul-licey.ru/> (accessed: 04.12.2025). [in Russian]
11. Rudenko V.A. Obrazovatel'naya ekosistema VITI NIYaU MIFI kak bazis yego strategicheskogo razvitiya [The educational ecosystem of VITI NIYaU MIFI as the basis for its strategic development] / V.A. Rudenko, S.A. Tomilin, O.F. Tsuverkalova [et al.] // Global'naya yadernaya bezopasnost' [Global Nuclear Security]. — 2025. — Vol. 15. — № 1 (54). — P. 85–95. [in Russian]