

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



**Заргарян Нина Руслановна**

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО ПРОЕКТАМ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:  
бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук, профессор  
Бобрышев Алексей Николаевич

Ставрополь – 2026

## Оглавление

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение.....                                                                                                                        | 3   |
| Глава 1 Теоретические основы развития управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования ..... | 11  |
| 1.1 Проблемы и тенденции развития управленческой отчетности по проектам...                                                           | 11  |
| 1.2 Сущность и классификация проектов в системе учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности.....                       | 30  |
| 1.3 Концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в ООВО ...                                                           | 46  |
| Глава 2 Особенности и закономерности развития управленческой отчетности по проектам в ООВО .....                                     | 56  |
| 2.1 Оценка влияния финансовой модели университета на информационное обеспечение управленческой отчетности по проектам.....           | 56  |
| 2.2 Выявление закономерностей развития управленческой отчетности по проектам в ООВО и их типологическая группировка.....             | 68  |
| 2.3 Особенности учетной политики ООВО в условиях формирования управленческой отчетности по проектам .....                            | 92  |
| Глава 3 Совершенствование учетно-контрольного и организационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО .....      | 103 |
| 3.1 Учетное обеспечение формирования управленческой отчетности по проектам .....                                                     | 103 |
| 3.2 Классификатор искажений управленческой отчетности по проектам в системе внутреннего контроля ООВО.....                           | 137 |
| 3.3 Регламентация управленческой отчетности по проектам.....                                                                         | 150 |
| Заключение .....                                                                                                                     | 159 |
| Список литературы .....                                                                                                              | 162 |
| Приложения .....                                                                                                                     | 195 |

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В условиях перехода к модели «университета 3.0» во всем мире происходит существенная трансформация роли образовательных организаций высшего образования (ООВО) в развитии экономических систем. Помимо традиционной миссии по подготовке кадров, современные университеты реализуют крупные исследовательские проекты, осуществляют предпринимательскую и инновационную деятельность, формируют вокруг себя технологические экосистемы и консорциумы, выполняют значимые социальные программы. Данные изменения детерминируют возникновение новых информационных запросов со стороны заинтересованных сторон, существенно отличающихся от сведений, раскрываемых в традиционной бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В российской практике наблюдается устойчивый рост объемов государственного финансирования университетов, прежде всего за счет реализации федеральных программ: «Приоритет-2030», «Научные центры мирового уровня», «Научно-образовательные центры», «Развитие кампусов мирового уровня», «Передовые инженерные школы» и др. В этих условиях ООВО становятся более автономными, выстраивают новые бизнес-модели и внедряют инновационные системы управления (проектный менеджмент, бережливое производство, процессно-ориентированное управление и др.). Это в свою очередь требует пересмотра подходов к организации учета и отчетности, а также формирования более тщательного внутреннего контроля за расходованием бюджетных средств.

Вместе с тем, наряду с расширением спектра программ и проектов, реализуемых ООВО и переходом к проектной логике управления, в отечественной науке и практике отсутствуют системные исследования, посвященные развитию учетно-контрольного и аналитического обеспечения управленческой отчетности по проектам. В частности, отсутствуют адаптированные к специфике ООВО учетные регистры и управленческие отчеты, позволяющие вести обособленный

учет затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта в разрезе финансовых и нефинансовых показателей для выявления финансового результата реализации отдельного проекта, программы или портфеля проектов; инструменты внутреннего контроля для поиска искажений в отчетности в отношении таких объектов учета как образовательный, социальный, научный или стратегический технологический проект и др.

Высокая практическая востребованность построения эффективной системы управленческой отчетности по проектам в ООВО и недостаточная теоретическая разработанность учетно-контрольных и организационных инструментов ее формирования, обусловили выбор проблемной области и актуальность темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Наиболее существенный вклад в развитие бухгалтерского учета в госсекторе внесли такие ученые, как: Р. А. Алборов, Ю. И. Бахтурина, Л. Н. Герасимова, Э. С. Дружиловская, В. Б. Ивашкевич, Г. С. Клычова, Л. С. Коробейникова, Н. П. Любушин, Н. В. Малиновская, И. Е. Мизиковский, О. В. Рожнова, М. И. Сидорова, В. Я. Соколов, Я. В. Соколов, Л. А. Чайковская, В. Г. Широбоков, В. С. Яковенко и др.

Положения теории и практики формирования бухгалтерской отчетности и развития инструментов внутреннего контроля, в том числе в ООВО рассматривали следующие ученые: О. И. Аверина, И. В. Алексеева, И. Н. Богатая, И. Д. Демина, Е. М. Егорова, В. Г. Когденко, Н. Т. Лабынцев, М. В. Мельник, С. В. Панкова, Л. В. Юрьева и др.

Развитию проблем управленческой отчетности и в том числе раскрытию информации о нефинансовых показателях, способствовали исследования таких авторов, как: А. А. Адаменко, Р. П. Булыга, М. А. Вахрушина, Л. И. Куликова, Е. И. Костюкова, Т. И. Кришталева, Ю. И. Сигидов, Е. А. Федченко, Л. И. Хоружий, Т. Г. Шешукова и др. Процессы учетного, контрольного и аналитического обеспечения проектного управления рассматривались такими учеными как: С. Н. Апенько, З. А. Арсаханова, А. М. Петров, Т. М. Рогуленко и др.

Среди трудов зарубежных авторов, относительно развития бухгалтерского учета по проектам в госсекторе, выделяются работы: Г. Гросси, К.-М. Каллио, М. Сарджакомо, М. Скоога; М. Мерли; О. Жалтырова, Т. Кувалдина, Г. Абишева.

**Цель и задачи исследования.** Цель состоит в развитии теоретических и организационно-методических положений управленческой отчетности, обеспечивающей ее применение в условиях применения проектного менеджмента в ООВО. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- обосновать теоретические положения управленческой отчетности по проектам в ООВО путем выявления ее специфических особенностей, уточнения понятийного аппарата и расширения классификационных признаков;
- предложить концептуальную модель управленческой отчетности по проектам в ООВО посредством уточнения цели, объекта, предмета, методов, а также базовых и специфических принципов;
- разработать методику оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО на основании контент-анализа учетных политик и программ развития университетов, а также расчета «индекса проектного управления»;
- усовершенствовать организационно-методические инструменты формирования управленческой отчетности по проектам в ООВО, базирующиеся на обособленном учете затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта;
- предложить классификатор искажений, выявляемых при осуществлении внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО;
- разработать внутренний регламент управленческой отчетности по проектам, стандартизирующий процедуры учета, контроля и раскрытия в отчетности информации по фазам реализации проектов.

**Объектом исследования** является финансово-хозяйственная деятельность образовательных организаций высшего образования, в частности ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет».

**Предметом исследования** являются теоретические и организационно-методические положения управленческой отчетности по проектам.

**Область исследования.** Диссертационная работа соответствует паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: бухгалтерский учет,

аудит и экономическая статистика: п. 11.3. Особенности формирования бухгалтерской (финансовой, управленческой, налоговой) отчетности по отраслям, территориям и иным сегментам хозяйственной деятельности; п. 11.7. Методы аудит, контроля и ревизии. Классификаторы искажений в учете и аудите.

**Научная новизна исследования** состоит в развитии теоретических и организационно-методических положений управленческой отчетности по проектам, направленных на повышение качества информационного и учетно-контрольного сопровождения проектного управления в ООВО в том числе за счет ведения обособленного учета затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта в разрезе финансовых и нефинансовых показателей для выявления финансового результата проекта, программы или портфеля проектов.

Получены следующие научные результаты, выносимые на защиту:

- развиты теоретические положения управленческой отчетности по проектам в ООВО путем введения дополнительных классификационных признаков и оснований для группировки проектов (по типу влияния на процессы; видам политик и проектов; типам целевой модели), а также посредством обоснования ее особенностей и уточнения лингвистической формулы экономической категории (сущность, субъект, содержание, цель, объект) на основе взаимосвязи триединой системы факторов (макроэкономические, концептуальные, факторы эволюции учетных систем);

- предложена концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в ООВО, базирующаяся на обосновании цели, объекта, предмета, методов, базовых (качество, сопоставимость, целесообразность и др.) и специфических принципов (дифференциации инструментов учетно-контрольного обеспечения в зависимости от типа целевой модели ООВО; агрегирования финансовых и нефинансовых данных по фазам проекта; ведения отдельного учета по проекту, программе, портфелю; обособленного выявления финансового результата по продуктовым результатам (технология, продукт, услуга), что определяет ключевые направления совершенствования методов раскрытия информации по проектам в составе управленческой отчетности ООВО;

– разработана методика оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО, состоящая из трех аналитических блоков: проведение контент-анализа программ развития ООВО (установление взаимосвязи между финансовой моделью университета и системой информационного обеспечения управления по проектам); типологическая группировка ООВО по уровню развития проектного управления на основании «индекса проектного управления»; контент-анализ учетных политик ООВО (выявление проблем учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам), что в совокупности позволяет провести комплексную диагностику уровня проектной зрелости университета, идентифицировать проблемные аспекты ее учетно-контрольного обеспечения и определить направления модернизации управленческой отчетности;

– развиты организационно-методические инструменты формирования управленческой отчетности по проектам в ООВО, включающие комплекс учетных регистров, промежуточных и сводных отчетов для обособленного учета затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение) в разрезе финансовых и нефинансовых показателей с прямым и косвенным влиянием, что в совокупности обеспечивает прозрачность информационных потоков по проектам и позволяет калькулировать финансовый результат технологии, продукта или услуги, а также выявлять конечный финансовый результат (проекта, программы, портфеля);

– предложен классификатор искажений, выявляемых при осуществлении внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО и комплекс рабочих документов (Опросный лист, матрица оценки, «Акт оценки финансовых/нефинансовых искажений», «Отчет по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО»), что позволяет оптимизировать процедуру идентификации нарушений в системе отчетности по проектам и унифицирует ее реализацию;

– разработан внутренний Регламент «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО», стандартизирующий процедуры учета, контроля и раскрытия в отчетности информации по проектам в разрезе фаз жизненного цикла, что позволяет

интегрировать разрозненные учетные и контрольные процедуры в единый цикл, обеспечить преемственность информации на всех фазах жизненного цикла проекта и повысить качество информационного обеспечения проектного управления в ООВО.

**Теоретическую и методологическую базу исследования** составили фундаментальные и прикладные труды ученых по бухгалтерскому учету, управленческой отчетности, аудиту и контролю; законодательные и нормативные документы; научные публикации, материалы конференций и семинаров, включая интернет-ресурсы. Для достижения поставленной цели применены общенаучные методы (анализ, синтез, сравнение, наблюдение, классификация), специальные методы (балансовый метод, счета, оценка, калькулирование, документирование), а также контент-анализ программ развития ООВО (в части поиска взаимосвязи финансовой модели и отчетности по проектам) и учетных политик ведущих российских университетов (34 ООВО); статистическая оценка 122 показателей Мониторинга высшего образования (41 ООВО); экономический анализ бухгалтерской и управленческой отчетности ООВО; экспертный опрос (56 респондентов по трем фокус-группам (специалисты учетной сферы ООВО и коммерческих организаций, научные работники).

**Информационную базу исследования** составили международные стандарты учета и отчетности в госсекторе, нормативно-правовые акты РФ в области бухгалтерского учета и отчетности, стандарты проектного управления; данные Федеральной службы государственной статистики; материалы справочно-правовых систем; сведения бухгалтерского учета и отчетности ООВО, материалы информационно-коммуникационной сети интернет, в т.ч. официального сайта государственных и муниципальных учреждений ([bus.gov.ru](http://bus.gov.ru)), сайтов ООВО; результаты монографического исследования и социологического опроса; публикации периодических изданий и др.

**Теоретическая значимость работы** состоит в развитии концептуальных положений управленческой отчетности по проектам в ООВО путем уточнения понятийного аппарата, классификационных признаков проектов и системы



факторов, влияющих на ее генезис и разработке концептуальной модели, отличающейся системой базовых и специфических принципов.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования разработанных теоретических и научно-практических разработок в учетно-контрольной деятельности российских ООВО. Разработанная методика оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО позволяет идентифицировать уровень ее зрелости и определить направления модернизации отчетности. Комплекс учетных регистров, промежуточных и сводных отчетов позволит вести обособленный учет затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта и выявлять его конечный финансовый результат. Предложенный классификатор искажений отчетности повысит эффективность применения системы внутреннего контроля, а разработанный регламент будет способствовать стандартизации учетных и контрольных процедур ООВО в условиях проектного управления.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты исследования докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «История, современность и перспективы бухгалтерской науки» (г. Ставрополь, 2021 г.), «Апрельские научные чтения имени профессора В.А. Пипко» (г. Ставрополь, 2022, 2025, 2026 г.), «Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской» (г. Воронеж, 2023, 2024 г.), «Актуальные проблемы и достижения региональных экономических систем» (г. Ставрополь, 2023 г.), «Абалкинские чтения» (РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2024 г.), «Аграрная наука, творчество, рост» (г. Ставрополь, 2024 г.).

Разработанные в процессе исследования положения были отмечены конкурсными и экспертными комиссиями: Стипендиальной программы 2025 года на назначение стипендии Президента Российской Федерации для аспирантов и адъюнктов, проводящих научные исследования в рамках реализации приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации (Приказ Минобрнауки России от 28.05.2025 г. № 456, Свидетельство SPN.2025.05433); Всероссийского конкурса на лучшую научную работу среди студентов, аспирантов и молодых ученых аграрных образовательных и научных организаций России,

организованного Ассоциацией «Агрообразование» при согласовании с Министерством сельского хозяйства РФ (г. Москва, 2025 г.); Международной агропромышленной выставки «Агрорусь», г. Санкт-Петербург, 08.09.2024 г. (золотая медаль); Премия Губернатора Ставропольского края талантливой молодежи Ставропольского края в области научной и инновационной деятельности «Премия 2020» (Постановление Губернатора Ставропольского края от 11.07.2022 г. № 260) и др.

Разработанные организационно-методические положения исследования в частности управленческая отчетность по проектам в ООВО, классификатор искажений в системе внутреннего контроля ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет» (справка о внедрении № 226-ДО от 30.01.2026 г.) и ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет» (справка о внедрении № 04-11-68 от 20.02.2026 г.). Материалы и результаты исследования управленческой отчетности по проектам в деятельности подразделений и учебном процессе ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (справка о внедрении № 15-20/12-259 от 12.01.2026 г.; акт о внедрении в учебный процесс от 12.01.2026 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертации изложены в 14 научных публикациях автора общим объемом 6,89 п. л. (авт. – 5,69 п. л.), из них 6 публикаций (4,41 п. л., в т. ч. авт. – 4,06 п. л.) – в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК, 2 публикации (1,19 п. л., в т. ч. авторских – 0,34 п. л.) – в изданиях, входящих в международную базу данных; 6 публикаций общим объемом 1,29 п. л. – в других изданиях.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 234 наименований и 27 приложений. Работа изложена на 161 странице машинописного текста и содержит 21 таблицу, 34 рисунка.

## **Глава 1 Теоретические основы развития управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования**

### **1.1 Проблемы и тенденции развития управленческой отчетности по проектам**

Общепризнанным в мировой практике является выделение трех видов отчетности: финансовая, налоговая и управленческая. При этом дискуссионным и фрагментарно изученным в современной литературе остается вопрос управленческой отчетности по проектам. Отметим, что проектное управление развивается не только в корпоративном, но и в государственном секторе и требует совершенствования учетного и аналитического инструментария для выработки релевантной информации.

На сегодняшний день роль образовательных организаций высшего образования претерпевает существенную трансформацию от реализации преимущественно базовых процессов к участию в инновационной деятельности в качестве полноценного субъекта социально-экономического развития регионов. Данная тенденция, в свою очередь, требует раскрытия принципиально новой информации для заинтересованных сторон и, как следствие, развития инструментов бухгалтерского учета и внутреннего контроля для принятия эффективных решений.

Кроме того, в деятельности ООВО явно прослеживается тенденция усложнения финансово-хозяйственной деятельности вследствие диверсификации финансирования (рост объема и доли внебюджетных средств), появления новых объектов учета (стратегические инициативы, проекты, гранты) и увеличения масштаба операций в рамках грантового и целевого финансирования, что приводит к возрастанию нагрузки на учетные системы и росту требований к детализации данных.

Существенно важным для исследования проблематики управленческой отчетности по проектам также является факт, что в настоящее время формируется значимость со стороны как внешних, так и внутренних пользователей отчетности в консолидации финансовых и нефинансовых показателей эффективности и по традиционным сметным статьям, и в разрезе конкретных проектов и стадий их реализации.

С целью формирования концептуальной модели управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования как перспективного направления учетной системы экономических субъектов нами предложен алгоритм изучения развития управленческой отчетности (УО) по проектам в ООВО, который будет реализован в исследовании поэтапно (Рисунок 1.1).



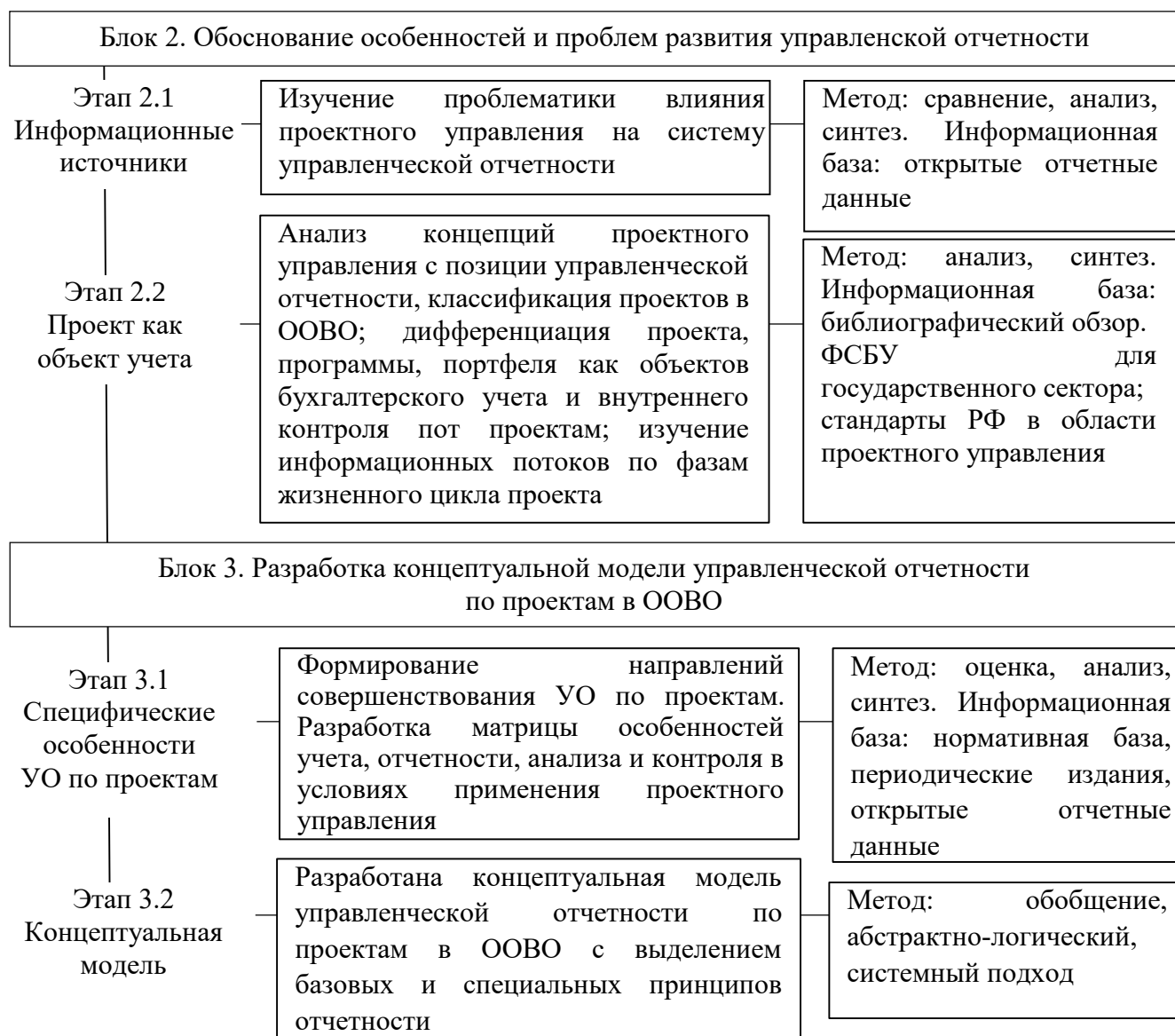


Рисунок 1.1 – Блочно-структурированная последовательность обоснования концептуальной модели управленческой отчетности по проектам

Источник: составлено автором

На начальном этапе необходимо провести сравнительную характеристику восьми видов отчетности, которая отражает унифицированную и инициативную отчетность в разрезе десяти характеризующих категорий.

Отметим, что данные из различных видов отчетности взаимосвязаны, но ключевой составляющей является цель и детализация показателей, которая для каждого вида отчетности индивидуальна, и замена одного вида другим некорректна. Разделение информационных потоков на внутренние и внешние

также имеет свои особенности и заинтересованных пользователей в зависимости от регламентирующих базовых принципов отчетности (коммерческой или бюджетной) и инициативных специфических принципов отчетности (управленческой, управленческой по проектам, интеллектуальном капитале, устойчивом развитии) с представлением данных в ретроспективном или прогнозном вариантах (Таблица 1.1, Приложение 1).

Обобщая вышесказанное, считаем обоснованным предложить развитие применения управленческой отчетности по проектам в ООВО с детализацией отчетных данных по фазам жизненного цикла проекта/программы/портфеля, финансовым и нефинансовым показателям деятельности, для внутренних и внешних пользователей отчетности. Понимание целевой направленности инициативных отчетных форм важно для повышения релевантности данных отчетности для внутренних и внешних пользователей, планового и целевого выполнения обязательств, более точного исчисления финансового результата.

Далее рассмотрим проблематику концептуальных основ развития управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования, которая отражена в необходимости теоретического обоснования категориального аппарата. В частности, требует уточнения экономическая категория «управленческая отчетность по проектам в образовательных организациях высшего образования». Методическую основу ее изучения составляет построение лингвистической формулы, описывающей сущность, субъект, содержание, цель и объект.

Предложенная в диссертационном исследовании формулировка является результатом влияния триединой системы факторов, определяющих развитие бухгалтерской отчетности как сложной системы: эволюционных, макроэкономических и концептуальных.

Проведенная оценка научных работ подтверждает концептуальную необходимость совершенствования элементов бухгалтерского учета.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика видов отчетности (фрагмент)

| Категория | Вид отчетности                                                                  |                                                                                             |                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Управленческая                                                                  | Управленческая по проектам*                                                                 | Бухгалтерская (финансовая)                                             | Бухгалтерская (финансовая) бюджетного учреждения                                                                       | Бюджетная казенного учреждения                                                                                                                      | Бухгалтерская (финансовая) автономного учреждения                                                                                                   |
| Цель      | Отражение, анализ, прогноз результатов деятельности по отдельным направлениям   | Оценка ресурсообеспеченности проекта с четко определенными целевыми показателями результата | Отражение финансового состояния и результатов деятельности             | Отражение государственных ресурсов, заложенных в смете для целевого использования бюджетных средств (субсидий)         | Отражение и достижения целей создания учреждения на основании бюджетной сметы                                                                       | Отражение государственных ресурсов поступивших в виде субсидий                                                                                      |
| Предмет   | Инвестиционная, производственная и коммерческая деятельность                    | Бизнес-процессы проектной деятельности                                                      | Факты хозяйственной жизни, отражающие имущество и финансовое состояние | Исполнения бюджетной сметы, целевого использования средств. Открытие счетов только в органах федерального казначейства | Исполнения бюджетной сметы, целевого использования средств, доходы зачисляются в бюджет. Открытие счетов только в органах федерального казначейства | Исполнение субсидий в соответствии с заданием учредителя. Открытие счетов в кредитных организациях, доходы поступают в самостоятельное распоряжение |
| Объекты   | Финансовые результаты, денежные потоки, бизнес-процессы, центры ответственности | Проект, программа, портфель проектов                                                        | Активы, обязательства, капитал, доходы, расходы                        | Финансовые и нефинансовые активы, обязательства, финансовый результат, доходы, расходы                                 | Финансовые и нефинансовые активы, обязательства, финансовый результат, доходы, расходы                                                              | Финансовые и нефинансовые активы, обязательства, финансовый результат, доходы, расходы                                                              |

Продолжение Таблицы 1.1

|                 |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                              |                                                                                                             |                                                                                                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключевые задачи | Выявление резервов и обеспечение финансовой устойчивости организации                            | Оценка и учет разнонаправленных источников финансирования на конкретный проект.<br>Калькулирование себестоимости проекта на фазах жизненного цикла.<br>Раскрытие информации в разрезе источников финансирования, результатов проекта и эффективности распределения ресурсов | Представление регламентированных данных об имущественном, финансовом положении для контроля | Представление регламентированных данных согласно статьям бюджетной классификации. Изыскание скрытых резервов | Учет согласно выделенным лимитам финансирования                                                             | Представление регламентированных данных согласно статьям бюджетной классификации. Изыскание скрытых резервов и дополнительно финансового финансирования |
| Система учета   | Отражение финансовых и нефинансовых показателей отчетности в учетных регистрах (двойная запись) | Отражение финансовых и нефинансовых показателей отчетности в учетных регистрах (двойная запись)                                                                                                                                                                             | План счетов и двойная запись                                                                | План счетов бюджетной классификации и двойная запись                                                         | План счетов бюджетной классификации. Сроки и формы отчетности иные, чем в автономном и бюджетном учреждении | План счетов бюджетной классификации и двойная запись                                                                                                    |
| Пользователи    | Внутренние                                                                                      | Внутренние, внешние                                                                                                                                                                                                                                                         | Внутренние, внешние                                                                         | Внутренние, внешние                                                                                          | Внутренние, внешние                                                                                         | Внутренние, внешние                                                                                                                                     |

Источник: составлено автором на основании [32, 89, 145, 184]



Так, Д. А. Львова, Я. В. Соколов, В. Я. Соколов изучая историю бухгалтерского учета, подчеркивают историческую взаимосвязь элементов развития учетных систем с внутренними, внешними факторами и процессами управления хозяйственной деятельностью экономического субъекта [108, 109, 174]. М. И. Сидорова на основе архивных материалов исследует вопрос появления инноваций в счетном деле и причины их ограничения. Автор указывает на то, что эффективное внедрение и последующее распространение новых учетных методик обусловлено двумя элементами: макроэкономическими и регуляторными требованиями, исходящими от государства, и практическим уровнем подготовки специалистов, обеспечивающих их применение в государственном секторе для повышения эффективности учета государственных доходов и расходов [170].

Более подробно концепцию предоставления публичной отчетности рассматривают Р. П. Булыга, М. А. Вахрушина, Н. Д. Князюк. Данная группа авторов отмечает недостатки существующей системы предоставления информации и предлагает объединение отчета об устойчивом развитии и интеллектуальном капитале, удовлетворяющего всех заинтересованных пользователей информации (стейкхолдеров) [26, 35]. О. И. Аверина, Н. Ф. Колесник, Д. А. Гафурова, Т. А. Корнеева, Л. Н. Герасимова, Э. С. Дружиловская, Т. И. Кришталева, О. Е. Качкова, Л. И. Куликова и др., О. В. Рожнова, И. В. Сафонова, Т. Г. Шешукова и др., полагают, что отчетность, отражающая совокупность финансовых и нефинансовых показателей, более достоверно отражает контрольную информацию о ресурсном распределении и качестве информации [1, 37, 38, 59, 60, 88, 99, 103, 110, 165, 201].

З. А. Арсаханова и Н. А. Горлова предлагают совершенствовать учетный инструментарий в соответствии с диверсификацией направлений работы современных университетов, обусловленной необходимостью увеличения доли внебюджетного финансирования и, как следствие, развитием коммерциализации, конкурентоспособности, переходом на программное финансирование и консорциумное взаимодействие университетов, государства и бизнеса для выполнения стратегических проектов [11, 42]. Данные тенденции требуют пересмотра подходов к формированию бухгалтерской отчетности и требований к

раскрытию информации. Это, в свою очередь, вызывает необходимость разработки комплекса учетных инструментов, позволяющих осуществлять целенаправленный сбор и систематизацию данных, их анализ и контроль. Усиление тенденций формирования публичной отчетности об устойчивом, интеллектуальном капитале и проектной деятельности не обходят стороной и образовательные организации высшего образования, значительная часть которых реализует данные задачи в системе управленческой отчетности.

Фрагментарность теоретико-методологической и практической базы, а также единых подходов к формированию и использованию управленческой отчетности обуславливает актуальность уточнения её содержания как экономической категории «управленческая отчетность» в контексте ООВО категориальным методом дешифровки экономической категории. Формирование логистической формулы методом морфологического анализа понятия «управленческая отчетность по проектам» необходимо реализовать в несколько этапов.

На начальном этапе необходимо определить цель исследования – конструирование экономической категории «управленческая отчетность» путем предложенной логической схемы морфологического анализа, для ответа на вопрос о концептуальной структуре изучаемого объекта. Целью обзора литературы является изучение инструментов и процессов постановки в общем управленческой отчетности и, в частности, роли проектного управления в ООВО для ответа на вопросы о том, как отчетность была концептуализирована, описана и применена на практике, а также для определения исследовательских закономерностей развития. Отбор данных и определение ключевой характеристики экономической категории «управленческая отчетность» осуществляется на основе национальной базы данных (тип публикаций: статьи в журналах, книги, материалы конференций; тематика: экономика и экономические науки; сортировка по релевантности) (Приложение 2).

На основе рассмотренных мнений авторов нами сформулирована ключевая характеристика экономической категории «управленческая отчетность». М. А. Вахрушина, М. А. Пруненко, Л. В. Юрьева, О. В. Савостина, Е. Р. Синянская

рассматривают типы и инструменты управленческой отчетности и в своей определениях делают акцент на внутреннем контроле ресурсов и конвергенции учетных систем и управления с учетом специальных и формальных требований [33, 34, 184];

А. В. Глущенко, Е. М. Егорова, Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, В. Ф. Палий, Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова, А. Ю. Соколов, Ю. А. Ткаченко, Е. П. Васильева, А. В. Кожухарь, Н. Л. Харина, исследуют вопрос форм управленческой отчетности, раскрывают структуру, содержание и этапы учетного процесса, учитывая факторы развития разнородности объектов учета, масштабируемости бизнес-процессов, интегрированной отчетности, показателей эффективности и инструментов внутреннего контроля [41, 92, 149, 173, 178, 181, 193].

А. А. Адаменко, И. В. Алексеева, И. Н. Богатая, К. В. Гульпенко, Н. В. Тумашик, И. В. Измалкова, Л. Ю. Татаренко, И. А. Слободняк, изучают принципы составления отчетности, выделяя базовые и специфические, а также требования к формам отчетности, учетной информации. Факторами развития при этом выступают разнородность объектов учета, масштабируемость бизнес-процессов, интегрированная отчетность, показатели эффективности и конвергенция учетных систем и инструментов проектного управления [4, 9, 83, 171, 182].

Н. Адамов, Г. Адамова, Р. А. Алборов, Н. Г. Белова, Л. И. Хоружий, В. Б. Ивашкевич, Л. А. Семина, И. В. Ковалева, А. Д. Шеремет, дополняют рассматриваемую экономическую категорию, учитывая разнородность объектов учета, показателей эффективности и инструментов контроля [5, 8, 31, 80, 169, 183].

Далее нами оценены подходы авторов к интерпретации концепций отчетного обеспечения в образовательных организациях высшего образования, где источником информации является международная наукометрическая база данных Dimensions (тип публикации; области исследований: «Коммерция, управление, туризм и услуги» (в т. ч. «Бухгалтерский учет, аудит и отчетность»; «Банковское дело, финансы и инвестиции»; «Стратегия, управление и организационное поведение»); сортировка по релевантности) (Приложение 3).

Исследование показало, что мнения авторов относительно тенденций развития управленческой отчетности делятся на несколько ключевых направлений. Первая группа ученых [210, 213, 215, 224] выделяет необходимость гармонизации учетных систем и управления в части гибридизации различных инструментов бухгалтерского учета, планирования ресурсов, определения рентабельности инвестиций и отслеживания затрат и расходов по проектам.

Следующая группа авторов [211, 216, 219, 220, 221, 222, 227, 230, 234] акцентирует свое внимание на том, что в зависимости от применяемых подходов в системе управления могут формироваться различные объекты учета, в качестве таковых авторами выделяются: расходы по видам деятельности, разграничение учета по источникам финансирования, дифференциация учетных процедур по структурным подразделениям, географическим сегментам, программам и мероприятиям. Фрагментарно изученным аспектом деятельности при этом выступает вопрос раскрытия финансовых и нефинансовых показателей в отчетности. Ряд авторов [214, 226] акцентирует внимание на изменении информационных запросов пользователей отчетности ООВО (государство, население, бизнес) с ростом масштабов их деятельности и как следствие изменением бизнес-модели и увеличением бизнес-процессов.

Исходя из результатов литературного обзора можем отметить, что совершенствование теоретических основ управленческой отчетности характеризуется частичным развитием ключевых концепций, что отражает сложность и многозадачность ООВО как объекта управления. Явственно прослеживается необходимость дифференциации объектов и процедур учета. Это объясняется фрагментарностью изучения нефинансовых показателей, что является ответом на специфику ООВО, источников финансирования и типов проектов. Современная научная мысль в данной области находится в стадии трансформации учетной информации от традиционного учета затрат к сегментации по разным аналитическим разрезам финансовых и нефинансовых показателей. В этой связи считаем необходимым на концептуальном уровне определить, как специфика проектного управления влияет на инструментарий

управленческой отчетности для удовлетворения растущих и усложняющихся информационных потребностей заинтересованных сторон.

Далее нами произведена группировка и сопоставление публикаций по установленным ключевым словам:

1. Область «Управленческая отчетность, университет» является в достаточной степени разработанной (в наукометрической базе данных Dimensions найдено 1386 статей (13 860 цитирований, среднее значение 10)). Это говорит о том, что проектный подход в системе управления университетами укоренился в академической и практической среде. В исследуемой области наблюдается положительная динамика публикаций за период 1975–2024 гг.

2. Область «Управление проектами, университет» является еще более проработанной (2259 статей (19 056 цитирований, среднее значение 8,44)) за период 1988–2024 гг. С 2003 г. количество исследований в этой области увеличилось на 168.

Несмотря на большое количество научных трудов, по-прежнему существует недостаточное согласие относительно определения, инструментов и в общем концептуализации управленческой отчетности университетов с целью рационального управления и эффективного использования ограниченных национальных ресурсов [73]. На базе полученных данных проведен библиометрический анализ в программном обеспечении «VOSviewer» с целью обработки и визуализации (сетевой анализ, кластеризация) библиометрической информации (Рисунки 1.2, 1.3) [212].

По результатам анализа полученных данных: 1. «Управленческая отчетность, университет», на карте представлено 590 терминов, размер объекта отражает общую силу связи, а ширина линий – силу связи между объектами. Кластеризация данных отражается условным делением на цвета. Красный (388 элементов) – учет; зеленый (161 элемент) – инновации; синий (41 элемент) – анализ.

2. «Проектное управление, университет», на карте представлено 559 терминов. Кластеризация данных отражается условным делением на цвета. Красный (255 элементов) – учет; зеленый (140 элементов) – инновации; синий (80

элементов) – анализ. Отметим образование нового кластера, желтого и фиолетового цвета (84 элемента), который отражает стратегическое направление развития.

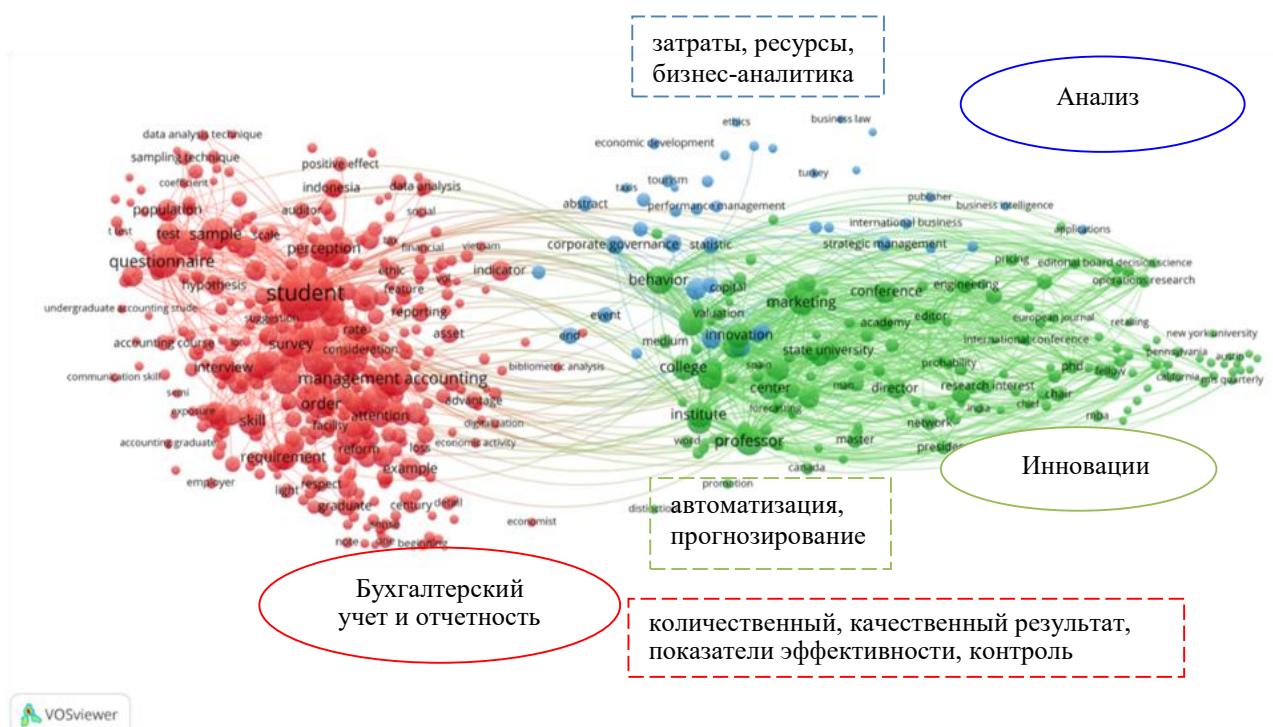


Рисунок 1.2 – Карта кластеризации и взаимосвязи публикаций в предметной области «Управленческая отчетность, университет»

Источник: составлено автором на основе данных «Discussion», инструментарий: VOSviewer

Для наглядности из проведенного библиографического анализа фрагментарно отразим, что характеризует каждый кластер и полученную закономерность взаимосвязи учетных систем и концепций управления (Таблица 1.2).

Отметим явственно прослеживающиеся тенденции, связанные с развитием учетных систем по проектам в разрезе стадий жизненного цикла, а также раскрытии в отчетности финансовой и нефинансовой информации.

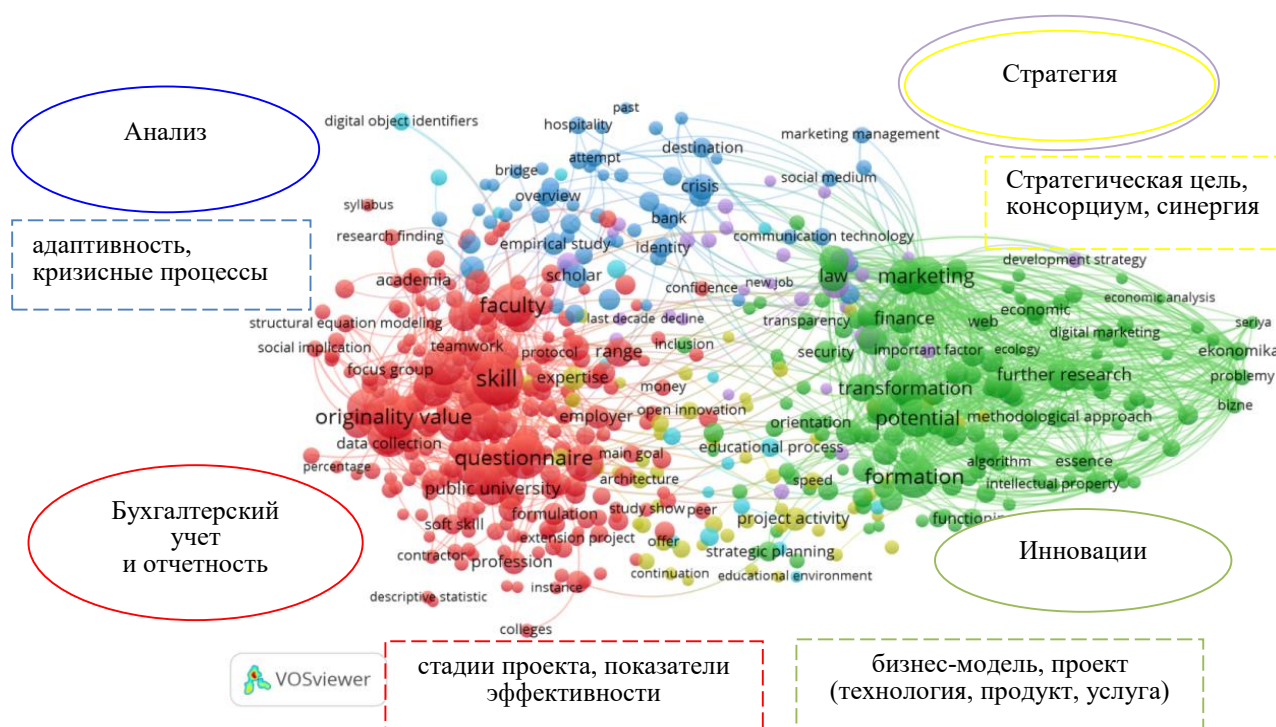


Рисунок 1.3 – Карта кластеризации и взаимосвязи публикаций в предметной области «Управление проектами, университет»

Источник: составлено автором на основе данных «Discussion»,  
инструментарий: VOSviewer

Полученные данные библиометрического анализа свидетельствуют о том, что инструменты информационного обеспечения управленческой отчетности по проектам требуют дальнейшего развития в соответствии с меняющимися запросами пользователей.

В качестве основной выявленной закономерности можно отметить эволюцию фокуса управления: тот факт, что кластер «Управление проектами, университет» (2259 статей) количественно больше, чем кластер «Управленческая отчетность, университет» (1386 статей), говорит о последовательности развития данной проблематики.

Таблица 1.2 – Взаимосвязь закономерностей развития информационного обеспечения

| Кластер                                  | Предметное поле                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Конвергенция учетных систем и проектного управления                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                          | Управленческая отчетность                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Проектное управление                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Бухгалтерский учет и отчетность          | Показатели эффективности.<br>Интеллектуальный капитал.<br>Трудоустройство.<br>Экологический отчет.<br>Аудит, контроль, безопасность.<br>Система управления.<br>Описательная статистика.<br>Количественно-качественный результат.<br>Ключевой фактор.<br>Анализ данных.<br>Цифровизация.<br>Социальная ответственность | Концептуальная модель.<br>Корпоративная социальная ответственность.<br>Критическое мышление.<br>Анализ и сбор данных.<br>Оцифровка.<br>Описательная статистика.<br>Обучение предпринимательству.<br>Трудоустройство.<br>Сотрудничество.<br>Стадии проекта (ранняя, реализация, продолжение, конец, перспективная).<br>Цель и основной результат.<br>Организационная структура.<br>Показатели эффективности.<br>Количественно-качественный метод.<br>Устойчивое развитие |
| Инновации                                | Искусственный интеллект.<br>Автоматизация.<br>Деловое администрирование.<br>База данных.<br>Управление информацией.<br>Прогнозирование.<br>Управление цепочкой поставок.<br>Система поддержки принятия решений                                                                                                        | Бизнес-модель,<br>Процесс.<br>Сравнительный анализ.<br>Цифровая экономика, маркетинг, технологии, трансформация, цифровизация.<br>Целевые показатели.<br>Проект (технология, продукт, услуга).<br>Стартап (новый продукт).<br>Систематизация                                                                                                                                                                                                                            |
| Анализ                                   | Бизнес-аналитика.<br>Управление затратами.<br>Управление человеческим ресурсом.<br>Стратегическое управление.<br>Производство.<br>Предпринимательство.<br>Международные финансы.<br>Экономический анализ                                                                                                              | Кризисные процессы.<br>Цепочки поставок.<br>Адаптивность (гибкое управление).<br>Идентификаторы цифровых объектов.<br>Экономический анализ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Стратегия                                | Кластера не выявлено                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Стратегическая цель.<br>Управление изменениями.<br>Консорциум, партнерство.<br>Внешние факторы.<br>Национальное, региональное развитие.<br>Синергия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Закономерность и эволюции учетных систем | Финансовый, нефинансовый результат.<br>Эффективность затрат.<br>Внутренний контроль                                                                                                                                                                                                                                   | Проект и, в частности, его стадии жизненного цикла.<br>Внутренние, внешние пользователи отчетности.<br>Результат (технология, продукт, услуга)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Источник: составлено автором на основе данных «Discussion», инструментарий: VOSviewer



Сначала пришло понимание, что университетами нужно управлять как совокупностью исследовательских, инновационных и образовательных проектов (отход от чисто административной модели), затем возник запрос на качественные данные для принятия решений в этой новой парадигме, что и вызвало рост интереса к управленческой отчетности.

Еще одним выявленным трендом является изменение качества проводимых исследований в данной области: среднее количество цитирований на статью (10 и 8,44) указывает на востребованность и значимость этих исследований в научном сообществе. Отметим, что кластеры неразрывно связаны между собой. Управление проектами требует адекватной управленческой отчетности для контроля сроков, бюджета, ресурсов и результатов, при этом рост сразу двух показателей является закономерным, поскольку это формирует единую предметную область – «система проектного управления в университетах на основе данных».

Проведенное исследование отразило не только взаимосвязь сети полученных данных, обозначенных нами кластеров в области учета, инноваций, анализа, но и выделило проект по стадиям жизненного цикла как объект управленческой отчетности ООВО, ориентированной на стратегическое развитие и получение уникального результата.

Основываясь на вышесказанном и с учетом ранее предложенных экономических категорий (объект – элемент учетной системы, сущность – отчетные формы), сформируем лингвистическую формулу экономической категории «управленческая отчетность по проектам в ООВО». Формула раскрывается через пять ключевых компонентов: объект, сущность, субъект, цель, содержание:

объект – компонент учетной системы, для которого характерны: наличие стоимости, возможность документального подтверждения и участие в формировании показателей;

сущность учетного процесса – комплекс отчетных форм по фазам жизненного цикла проекта (концепция, реализация, разработка, завершение),

финансовым и нефинансовым показателям деятельности образовательных организаций высшего образования;

субъект – для внутренних и внешних пользователей информации;

цель – учет (регистрация и накопление первичных данных); анализ (выявление зависимостей и оценка отклонений); контроль (верификация соответствия нормативам); планирование (формирование целевых ориентиров на предстоящие периоды);

получение уникального результата проектов (программы, портфеля) социальной и коммерческой направленности для оптимизации ресурсообеспеченности и эффективности полученного результата;

содержание – компонент учетной системы, включающий комплекс отчетных форм по фазам жизненного цикла проекта (концепция, реализация, разработка, завершение), финансовым и нефинансовым показателям деятельности образовательных организаций высшего образования для внутренних и внешних пользователей информации с целью учета, анализа, контроля и планирования, получения уникального результата проектов (программы, портфеля) социальной и коммерческой направленности для оптимизации ресурсообеспеченности и эффективности полученного результата.

В целом можно отметить, что бухгалтерская отчетность не всегда отвечает требованиям пользователей и раскрывает достаточный объем информации для принятия эффективных управленческих решений. Система учета, построенная на стандартах и регламентах бухгалтерского учета, является слишком унифицированной и недостаточно гибкой для удовлетворения разнородных требований пользователей, а система внутреннего контроля не охватывает всех бизнес-процессов.

На наш взгляд, концептуальные основы развития управленческой отчетности по проектам определяются триединством системообразующих факторов, которые предопределяют логику дальнейшего исследования. Это макроэкономические и концептуальные факторы, а также факторы эволюции учетных систем (Рисунок 1.4).

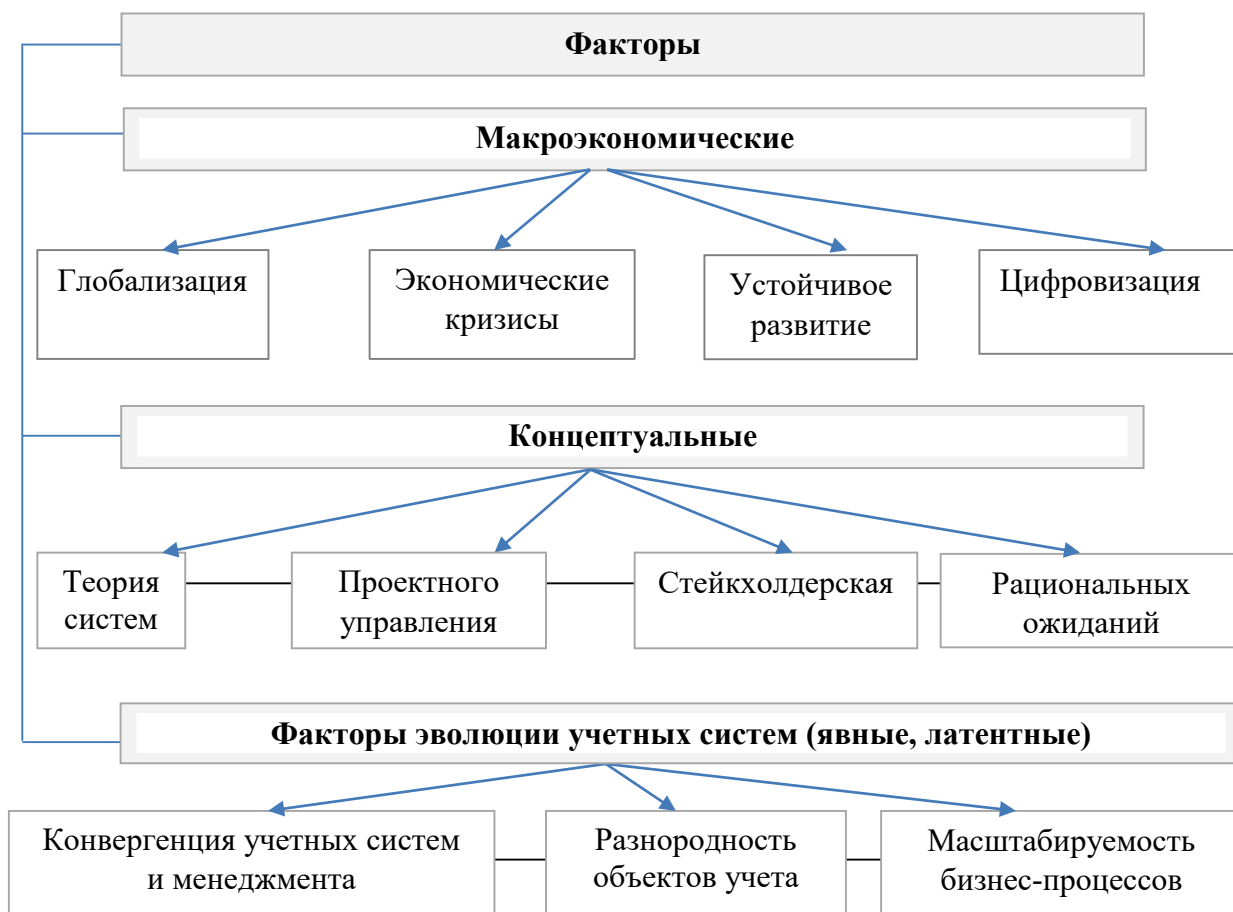


Рисунок 1.4 – Триединая система факторов развития управленческой отчетности по проектам

Источник: составлено автором

Рассмотрим более подробно каждую группу:

1. Макроэкономические факторы оказывают влияние на изменение экономики в целом, результат деятельности всех экономических субъектов.

В качестве ключевых факторов, определяющих генезис развития инструментов бухгалтерского (финансового, налогового, управленческого) учета и отчетности нами выделены:

- глобализация, способствующая росту информационных потоков между субъектами и как следствие формированию единых международных стандартов раскрытия информации в отчетности;

- экономические кризисы, стимулирующие процессы выработки релевантной информации для принятия управленческих решений в условиях

внешнеэкономической нестабильности и, в частности, определяющие процессы трансформации управленческой отчетности ввиду изменения требований заинтересованных сторон к раскрытию учетной информации;

- устойчивое развитие, формирующее требование к раскрытию не только финансово-экономической информации, но и сведений относительно экологической и социальной деятельности компании, а также нефинансовых данных в отчетности. Именно тренд на устойчивое развитие определил распространение интегрированной отчетности;

- цифровая трансформация, перманентно влияющая как на базовые, так и на сквозные процессы деятельности экономических субъектов и, в частности, процессы бухгалтерского учета.

2. Концептуальные факторы формируют идеологический контекст и теоретическую основу процессов раскрытия информации в бухгалтерской отчетности экономического субъекта. В настоящем исследовании в качестве ключевых концепций, определяющих логику дальнейшего исследования, выступают:

- теория систем. Данная теория влияет на раскрытие целостности объекта (бухгалтерской отчетности), на выявление многообразных связей между методами бухгалтерского учета внутри данного объекта, а также между бухгалтерской отчетностью и ее пользователями (внешней средой);

- теория проектного управления – формирует инструментарий управления проектами / программами / портфелями на основании релевантной информации, вырабатываемой преимущественно в системе бухгалтерского учета с целью: соблюдения баланса между временем, стоимостью и качеством проекта; выработки информации на каждой стадии жизненного цикла проекта, от инициации до завершения; идентификации, вовлечения и предоставления всем заинтересованным сторонам необходимой информации по проекту; управления рисками и изменениями в проекте;

- стейкхолдерская теория – формирует и объясняет стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов всех стейкхолдеров и в контексте

управления образовательными организациями высшего образования обеспечивает эффективное взаимодействие государства, ООВО и бизнеса;

– теория рациональных ожиданий – раскрывается в достижении целевого результата на основе всей доступной информации, включая экономические модели и ретроспективные данные, в том числе учетные. Основными принципами данной теории являются: использование всей информации, адаптация к новым данным.

### 3. Факторы эволюции учетных систем.

Данная группа факторов носит историко-эволюционный характер, она обусловлена ретроспективным наследием эволюции бухгалтерского учета. В качестве первого фактора в данной группе, воздействующего на развитие управленческой отчетности, можно выделить конвергенцию учетных систем и проектного управления. Как показывают результаты отечественных и зарубежных исследований, именно применяемая система управления (проектный, процессный, риск-ориентированный менеджмент, либо по стадиям жизненного цикла), как правило, определяет совокупность приемов и способов выработки релевантной информации для принятия управленческих решений [171, 193, 215, 224]. Возникающая разнородность объектов учета требует открытия дополнительных аналитических счетов, первичных документов и регистров. Заключительный фактор, определяющий концептуальные аспекты развития управленческой отчетности, – масштабируемость бизнес-процессов. Данный фактор означает, что управленческая отчетность должна развиваться параллельно и в ответ на их усложнение (от единых форм отчетности к иерархии и сегментации отчетности; углубление аналитики; увязка финансовых и операционных данных (KPI); от отчетов по запросу к автоматизированным панелям показателей в реальном времени; от контроля прошлого, к планированию будущего; интеграция нефинансовых показателей и др.).

Предложенная система факторов определяет сущностно-концептуальное и прикладное развитие инструментария управленческой отчетности по проектам и определяет логику дальнейшего исследования.

## **1.2 Сущность и классификация проектов в системе учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности**

Современная экономическая деятельность базируется на фундаментальных теоретических концепциях, которые в свою очередь определяют формирование инструментария бухгалтерского учета и отчетности, необходимого для обоснования управленческих решений. В рамках данного исследования развитие бухгалтерской (финансовой, управленческой) отчетности изучается сквозь призму парадигмы проектного управления. Это предполагает рассмотрение проекта в качестве объекта учета и позволяет реализовать комплексный подход по формированию управленческой отчетности образовательных организаций высшего образования по проектам.

На основании Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ установлены категории образовательных организаций высшего образования: ведущий классический университет (МГУ и СПбГУ, регулируются отдельным законом), федеральный университет (форма автономного учреждения) и национальный исследовательский университет (конкурсный отбор программ развития). Образовательные организации высшего образования по типу делятся на государственные, муниципальные, такие как бюджетные, автономные учреждения и частные организации [128].

В соответствии с целями и задачами диссертационного исследования на данном этапе нами рассматривается роль проектного управления в образовательных организациях высшего образования для определения степени ее влияния на систему управленческой отчетности по проектам. Проектное управление способствует оптимизации инструментов учета, отчетности и финансовых потоков субъекта ввиду выделения самостоятельной учетной единицы – проекта [72].

Отметим, что вопросы изменения системы информационного обеспечения проектной деятельности подробно рассматриваются современными авторами,

такими, как: В. В. Еремин, Н. Е. Котова, Т. К. Чернышева, В. В. Строев, Т. М. Рогуленко и др., которые отмечают, что переход органов власти к проектному управлению требует системного разграничения проектной и процессной деятельности с учетом его особенностей. Эффективность этого перехода будет определяться способностью создать управленческую систему, в которой проектные методы и инструменты будут согласованы с направлениями и инструментами бухгалтерского учета [68, 155].

Такие авторы как Е. И. Шаюк, А. И. Галкин выделяют, что применение инструментов проектного менеджмента в государственный сектор для реализации национальных проектов выявляет разрыв между классическими методами управления процессами и новыми требованиями к учету результатов. Это обуславливает необходимость модернизации направлений и инструментов бухгалтерского учета процессных и проектных данных для обеспечения комплексности стратегического планирования и раскрытия соответствующей информации в отчетности [199].

В работе С. Н. Апенько, А. Г. Бреусова, Н. П. Лещенко ключевым выводом исследования является необходимость учета отраслевой специфики при проектировании систем управления трансформацией ООВО. Решение заключается в интеграции разработанной классификации видов проектов в методику проектного управления, что требует соответствующей адаптации направлений и инструментов бухгалтерского учета для корректного отражения ресурсов и результатов [10].

Авторами Д. Ю. Мироновой, П. С. Киселевой, И. В. Барановой предлагается подход, где ключевым условием эффективности является кооперация ООВО и индустриальных партнеров в проектной деятельности, создание системы учета и оценки взаимных ресурсов, вложений и результатов, позволяющая объективно планировать совместные проекты и измерять их итоговую результативность для обеих сторон [120, 121].

Изучение работ, представленных учеными позволило обозначить проблемную область исследования, заключающуюся в несоответствии действующих

направлений и инструментов бухгалтерского учета ООВО и методов проектного управления с целью повышения качества учетной информации и достижения целевых показателей результативности. На этапе оценки теоретических данных нами определена степень влияния инструментов проектного управления на систему бухгалтерского учета и отчетности.

На основе вышесказанного можем сделать вывод о существенном влиянии проектной деятельности на бухгалтерский учет ООВО в части роста информационных потоков, требований пользователей информации, дифференциации подходов к учетному обеспечению, развития систем внутреннего контроля бизнес-процессов.

Далее нами сгруппированы мнения авторов публикаций открытого доступа в национальной библиографической базе данных научного цитирования по изучаемой проблематике. Группа авторов в лице З. А. Арсахановой, Д. А. Ендовицкого, Е. А. Титовой, Т. Н. Роденковой, Д. А. Покаместовой, особое внимание уделяет модели проектного финансирования. По их мнению, его суть заключается в расходовании финансовых, нефинансовых ресурсов в зависимости от прогнозируемого уникального результата проекта. Базой для перехода на данную модель служат такие тренды, как рост многоканального финансирования, бюджетирование и внешнее сотрудничество, цифровизация, расширение учетного обеспечения [11, 65, 162]. Авторы подчеркивают важность модернизации инструментов и направлений информационного, учетного обеспечения проектного управления и стратегического управления развитием ООВО [72].

В отдельной группе публикаций (С. Н. Апенько, А. Г. Бреусова, Н. П. Лещенко, Е. В. Гриневич, А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова, Л. Н. Боронина, С. В. Ольховикова, А. А. Балясов) отмечается необходимость аналитической оценки промежуточных и итоговых результатов проектов, а также их ранжирование в рамках портфеля или программы для установления приоритетных направлений финансирования и своевременного закрытия неэффективных проектов. В частности, предусматривается формирование матричной организационной



структуры, сочетающей в себе доходы, расходы, инвестиции, инновации [10, 19, 22, 192].

На следующем этапе оценки теоретических данных нами определена степень влияния на реализацию проектов разработанных и утвержденных на различных уровнях нормативно-правовых актов, которые подразделяются на:

- национальные стандарты (адаптируют международные принципы проектной деятельности применительно к российским условиям экономической деятельности):
- правовые акты Российской Федерации (отражают направленность проектной деятельности в государстве с подразделением на федеральные программы проектов);
- правовые акты регионов (утверждают перечень и сферу реализации проектов регионов, реализуемых в рамках федеральных программ, состав проектных офисов, их полномочия и функции);
- методические материалы федерального и регионального уровней (содержат рекомендации по оформлению документации, формированию бюджета и команды проекта в соответствии с выбранной сферой реализации проекта) [72].

На Рисунке 1.5 нами представлены элементы проектного управления в системе управленческой отчетности.

Исходя из вышесказанного отметим, что дополнительной мерой является разработка внутренних стандартов субъекта, регламентирующих проектную деятельность. Ключевым требованием к таким стандартам выступает их строгое соответствие нормам, установленным в действующем законодательстве. Проведенное исследование показывает развитие теоретических разработок в области учетного сопровождения проектного управления.

Данный стандарт отражает базовые принципы и подходы к реализации проектного управления на территории Российской Федерации в соответствии с международными стандартами, принятыми Международной организацией по стандартизации (ISO).

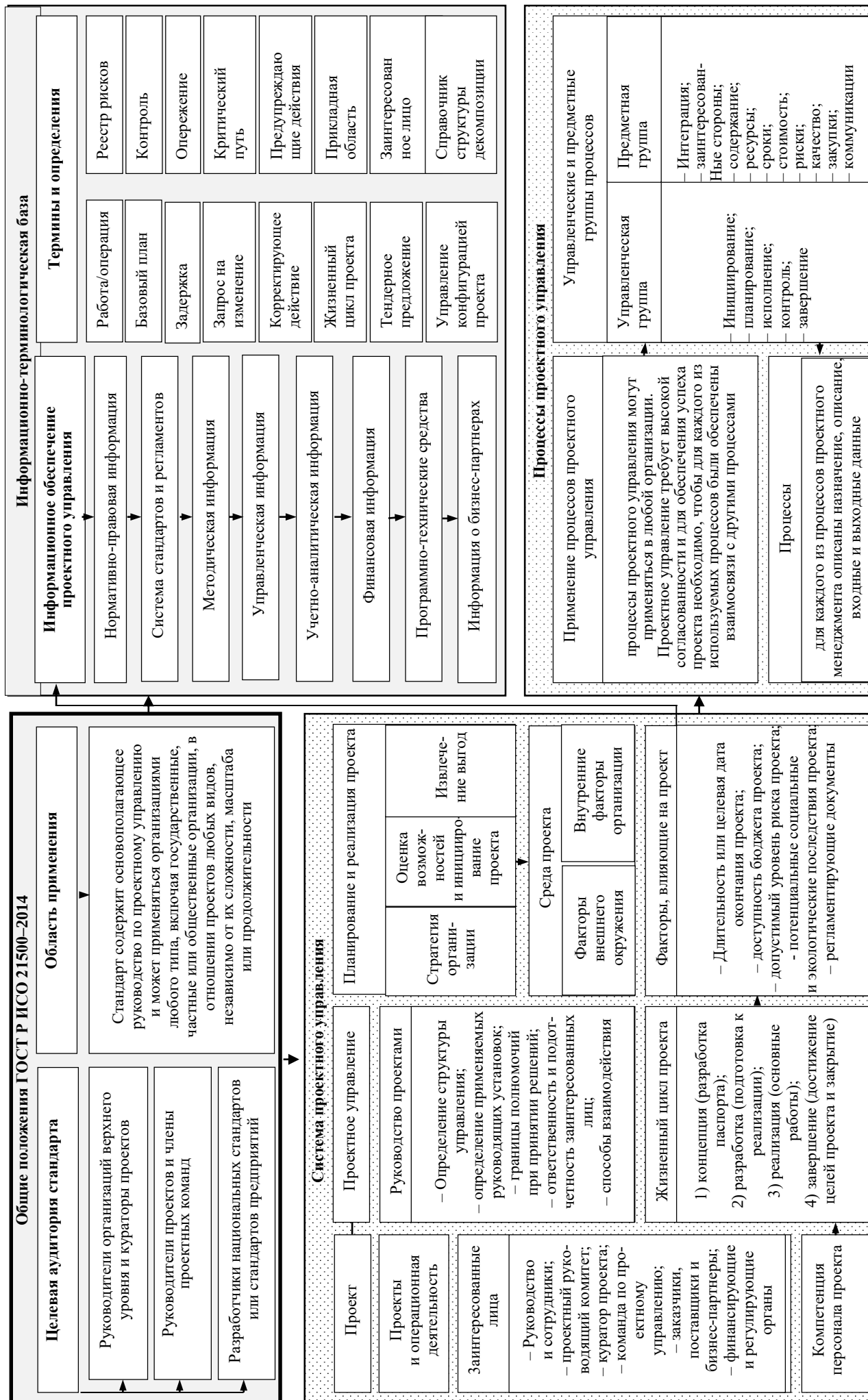


Рисунок 1.5 – Элементы проектного управления с позиции управленческой отчетности по проектам

Источник: составлено автором на основании [46]

Для оптимизации и систематизации инструментов бухгалтерского учета в сфере управления проектами и развития управленческой отчетности по проектам необходима разработка детальной классификации проектов, реализуемых в ООВО. В качестве ключевых классификационных признаков предлагается применить следующие критерии: по источнику финансирования, по типу влияния на процессы, по видам политик и характеру проектов (Таблица 1.3).

Практическая ценность предлагаемой классификации заключается в проведении типологии процессов и создании дифференцированных стандартов управления, что позволяет рационализировать целевое расходование средств и получить целевой результат. В научной литературе данный подход находит подтверждение среди следующих авторов: Л. Н. Боронина, В. М. Кизеев, А. Ю. Коньшунова и др., которые рассматривают управление проектами в контексте распределения ресурсов и получения целевого результата, выделяя соответствующие классификационные основания для достижения данной цели [90, 95, 144]. Однако важно учитывать различные виды многих проектов, что требует разработки гибкой системы классификации. Отметим, что имманентной особенностью деятельности ООВО является реализация как социальных так и коммерчески ориентированных проектов.

На базе рассмотренной классификации можем сделать вывод о влиянии внешних факторов (государственная политика, рыночные отношения, технологические тренды, глобальное и международное сотрудничество) на развитие, адаптацию классификационных оснований для соответствия целевой модели ООВО масштабности государственной стратегии. Выделим мнения авторов относительно оценки эффективности проектов с помощью различных показателей, которые зависят от классификационного основания проекта и его специфики. И. А. Лебедев, В. И. Прасолов отмечают, что оценка инвестиций требует создания целостной системы учета, способной сопоставить финансовую выгоду (на основе анализа денежных потоков и рисков) с нефинансовыми результатами, такими как инновационный результат и социально-экономический эффект, для формирования объективной основы стратегического выбора проектов [107].

Таблица 1.3 – Классификация проектов в образовательных организациях высшего образования

| Классификационный признак                           | Основание                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По источнику финансирования                         |                                                                                                                                                                                                                          |
| Финансируемые                                       | Внешнее (бюджетное, внебюджетные фонды, средства региона, населения и организаций, иностранные источники), инвестиционные, спонсорские; собственное (основная и приносящая доход деятельность)                           |
| Нефинансируемые                                     | Благотворительные, социальные                                                                                                                                                                                            |
| По типу влияния на процессы *                       |                                                                                                                                                                                                                          |
| Операционные                                        | Обеспечение традиционных, рутинных задач с незначительным результатом                                                                                                                                                    |
| Функциональные                                      | Выполнение задач в рамках подразделений с установленным результатом направлений политик                                                                                                                                  |
| Трансформационные                                   | Преобразующие организационно-управленческую структуру с целью получения уникального результата в рамках стратегических целей                                                                                             |
| По видам политик и характеру проектов*              |                                                                                                                                                                                                                          |
| Образовательные                                     | Создание, внедрение, развитие новых образовательных продуктов, услуг, технологий или процессов                                                                                                                           |
| Научно-исследовательские                            | Получение научного или научно-прикладного продукта                                                                                                                                                                       |
| Инновационные                                       | Создание и внедрение принципиально нового или значительно усовершенствованного продукта, услуги, технологии, процесса для достижения качественных изменений                                                              |
| Кампусные/инфраструктурные                          | Развитие, модернизация материально-технической базы, направленное на создание комфортной и многофункциональной среды для обучения, исследований, проживания, отдыха студентов, сотрудников и партнерского взаимодействия |
| Молодежные/социальные                               | Социально значимая инициатива, направленная на получение общественно полезного результата                                                                                                                                |
| Цифровых технологий/трансформации и открытых данных | Улучшение операционной эффективности цифровых инструментов, повышение конкурентоспособности, оптимизации внедрения современных цифровых технологий                                                                       |
| Административно-управленческие                      | Модернизация, оптимизация системы управления, организационной структуры, внутренних и внешних процессов для достижения стратегических целей                                                                              |
| Смешанные                                           | Проект интегрирует в себе виды нескольких проектов для решения комплексных задач различной направленности                                                                                                                |
| Стратегические технологические                      | Объединение ресурсов для создания целевого результата, который определяет стратегическое лидерство государства на базе науки                                                                                             |
| Стратегические социально-гуманитарные               | Масштабная инициатива решения актуальных проблем общества для укрепления социальной ответственности, человеческого капитала с определением стратегического лидерства                                                     |

| По типам целевой модели ООВО*                |                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предпринимательские                          | Коммерциализация знаний через стартап-проекты, бизнес-инкубаторы, технопарки и иные инструменты                                                                                                                  |
| Инновационные                                | Решение технологических проблем научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами                                                                                                                     |
| Проектно-образовательные                     | Развитие практических компетенций через решение реальных кейсов, баз учебного процесса – проект с целевым результатом                                                                                            |
| Классические                                 | Решение внутренних образовательных и научных задач для поддержания и оптимизации процессов производства, хранения и передачи знаний                                                                              |
| По сфере деятельности и характеру результата |                                                                                                                                                                                                                  |
| Материального производства                   | Создание материальных благ в соответствующей области (сельское хозяйство, промышленность, строительство)                                                                                                         |
| Непроизводственная сфера                     | Создание нематериальных продуктов и услуг в области (наука, образования, здравоохранение)                                                                                                                        |
| По длительности жизненного цикла             |                                                                                                                                                                                                                  |
| Краткосрочные                                | До одного года включительно, высокая интенсивность работ, сжатые фазы контроля и минимизация административных барьеров                                                                                           |
| Среднесрочные                                | Завершающиеся в интервале от одного до трех лет, поэтапная детализация целей, умеренная гибкость бюджета и необходимость периодической корректировки планов                                                      |
| Долгосрочные                                 | Свыше трех лет, повышенные требования к стратегическому прогнозированию и адаптивности к изменяющимся внешним условиям                                                                                           |
| По уровню сложности                          |                                                                                                                                                                                                                  |
| Простые                                      | Минимальная ресурсообеспеченность, жесткая структура работ и линейные взаимосвязи между этапами. Отклонения от плана предсказуемы и не требуют изменения архитектуры проекта                                     |
| Сложные                                      | Объединение разнородных ресурсов (финансовых, кадровых, технологических), длительный жизненный цикл и динамичная структура задач, которая может уточняться по мере накопления промежуточных результатов          |
| Рискованные (очень сложные)                  | Высокая зависимость от внешних конъюнктурных, регуляторных или природных факторов, неполнота информации, структура задач подвержена спонтанным изменениям, что требует применения адаптивных методов руководства |
| По характеру результата                      |                                                                                                                                                                                                                  |
| Оперативные                                  | Краткосрочная перспектива и базируется на улучшении текущих задач                                                                                                                                                |
| Стратегические/ожидаемые                     | Долгосрочные цели и задачи. Обеспечивает достижение определенных стратегией ключевых направлений деятельности и обеспечение устойчивого конкурентного преимущества                                               |

| По масштабу финансирования      |                                                                                                                                            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мелкие                          | До 500 тыс. руб., простой сложности                                                                                                        |
| Средние                         | До 1 млн руб., сложные                                                                                                                     |
| Крупные                         | Более 1 млн руб., очень сложные                                                                                                            |
| По уровню и масштабу реализации |                                                                                                                                            |
| Вузовские                       | Решение внутренних задач ООВО, развитие научных исследований, кампуса, образовательных программ                                            |
| Региональные                    | Решение задач региона, отрасли, укрепление партнерств                                                                                      |
| Всероссийские                   | Решение задач на национальном уровне, участие в федеральных программах                                                                     |
| Международные                   | Решение задач в глобальном контексте, участие в программах совместно с зарубежными образовательными, научными, промышленными организациями |
| По типу результата              |                                                                                                                                            |
| Технологии                      | Создание продукта или предоставления услуги, включая научные исследования, разработку и производство                                       |
| Продукты                        | Материальный объект, созданный с использованием технологии, в том числе образовательная программа                                          |
| Услуги                          | Нематериальный продукт, представляющий собой действие или процесс                                                                          |
| По предметной области           |                                                                                                                                            |
| Специализированные              | Результат получен от определённой темы или области знаний                                                                                  |
| Междисциплинарные               | Результат объединяет знания и навыки из разных дисциплин для решения комплексных проблем                                                   |

Источник: составлено автором на основании [90, 95, 123, 142 - 143, 144, 156, 180]

\* Предложено автором

И. А. Миронова, Т. И. Тищенко, М. П. Фролова изучают проблему оценки социально-экономической эффективности крупномасштабных инфраструктурных проектов. Данными авторами предлагается подход на основе векторного критерия, интегрирующего разрозненные данные в единую систему инвестиционно-управленческих данных, что расширяет аналитическую базу для принятия решений [122].

В свою очередь, Е. Н. Щербакова, С. В. Фирцева, А. Е. Кембель предлагают метод корректировки ставки дисконта, позволяющий интегрировать оценку специфических рисков инноваций в механизм экономической оценки [204]. К. Н. Вицелярова, считает, что внедрение проектного подхода трансформирует учетную систему, развивая оперативный учет и контроль выполнения проектных ограничений как основу для оценки эффективности, а результативность проектной деятельности достигается за счет интеграции учетных механизмов, обеспечивающих прозрачность информации и ответственность участников за

достижение целевых показателей [36]. А. А. Егоров выделяет производственную функцию, инструменты для количественного учета взаимосвязи между ресурсами и результатами ООВО, а кластеризация на основе ее показателей формирует объективную основу для распределения и контроля ресурсов [61].

На основе оценки исследований авторов нами сгруппированы показатели на финансовые, временные, качественные и ресурсные характеристики оценки проекта. Разнонаправленность показателей дает возможность определить успешность достижения плановых результатов проекта и выявить области оптимизации. Таким образом, оценивается, насколько эффективно использованы ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) и долгосрочность полученного эффекта проекта (экономического, социального, экологического).

Исходя из вышесказанного предлагаем расширить классификационные признаки и основания для группировки проектов в ООВО: по типу влияния на процессы: операционные, функциональные, трансформационные; по видам политик и проектов: стратегические технологические и стратегические социально-гуманитарные; по типам целевой модели ООВО: предпринимательские, инновационные, проектно-образовательные, классические.

Предложенный подход обеспечивает возможность группировки проектов в программы, портфели, учитывая стратегию, масштабность, специфику ООВО, повышает релевантность (информация отвечает запросам пользователей), точность (минимизация погрешности), своевременность (оперативность данных), действенность (данных отчетности достаточно для принятия конкретных управленческих мер) учетного инструментария на формирование качественной информации для пользователей управленческой отчетности ООВО. Таким образом, предложенный подход к классификации проектов будет способствовать построению эффективной системы проектного управления в ООВО, непосредственно влияющей на развитие управленческой отчетности по проектам. Далее целесообразно рассмотреть проекты, программы и портфели проектов в качестве объектов бухгалтерского учета, системы внутреннего финансового контроля и отчетности (Таблица 1.4). В рамках исследования нами выделены

десять ключевых категорий (цель, результат, учет, отчетность, анализ, контроль, финансирование, субъект координации, период, степень открытости информации), которые характеризуют проект, программу, портфель проектов как объекты бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля в условиях проектного управления.

Основная характеристика проекта определяется как детализированный объект учета по фазам жизненного цикла. Программа трактуется как совокупность проектов, объединенных общей целью, а портфель проектов представляет собой инструмент синергетической оптимизации ресурсов и эффективности результатов для достижения стратегической цели организации. Особое внимание уделяется развитию категории учет, а именно, нами предложено отражение информации по статьям затрат в соответствии с объектом финансирования (проектом) и фазам жизненного цикла во взаимосвязи с целевыми показателями, а также последующей группировке данных на уровне программ, портфелей с оценкой полученного результата.

В части категории контроля предложена дифференциация в зависимости от объекта учета: тактический (уровень проекта), координационный (уровень программы), стратегический (уровень портфеля). Данный подход позволяет оптимизировать ресурсы и минимизировать риски искажения учетной информации на всех уровнях управления.



Таблица 1.4 – Проект, программа, портфель проектов: объекты бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля в условиях проектного управления образовательных организаций высшего образования

| Категория/объект | Проект                                                                                                                                                                                                      | Программа                                                                                                                                                                                                | Портфель                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цель             | Получение уникального результата                                                                                                                                                                            | Достижение стратегической цели и эффективности ресурсобеспеченности                                                                                                                                      | Реализация общей стратегии, координация и оптимизация ресурсов                                                                                                                               |
| Результат        | Технология, продукт, услуга                                                                                                                                                                                 | Социальная миссия/коммерциализация результатов за счет синергетического эффекта                                                                                                                          | Достижение стратегической цели, направлений стратегии                                                                                                                                        |
| Учет*            | <p>Объект – проект по фазам жизненного цикла.</p> <p>Отражение информации соотнося каждую статью затрат с объектом затрат.</p> <p>Отнесение затрат к проекту (аналитический учет). Сметное планирование</p> | <p>Объект – группа проектов. Агрегирование по проектам. Структура затрат на проект и в общем на программу по статьям затрат (смета, отчет) по фазам жизненного цикла. Расчет себестоимости программы</p> | <p>Объект – совокупность проектов/программ/других мероприятий.</p> <p>Система аналитического учета отнесения расходов к проекту/программе/портфелю.</p> <p>Расчет себестоимости портфеля</p> |
| Отчетность       | Отчет о достижении целевых показателей в соответствии с Уставом проекта, исполнение бюджета проекта                                                                                                         | Отчет о достижении целевых показателей проектов в рамках программы                                                                                                                                       | Отчет эффективности полученных целевых показателей, отчет финансового результата проектов и программ                                                                                         |

|                               |                                                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анализ                        | Мониторинг процессов достижения финансовых, нефинансовых целевых показателей по фазам жизненного цикла             | Мониторинг финансовых, нефинансовых целевых показателей по проектам                                                              | Оценка экономической эффективности. Мониторинг вклада результатов портфеля проектов и сопоставление получаемых эффектов с существующими стратегическими целями. Прогнозирование целевых показателей, включая ресурсобеспеченность связанных проектов со стратегией и рискоориентированностью |
| Контроль*                     | Тактический. План-фактный анализ ресурсов и финансовых, нефинансовых целевых показателей по фазам жизненного цикла | Координационный. Синхронизация проектов, план-фактный анализ ресурсов и финансовых, нефинансовых целевых показателей по проектам | Стратегический. Классификатор искажений. Регламента управленческой отчетности по проектам в ООВО                                                                                                                                                                                             |
| Финансирование                | Точечное финансирование по утвержденному Уставу проекта                                                            | Групповое финансирование взаимосвязанных проектов. Гибкое перераспределение средств                                              | Конкурентное распределение средств с учетом стратегических приоритетов взаимосвязанных проектов/программ                                                                                                                                                                                     |
| Субъект координации*          | Руководитель проекта. Проектный офис                                                                               | Проектный офис                                                                                                                   | Дирекция программы развития. Проектный офис                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Степень открытости информации | Внутренние и внешние пользователи                                                                                  | Внутренние и внешние пользователи                                                                                                | Внутренние и внешние пользователи                                                                                                                                                                                                                                                            |

Источник: составлено автором на основании [45, 46, 47]

\* Предложено автором

Для выявления основных направлений формирования информационной базы в бухгалтерском учете с целью принятия эффективных решений менеджером и командой проекта рассмотрим схему информационных потоков реализации проектов на базе объекта исследования, которая отражает стадии, участников, субъектов, отчетность проектной деятельности ООВО с целью учетного сопровождения (Рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Схема информационных потоков проектной деятельности в образовательных организациях высшего образования

Источник: составлено автором на основании [45 - 47]

Рассмотрим четыре ключевые фазы управления проектной деятельностью в ООВО от концепции проектной заявки до завершения и получения уникального результата с точки зрения информационных потоков, которые представляет собой процесс трансформации данных на различных стадиях жизненного цикла проекта. Отмечены области дополнительного развития в момент принятия ключевых решений проекта на момент согласования, одобрения дирекцией программы для

идентичности стратегии и целям развития, промежуточного результата для корректировки и совершенствования целевого результата. Управление процессами базируется на актуальности для учредителя, региона (тенденции отрасли), партнеров и заказчиков (бизнес-ценность), базовых и сквозных процессов (адаптивность и гибкость).

Фаза «концепция» является начальной, с нее начинается жизненный цикл проекта. Важность стадии заключается в образовании команды проекта, формулировании цели, задач, результата, материально-технической базе и предварительно укрупненного планирования. Данная фаза характеризуется высокой неопределенностью, поэтому присутствует возможность внесения корректировок в проект от представления и утверждения тематики проекта до перехода на стадию реализации. Бухгалтерский учет обеспечивает формирование первичной стоимости оценки проекта, определяя соответствие заявленных ресурсов стратегическим приоритетам ООВО.

Разработка и предоставление Устава проекта, в котором отражается общая концепция, поэтапное планирование деятельности по реализации проекта, показатели результативности и мобилизация ресурсов. Координирующим подразделением проектной деятельности университета является проектный офис, который осуществляет анализ, оценку в согласовании с планово-финансовым отделом и утверждает дирекцией управления программой развития реализацию новых и продолжающихся проектов на финансовый год, утверждение детализированной сметы проекта, включающей калькуляцию затрат по статьям и этапам работ, систему контроля для мониторинга исполнения показателей сметы.

Следующая стадия – реализация. Мониторинг и анализ реализации проектов основан на сравнении фактического исполнения с планом и внесении по необходимости соответствующих корректировок. Контроль исполнения проводится на промежуточной и итоговой стадии. Также здесь предусмотрено предоставление дополнительной информации по результатам этапов проекта для заинтересованных сторон с целью оценки хода работ. Отчетность должна соответствовать принципам удобства, наглядности и сопоставимости, так как

мобилизация ресурсов охватывает деятельность всех бизнес-процессов структурных подразделений, необходимо регламентировать данный процесс с целью систематизации и интеграции всей информации [73]. На данной стадии (реализация) формируются операционные учетные данные, позволяющие осуществлять отражение фактических затрат в разрезе проектов, оценку использования ресурсов, корректировку статей бюджета проекта на основе актуальной информации.

Целью фазы «завершение» является получение качественного, количественного уникального результата (продукта, услуги). Проект или его фаза (трудоемкий проект) закрываются после достижения цели. На этом этапе проводится прием фактически достигнутых результатов, документальное оформление и согласование с заинтересованными сторонами. Результативность дорожной карты проектов оценивается и анализируется для следующего цикла усовершенствования или связанных с ними проектных инициатив. Учетная система на данной стадии обеспечивает исчисление себестоимости проекта, количественную оценку полученных результатов, формирование аналитических данных для оценки следующих инициатив.

Важным является качество операционных процессов в системе управления для охватываемых областей проектов на всех фазах реализации с целью получения востребованных результатов и эффективности мер реагирования на внешние и внутренние факторы. С точки зрения развития бухгалтерского учета ООВО, проектная деятельность представляет собой сложный объект управления, характеризующийся масштабными информационными потоками, требующими комплексного подхода. На каждой из четырех рассмотренных нами фаз проектного управления осуществляется комплекс учетных процессов, направленных на обеспечение рационального ресурсного функционирования, информационную объективность и совершенствование управленческой отчетности по проектам образовательных организаций высшего образования.

В целях обеспечения прозрачности и подотчетности на всех этапах реализации проекта возникает потребность в разработке адаптированных форм

отчетности для представления промежуточных и итоговых результатов как государственным, так и коммерческим заказчикам. В связи с этим нами введены дополнительные классификационные признаки и основания для группировки проектов в ООВО: по типу влияния на процессы: (операционные, функциональные, трансформационные); по видам политик и проектов (стратегические технологические и стратегические социально-гуманитарные); по типам целевой модели университета (предпринимательские, инновационные, проектно-образовательные, классические). Полученные выводы способствуют оптимизации направлений и инструментов бухгалтерского учета, а в более узком аспекте - управленческой отчетности. Это, в свою очередь, обеспечивает адресное (целевое) распределение ресурсов и формирование релевантной, высокой степени надежности информации для пользователей управленческой отчетности, составляемой в разрезе проектной деятельности образовательных организаций высшего образования.

### **1.3 Концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в ООВО**

Актуальность исследования обусловлена не только вызовами современности (устойчивое развитие, глобализация экономики, автоматизация (цифровизация)), но и перспективами развития инструментов и направлений бухгалтерского учета в образовательных организациях высшего образования. Сложившиеся тренды требуют совершенствования инструментов управленческой отчетности с целью анализа эффективности деятельности экономических субъектов и следования актуальным трендам развития. Совершенствование информационного сопровождения проектной деятельности ООВО способствует активизации программ и проектов полного научно-технологического цикла со сквозной системой планирования, финансирования и управления.

Изучив современные труды Л. З. Байгузиной, А. Н. Бобрышева, Н. П. Агафоновой, Е. М. Егоровой, Е. А. Орловой, мы выделили два основополагающих взгляда авторов на проблему учетно-информационного обеспечения деятельности в части управления проектами. Авторы подчеркивают важность точности, оперативности учета и контроля информационных и финансовых потоков, полученных за счет совершенствования инструментов бухгалтерского учета и управленческой отчетности [12, 18, 63, 140]. Так, Л. С. Мазелис, К. С. Солодухин, А. Я. Чен, Е. С. Павлюк, изучают проблематику оптимизационных моделей управления проектами в университетах и раскрывают особенности учета рисков, взаимоотношений с пользователями отчетности, промышленного симбиоза, а также формулируют базовые паттерны проекта: масштаб, результат, технологии, внешние факторы [111, 148].

Изучение управленческой отчетности по проектам, научных трудов, нормативной базы в области регламентации проектной деятельности позволило выявить ее особенности, влияющие на особенности формирования управленческой отчетности в образовательных организациях высшего образования:

1. Ключевым условием реализации проектной деятельности в ООВО является привлечение финансовых ресурсов из различных источников (бюджетные ассигнования, частные инвестиции, а также собственные средства университета). Специфика финансирования проектов заключается в возможности использования как единственного, так и смешанного источника, что порождает комплекс задач в области финансового менеджмента. В частности, требуется разработка детализированных учетных процедур, обеспечивающих принцип целевого расходования средств и прозрачность финансовых потоков. Существующая система нормативно-подушевого финансирования определяет базовый уровень финансовой обеспеченности ООВО, однако его развитие напрямую коррелирует со способностью привлекать дополнительные ресурсы. К последним относятся средства в рамках государственного задания, гранты, субсидии, доходы от хозяйственной деятельности и кредитные инструменты. Таким образом, масштаб и эффективность проектной деятельности университета детерминированы не только

его внутренним потенциалом, но и уровнем диверсификации его финансовой базы, что накладывает объективные ограничения на внедрение и развитие проектных инициатив.

2. Несовпадение информационных запросов стейкхолдеров проекта и традиционных возможностей бухгалтерского учета в организациях государственного сектора. Примером может служить необходимость детализации информации в бухгалтерском учете по каждому отдельному проекту/программе/портфелю, что требует отражения информации в разрезе каждой статьи затрат (прямые, косвенные) с объектом затрат, в соответствии с которым произведено финансирование с целью усиления контроля за целевым использованием средств, их освоением, исключая неиспользование и возврат в бюджет.

3. Закрепление за командой проекта трудовых, материальных, финансовых ресурсов на установленный период реализации для сохранности и целевого использования выделенных ресурсов, которое требует разработки новых подходов к учетному сопровождению для организации контроля над целевым использованием ресурсов.

4. Несоответствие финансового и учебного года в учетной деятельности, а также различия в жизненном цикле проекта. Деловая активность ООВО измеряется учебным годом, а финансовый учет ведется по календарному году. Получение финансирования ООВО соотносится с началом финансового года, при этом многие мониторинговые показатели оценки эффективности определяются по итогу учебного года. В то же время жизненный цикл проекта имеет индивидуальные характеристики, которые не совпадают ни с одним из указанных периодов, что соответственно требует выработки специальных методов и инструментов информационно-аналитического обеспечения.

Финансовый результат единого проекта искусственно разрывается между разными отчетными периодами. При этом в одном отчетном периоде финансовый результат по проекту может быть отрицательным, а в другом положительным, что в существенной степени снижает рентабельность и эффективность проекта. Такие



особенности влияют на показатели окупаемости затрат в различные периоды. Большинство проектов ООВО требуют использования метода начисления, когда доход приумножается по мере выполнения работы, но зачастую отчетность периода не совпадает с календарным периодом выполнения работ. Это требует глубокого профессионального суждения бухгалтера для разграничения и оценки доходов и расходов соответствующих лет.

5. Уникальность и разнородность получаемых результатов в зависимости от видов проектов. В отличие от коммерческих организаций ООВО формируют партнерства с учетом целевой модели, как для реализации социальной миссии, так и с целью экономической выгоды. Данная особенность проявляется в возможности получения различных и сопряженных результатов в рамках одного проекта и получении уникальных результатов, которые не всегда измеримы количественно, а находят отражение в качестве и зачастую носят стратегический характер. Данная особенность кардинально отличает ООВО от коммерческих организаций и создает разрыв между учетными объектами и ценностями для деятельности ООВО (технология, инновационный продукт, результат интеллектуальной деятельности, человеческий капитал). В данных проектах результаты, как правило, нематериальны: патент, новая методика, образовательная программа, усиление бренда университета, привлечение ведущего ученого, большинство из которых не являются активами и объектами бухгалтерского учета в целом.

По результатам исследования на данном этапе нами выявлены специфические особенности проектной деятельности с точки зрения воздействия на методику управленческой отчетности в ООВО (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Матрица направлений совершенствования управленческой отчетности по проектам в ООВО в условиях проектного управления

| Особенность                                                                              | Бухгалтерский учет                                                                                                                                                                                      | Бухгалтерская отчетность                                                                                                                                                  | Внутренний контроль                                                                                    | Экономический анализ                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсификация источников финансирования, (нормативно-подушное, бюджетное, внебюджетное) | Организация аналитического учета в разрезе проекта/программы/портфеля (объекты учета) по фазам жизненного цикла, статьям затрат (прямые, косвенные), планируемого финансового, нефинансового результата | —                                                                                                                                                                         | Применение системы внутреннего контроля (СВК), соответствия стратегическим целям                       | Система показателей для оценки эффективности бизнес-процессов                          |
| Информационные запросы стейкхолдеров по проектам                                         | Организация аналитического учета по фазам с декомпозицией на проект/программу/портфель; источники финансирования и статьи затрат; финансовый, нефинансовый результат                                    | Разработка форм управленческой отчетности по проектам ООВО, включающих финансовые, нефинансовые показатели по фазам жизненного цикла и статьям затрат (прямые, косвенные) | Организация СВК по фазам жизненного цикла, а также в разрезе проектов, программ, портфеля              | Верификация данных, оценка эффективности, затрат не в целом, а в частности по проектам |
| Закрепление за командой проекта ресурсов на установленный период реализации              | Организация аналитического учета по матричному принципу                                                                                                                                                 | —                                                                                                                                                                         | Применение СВК, составление управленческой отчетности по проектам в ООВО с утверждением устава проекта | —                                                                                      |

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Несоответствие периода реализации проекта финансового и учебного года в учетной деятельности, а также различия в жизненном цикле проекта | Совершенствование методов калькулирования себестоимости образовательных и иных доходов проектов путем отнесения косвенных расходов между проектами и периодами. Использование счета 401.40 «Отложенные доходы» для отнесения средств полученных авансом под проекты будущего года | Составление управленческой отчетности по проектам в ООВО по фазам жизненного цикла и финансовой, нефинансовой информации                                                              | Усиленный контроль за освоением средств соответствующего года                                                           | Оценка вероятности кассовых разрывов                                                                                                                                                                           |
| Разнородность видов проекта и уникальность получаемых результатов                                                                        | Формирование учетной информации для целей управленческой отчетности по проектам. Внедрение более точных методов разделения косвенных затрат (распределение не на проекты, а на виды деятельности)                                                                                 | Разработка форм управленческой отчетности по проектам в ООВО, включающей финансовые, нефинансовые показатели по фазам и статьям затрат (прямые, косвенные); регламента стандартизации | Применение СВК, соответствия стратегическим целям, классификатор искажений. Внедрение требований для многомерного учета | Мониторинг и оценка финансовых, нефинансовых показателей эффективности проекта/программы/портфеля. Внедрение системы (эффективности) КРІ сбалансированной по различным направлениям (финансовым, нефинансовым) |

Источник: составлено автором

Далее необходимо разработать оптимальную концептуальную модель управленческой отчетности по проектам в ООВО, соответствующую экономическим и технологическим трендам развития экономики, что обусловлено потребностью в повышении прозрачности, контролируемости и эффективности распределения ресурсов (Рисунок 1.7).

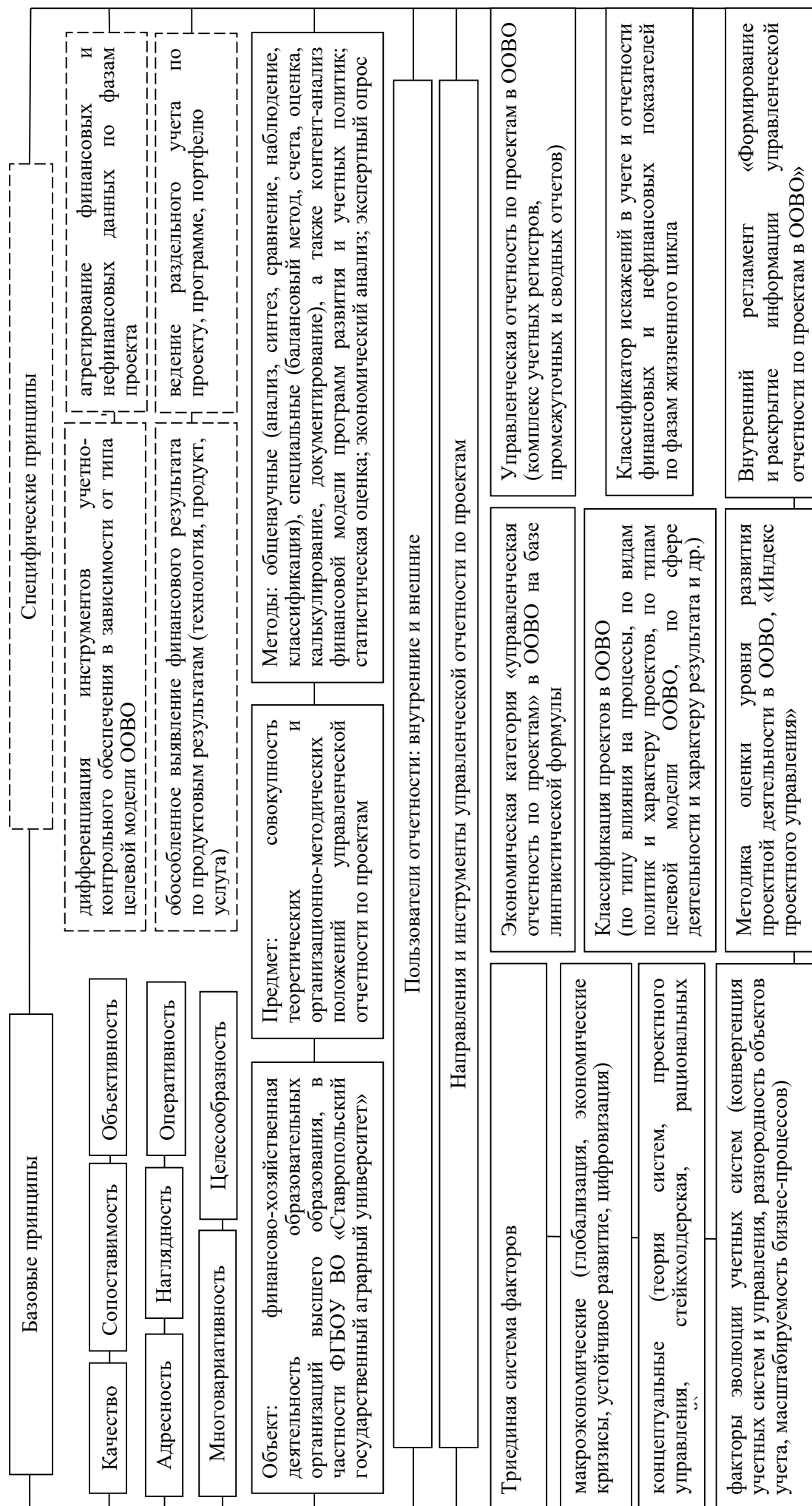


Рисунок 1.7 – Концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в ООВО

Источник: составлено автором

Глобализация мировой экономики, конкуренция, внедрение современных финансовых и информационных технологий способствуют росту государственных программ развития в области науки и технологий полного цикла реализации проектов с гибким планово-финансовым управлением.

Модель объединяет такие элементы, как объект, предмет, методы, пользователи, базовые и специфические принципы с целью совершенствования направлений и инструментов управленческой отчетности по проектам ООВО в части учета, отчетности, анализа и контроля.

В качестве принципов управленческой отчетности по проектам в ООВО нами выделены:

- дифференциация инструментов учетно-контрольного обеспечения в зависимости от классификационного основания проектов по типу целевой модели. Принцип предполагает адаптацию применения направлений и инструментов учета и контроля к специфике проектов, относящихся к разным целевым моделям (предпринимательской, инновационной, проектно-образовательной, классической), позволяет перейти от унифицированного администрирования к гибкому, целеориентированному управлению. Такой подход обеспечивает не только операционный контроль, но и прогноз достижения целевого показателя, позволяющий оценивать вклад каждого проекта, программы, портфеля в реализацию стратегической цели ООВО;

- агрегирование финансовых и нефинансовых данных по фазам проекта. Данный принцип означает детализацию учетной информации в организационно-методических рекомендациях (комплекс учетных регистров, промежуточных, сводных отчетов) через систему специализированных учетных регистров, промежуточных и сводных отчетов, а также стандартизированные инструменты внутреннего контроля, обеспечивается сквозная видимость проекта на всех этапах его жизненного цикла. Это позволяет руководству агрегировать разрозненные финансовые и нефинансовые данные в комплексный вид, что является необходимым

условием для запланированного достижения проектом как тактических целей в рамках отдельных фаз, так и стратегических результатов на уровне портфеля;

– обособление выявления финансового и нефинансового результата в продуктовой логике (технология, продукт, услуга). Принцип характеризуется получением результатов от уровня проекта к портфелю и применением сбалансированной системы количественных и качественных показателей, который позволяет ООВО не просто фиксировать затраты и доходы, но и оценивать комплексный вклад проектной деятельности в реализацию двойной миссии: достижение экономической устойчивости и выполнение социально значимой функции в обществе;

– ведение отдельного учета по проекту, программе, портфелю. Принцип свидетельствует о необходимости организации дифференцированного учета для исчисления себестоимости, финансового результата проекта. Отметим, что проект является объектом учета, затраты аналитически кодируются в разрезе статей с распределением ресурсов проекта по фазам, финансовым и нефинансовым показателям с прямым или косвенным влиянием на результат с возможностью группировки на программу, портфель.

Разработанная модель позволяет преодолеть фрагментарность в оценке проектной деятельности и создает методический фундамент для построения в ООВО комплексной системы управленческой отчетности. Таким образом, система управленческой отчетности по проектам в ООВО – это стратегический механизм, обеспечивающий сбалансированное управление многомерной деятельностью. Эффективность её определяется способностью агрегировать разнородные данные и оперативно их представлять пользователям отчетности. Нами представлены особенности управленческой отчетности по проектам в ООВО (диверсификация источников финансирования, целевое использование ресурсов; специфические объекты учета; разнородность видов проектов). Уточнена экономическая категория управленческой отчетности по проектам в ООВО на базе лингвистической

формулы с учетом воздействия триединой системы факторов генезиса бухгалтерской отчетности и дополнительных классификационных признаков. Разработана концептуальная модель с выделением базовых и специфических принципов с целью систематизации элементов, направлений и инструментов управленческой отчетности по проектам в ООВО.

Развитые в ходе исследования теоретические положения позволяют сформировать целостную концепцию управленческой отчетности по проектам в ООВО, определяют изменение роли ООВО в социально-экономической жизни региона и развитии проектного управления с точки зрения совершенствования системы бухгалтерского учета с целью получения качественной учетной информации, целевого расходования средств и эффективности деятельности экономического субъекта.

## **Глава 2 Особенности и закономерности развития управленческой отчетности по проектам в ООВО**

### **2.1 Оценка влияния финансовой модели университета на информационное обеспечение управленческой отчетности по проектам**

В последние годы наблюдается следующая тенденция: образовательные организации высшего образования приобретают статус ключевого элемента инновационно-экономической динамики. Как показывают исследования, повышение деловой активности и приток финансирования в российские университеты происходят преимущественно по траекториям, заданным государственной программой научно-технологического развития (Приложения 4, 5). Так, за период 2022-2024 гг. объем финансирования на данные направления увеличился на 29 % и составил 225 626 млн руб. При этом рост объемов финансирования происходит преимущественно за счет федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов (рост на 87 %, или 118 668,1 млн руб.). Средства проектов, не входящие в состав национальных проектов, выросли на 52 %, а ведомственные сократились на 75 %.

Отметим, что стимулирование экономического роста в проектно-целевой логике является доминирующим инструментом в реализации государственной политики. Количество и объемы финансирования программ, направленных на решение стратегических национальных целей, растут и вместе с тем происходит переход образовательных организаций высшего образования к управлению исследовательскими и инновационными проектами внутри университетов, имеющих стратегические цели для социально-экономического развития регионов.

Наиболее значимой федеральной программой для системы высшего образования является программа «Приоритет-2030», в рамках которой на конкурсной основе поддерживаются университеты с целью достижения государственных задач, реализованных в виде целевых показателей. Статистика



реализации данной программы говорит о том, что бюджетное финансирование университетов – участников программы с 2021 по 2024 г. выросло более чем в два раза – с 15,1 млрд руб. до 31,8 млрд руб., общий объем 113,6 млрд руб. В целом за период 2021–2025 гг. в программе принял участие 141 университет (118 получателей субсидии из федерального бюджета, 23 кандидата на участие в программе) из восьми федеральных округов. Общий объем финансирования составил 360,5 млрд руб. (143,8 млрд руб. из средств федерального бюджета, 216,7 млрд руб. привлеченных внебюджетных средств) [71].

Отметим, что именно в рамках программы «Приоритет-2030» сформировано понимание проектных принципов управления университетом, которое масштабно внедряется в деятельность образовательных организаций высшего образования. Участие университетов в данной программе предопределяет трансформацию не только базовых процессов (образование, наука, инновации), но и поддерживающих, в частности непосредственно меняет финансовую модель развития образовательных организаций высшего образования, увеличивает финансовую автономию и устойчивость за счет привлечения внешних ресурсов, коммерциализации НИОКР. В этом контексте университеты находятся в постоянной конкурентной борьбе как между собой за бюджетные ресурсы (государственное задание, грантовые средства, контрольные цифры приема и др.), так и в инновационно-технологической сфере с крупными компаниями.

Участие в данной программе формирует новые требования в системе информационного обеспечения принятия решений и, как следствие, приводит к трансформации учетных, контрольных и аналитических инструментов, а вместе с этим меняются и требования к компетенциям современных бухгалтеров, контролеров и бухгалтеров-аналитиков.

С целью выявления основных тенденций в изменении функционала учетных работников в ООВО – участниках программы «Приоритет-2030» нами был проведен опрос трех фокус-групп респондентов «практикующие специалисты учетной сферы», «научно-педагогические работники» четырех ООВО и четырех коммерческих организаций для оценки функций, вспомогательных компетенций учетных специалистов. Респонденты определены из числа сотрудников

организаций, входящих в консорциум ФГБОУ ВО «Ставропольский ГАУ». Более подробно результаты представлены в научной работе «Учетно-аналитическое обеспечение системы управления российских вузов». Характеризуя методику проведения опроса, отметим следующие аспекты: опрос проводился в электронном формате (онлайн-опрос), опросный лист включал 14 вопросов, предполагающих ранжирование вариантов ответа по 10-балльной шкале, где 10 – востребованный показатель, а 1 – показатель, не имеющий большого значения. Респондентам были заданы вопросы о выполнении функций учетного специалиста и актуальности вспомогательных компетенций. Оценка результатов опроса основывалась на сравнительном анализе данных в совокупности и в разрезе трех фокус-групп экспертов [76].

На Рисунке 2.1 представлены результаты опроса респондентов о выполнении функций специалистов в области учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения деятельности в ООВО. В качестве наиболее важной функции бухгалтера ООВО респонденты выделяют составление отчетности и пояснения к ней (60,85 %). В свою очередь, наиболее востребованной дополнительной компетенцией является классификация, обработка и консолидация больших объемов информации (64,62 %). По мнению фокус-группы специалистов относительно выполнения функций учетных работников в ООВО и коммерческой сфере, наиболее актуальной является составление отчетности и пояснения к ней (24,35 %). При этом специалисты коммерческих организаций выделяют функцию (22,76 %) контроля и обработки первичной документации. Мнения научных работников и наибольший процент среди трех фокус-групп (25,47 %) принадлежит формированию стратегии учреждения, инвестиционной и инновационной политики.

В результате экспертного опроса фокус-групп было установлено, что в деятельности учетного специалиста как в ООВО, так и в коммерческом секторе доминирует функция по составлению отчетности и сопутствующих пояснений к ней. На данную операцию приходится преобладающая доля экспертных оценок – 60,85 %.



Рисунок 2.1 – Результаты опроса респондентов о выполнении функций специалистов в области учета ООО, %

Источник: составлено автором

На Рисунке 2.2 представлены полученные данные относительно значимости вспомогательных компетенций специалистов в области учета образовательной и коммерческой сферы. По мнению специалистов ООО, наиболее востребованы коммуникативные навыки в работе (25,35 %). Специалисты коммерческих организаций выделяют классификацию, обработку и консолидацию больших объемов информации (23,34 %), эксперты научной сферы – знания IT-технологий (20,8 %) [76].

Результаты исследования, охватившего три фокус-группы, показали, что наиболее востребованной дополнительной компетенцией (64,62 % экспертных оценок) является способность к классификации, обработке и консолидации больших массивов данных. Это свидетельствует о том, что от современного специалиста в сфере учетно-аналитического обеспечения системы управления ООО требуется не просто исполнение оперативных задач, но и владение

актуальными цифровыми компетенциями, такими как работа с большими данными и знание цифровых технологий.

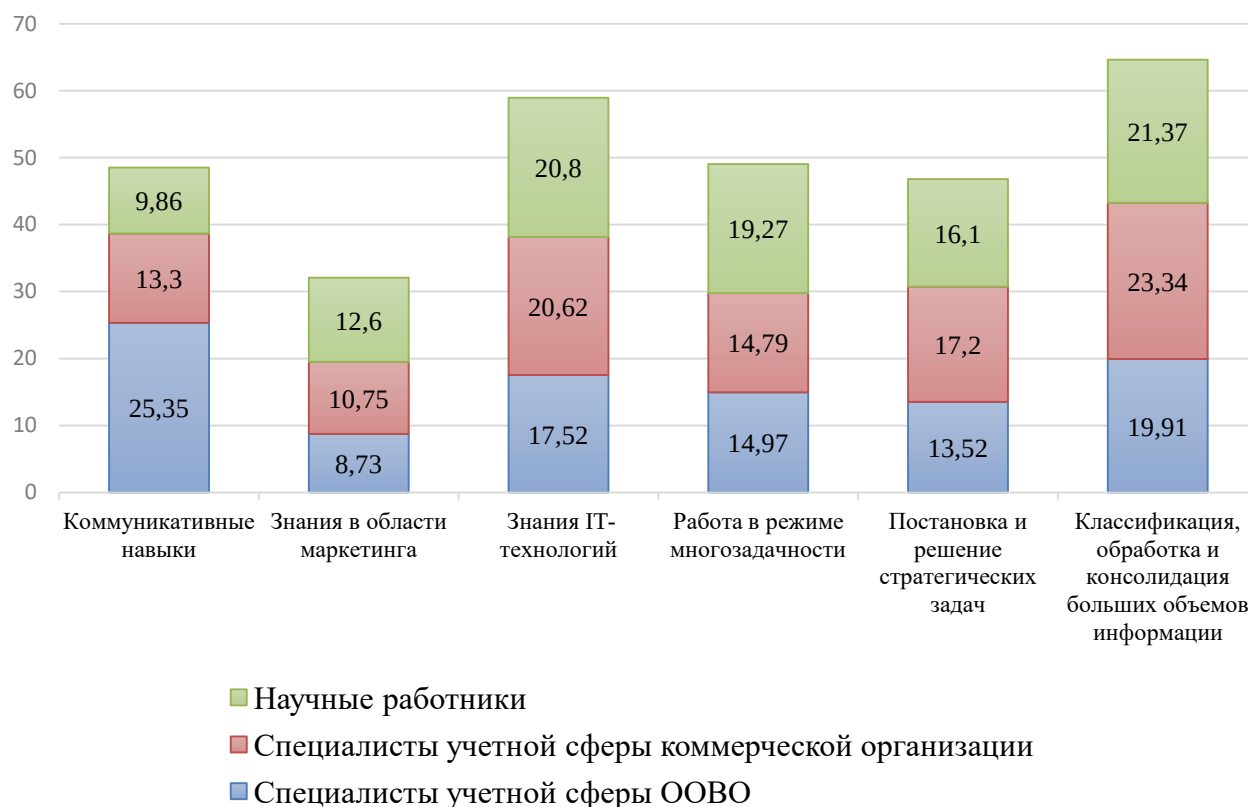


Рисунок 2.2 – Результаты опроса респондентов о востребованности вспомогательных компетенций специалистов в области учета образовательной сферы, %

Источник: составлено автором

В целом можно отметить, что мнение большинства респондентов совпадает с результатами, полученными другими исследователями [41, 215, 219] в вопросах развития инструментов бухгалтерского учета и роли учетного специалиста для достижения целей ООО с учетом роста информационных потоков и бизнес-процессов [76].

Далее необходимо оценить, как на функционал современных бухгалтеров ООО влияет участие университетов в масштабных проектах их развития, а также в какой степени реализуемая финансовая политика и модель определяют требования к формированию управленческой отчетности по проектам.

Таким образом, целью исследования на данном этапе является изучение масштабов и направлений трансформации финансовой политики ООО – участников программы «Приоритет-2030», а также идентификация потенциального влияния

изменений в финансовой модели как на функционал самих учетных работников, так и на инструментарий, применяемый ими при формировании управленческой отчетности по проектам. Для реализации поставленной цели необходимо прежде всего проанализировать программы развития ООВО в целом и их финансовую политику в частности.

При этом важно установить, происходят ли изменения в учетных, аналитических и контрольных процессах университетов при формировании отчетности по проектам, насколько на данные процессы оказывает влияние переход к проектной логике управления, внедрению ключевых показателей эффективности, автоматизация (цифровизация) бизнес-процессов, стейкхолдерский подход. В конечном итоге необходимо установить особенности практического внедрения концепции формирования управленческой отчетности по проектам в российских университетах. Результаты данной работы также важны в контексте формирования оптимальной финансовой модели ООВО на основе взаимосвязи учетно-контрольных и проектных принципов формирования отчетности по проектам. Для исследования практических инструментов и взаимосвязи инструментов бухгалтерского учета и проектного управления в контексте трансформации финансовой модели программ развития был применен качественный (семантический) контент-анализ [57] (Рисунок 2.3). Интерпретация оценки направлений и инструментов преобразования финансовой модели вузов - участников программы «Приоритет-2030» в контексте развития бухгалтерского учета, внутреннего контроля и проектной управленческой отчетности представлены в Приложении 6.

В результате нами были установлены следующие ключевые закономерности:

1. Переход от традиционного учета к проектному или программно-целевому управлению финансами. Основными признаками такого перехода является выделение в финансовой политике ООВО вектора перехода к системе планирования (бюджетирования) по проектам (МГТУ им. Баумана, ЮФУ и др.), выделение отдельных статей и фондов для стратегических проектов (ВШЭ, СПбПУ и др.) и, как следствие, обособление учета доходов и расходов по каждому проекту.

2. Децентрализация финансового управления и, как следствие, увеличение значимости управленческой отчетности. Данная тенденция проявляется в повышении автономии и ответственности подразделений за свои финансовые результаты, что в свою очередь вызывает необходимость аккумулирования соответствующих данных на счетах и регистрах бухгалтерского учета по сегментам с целью последующего формирования управленческой отчетности для оценки эффективности их функционирования.

| Организационно-подготовительный этап                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center"><b>Программа исследования</b></p> <p><b>Гипотеза:</b> изменение финансовой модели ООВО – участников программы «Приоритет-2030» влияет на инструментарий проектного управления и, как следствие, на методологию бухгалтерского учета и внутреннего контроля, что требует формирования концепции управленческой отчетности по проектам.</p> <p><b>Цель:</b> идентифицировать особенности трансформации финансовой модели ООВО-участников программы «Приоритет 2030», установить особенности и взаимосвязь между проектным управлением и инструментарием бухгалтерского учета и внутреннего контроля.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор данных;</li> <li>2. Установление индикатора, подтверждающего наличие изучаемой проблематики;</li> <li>3. Выделение единиц анализа и сводных категорий;</li> <li>4. Определение концептуальных связей и тематических полей;</li> <li>5. Интерпретация результатов и предложение рекомендаций.</li> </ol> <p><b>Объект:</b> программа развития (42 вуза специальной и базовой части гранта)</p> <p><b>Предмет:</b> финансовая модель программы развития</p> |
| Исследовательский этап                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>В качестве <b>индикатора</b> определяется развитие направлений, инструментов модернизации финансовой модели в области механизмов бухгалтерского учета</p> <p><b>Выделение единиц</b> производится исходя из оценки инструментария, направленного на совершенствование финансовой модели программы развития в части механизмов бухгалтерского учета</p> <p><b>Обработка данных</b> качественного (семантического) контент-анализа.</p> <p><b>Определение сводных категорий</b>, отражается результатом обработки опорных понятий</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Заключительный этап                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Интерпретация и визуализация данных (смысловых закономерностей, контекста). Сопоставление полученных результатов с гипотезой и целью исследования.</p> <p><b>Определение приоритетов развития</b> финансовой модели ООВО в логике развития механизмов бухгалтерского учета для практического применения</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Рисунок 2.3 – Схема контент-анализа программ развития ООВО  
в логике проектного управления

Источник: составлено автором

3. Регламентация отчетности и повышение ее прозрачности. В программах развития ООВО отмечается фокусировка на усиление доверия со стороны внешних стейкхолдеров (государство, бизнес-партнеры, инвесторы), а также развитие системы внутреннего контроля. Данные тенденции проявляются в следующих особенностях финансовой политики: внедрение МСФО (международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора) (МИСиС, СПбГМТУ, НГТУ им. Алексеева и др.), переход от учета по лицевым счетам к полноценному управленческому учету и отчетности (СПбГМТУ), разработка соответствующих стандартов и регламентов.

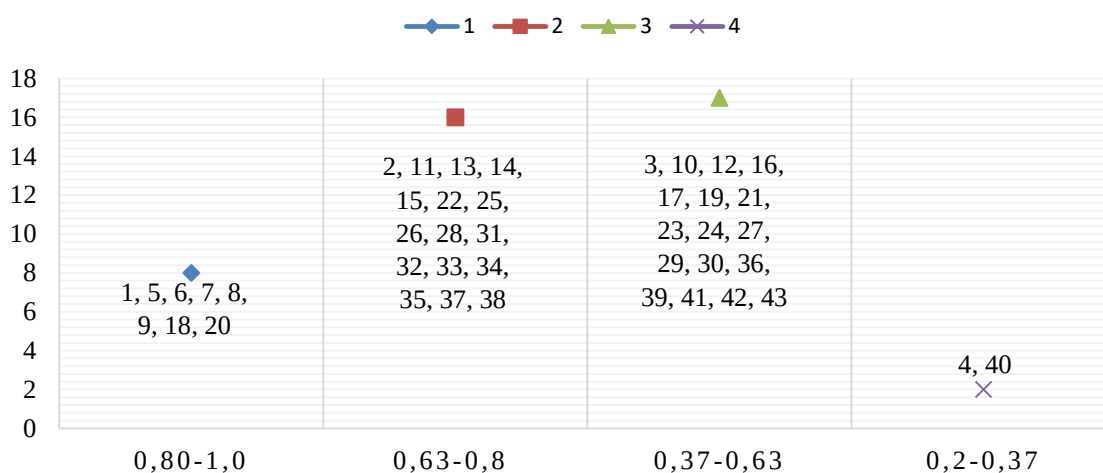
4. Цифровизация и автоматизация учетно-аналитических процессов. Целью данных изменений в финансовой политике университетов является повышение скорости, точности и аналитичности данных для принятия решений. Проявлением данной тенденции является внедрение комплексных информационных систем бухгалтерского учета и управленческой отчетности (МГТУ им. Баумана, РУТ МИИТ и др.), автоматизация систем планирования и отчетности (РНИМУ, МГИМО и др.), цифровизация как способ консолидации данных по проектам.

5. Интеграция бухгалтерского (финансового, управленческого) учета и отчетности с системой оценки эффективности (KPI) и мотивации. Целью подобных преобразований является развитие аналитических возможностей системы бухгалтерского учета и отчетности, раскрывающей информацию о затратах и доходах от реализации проектов и позволяющей рассчитать ключевые показатели эффективности (МГИМО, БФУ им. Канта, ТУСУР, ПИМУ и др.).

6. Развитие аналитики и сценарного планирования на основе учетных данных и управленческой отчетности с целью анализа и управления рисками и планирования в условиях неопределённости. Это требует от управленческой отчетности по проектам раскрытия информации как для фиксации ситуации, так и с возможностями прогнозирования. В целом элементы такой политики отражены в финансовой модели таких ООВО, как МФТИ, РУТ МИИТ. В части регулярного мониторинга инвестиций с применением инструментов экономического анализа отмечается СПбПУ. С точки зрения оценки экономической эффективности проектов выделяются финансовые модели ТюмГУ, ИРНИТУ.

Отметим, что преобразований в системе бухгалтерского учета, внутреннего контроля и управленческой отчетности по проектам требуют такие элементы финансовой модели, как создание внутренних инвестиционных фондов (УрФУ, НГТУ), бюджетов развития (Московский политех, ТПУ), резервных фондов (СПбПУ), что формирует потребность в обособленном учете средств этих фондов, постановке результативной системы внутреннего контроля и проведении экономического анализа их эффективности.

В результате проведения оценки степени влияния финансовой модели ООВО – участников программы «Приоритет-2030» на систему бухгалтерского учета, внутреннего контроля и управленческой отчетности нами была произведена группировка ООВО по уровню учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в рамках реализуемой ими финансовой модели (Приложение 6) (Рисунок 2.4).



\* Номер ООВО в соответствии с Приложением 7

Рисунок 2.4 – Группировка ООВО по уровню учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам

Источник: составлено автором

В результате с помощью применения шкалы желательности Харрингтона [6], которая оценивает разнородные характеристики объектов исследования в обобщенном показателе, нами показано позиционирование ООВО (нумерация в соответствии с Приложением 7) согласно следующей типологии (Таблица 2.1):



Таблица 2.1 – Типологическая группировка ООВО по уровню развития  
учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения управленческой  
отчетности по проектам

| №<br>п/п | Уровень развития<br>учетно-аналитического,<br>отчетного и контрольного<br>обеспечения<br>управленческой<br>отчетности по проектам | Характеристика                                                                                                                                                                                                            | ООВО                                                                                                                                                                                               |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Зрелый                                                                                                                            | Существуют комплексные системы мониторинга проектов, стандартизированные методы отчетности, аналитика направлена на оценку стратегической ценности и долгосрочных эффектов проектов:                                      | МФТИ, ТГУ, НИУ ВШЭ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, ЮФУ, СПбПУ, ТУСУР, БФУ им. И. Канта                                                                                                                    |
| 2.       | Развитый                                                                                                                          | Отлажены процессы сбора данных по ключевым параметрам проектов. Отчетность регулярна, аналитика фокусируется на эффективности использования ресурсов и выполнении планов, контроль следует формализованным процедурам     | НИЯУ МИФИ, ТПУ, РНИМУ, РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, Сеченовский Университет, СибГМУ, МИИТ, МГИМО МИД России, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», НГТУ, ТюмГУ, РАНХиГС, Московский политех, УУНиТ, НИУ МГСУ, ИРНИТУ |
| 3.       | Формирующийся                                                                                                                     | Учет ведется в рамках общих финансовых систем ООВО, специфическая проектная аналитика частичная. Система реагирует на запросы, отчетность составляется под конкретную задачу, контроль часто сводится к итоговой проверке | ИТМО, УрФУ, НГУ, СамГМУ, МАИ, ПИМУ, КФУ, ВМА им. С.М. Кирова, СПбГМТУ, КНИТУ, БГМУ Минздрава России, НИУ «БелГУ», ДВФУ, ЮРГПУ(НПИ), НГТУ, МГУ им. Н.П. Огарёва, СтГАУ                              |
| 4.       | Начальный                                                                                                                         | Только базовые элементы учета в общих рамках. Специальные инструменты контроля проектной деятельности применяются частично                                                                                                | МИСИС, УГНТУ                                                                                                                                                                                       |

Источник: составлено автором

В результате проведенного на данном этапе исследования можно сделать вывод о том, что ООВО – участники программы «Приоритет-2030» делают акцент

помимо базовых процессов на усиление финансовой модели путем развития инструментов учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения для целей составления управленческой отчетности по проектам для достижения целей программы развития и финансовой устойчивости университета.

В Таблице 2.2 представлены результаты оценки ключевых инструментов учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения для целей составления управленческой отчетности по проектам в рамках финансовой модели ООВО – участников программы «Приоритет-2030», которые условно разделены нами на три блока:

1. Первый блок отражает группировку выборки университетов по актуальности применения в финансовой модели инструментов учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения для целей составления управленческой отчетности по проектам

2. Следующий, обобщающий блок представлен востребованными инструментами учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения для целей составления управленческой отчетности по проектам при реализации финансовой модели, ориентированными на инвестиционный, программно-целевой, консорциумный подход, диверсификацию источников доходов и сегментов.

3. Третий, итоговый блок разделен на финансовые и нефинансовые эффекты повышения финансовой устойчивости ООВО (рост внебюджетных доходов в части выполнения работ и услуг, связанных с научными, научно-техническими, социальными услугами и разработками; увеличение количества актуальных образовательных программ высшего образования, реализуемых совместно с зарубежными университетами; программ дополнительного профессионального образования) с целью развития приносящих доход видов деятельности.

Полученные нами результаты позволяют сделать вывод, что в ООВО – участниках программы «Приоритет-2030» управленческая отчетность трансформируется из инструмента фиксации затрат и раскрытия ретроспективных данных в ключевую систему поддержки принятия решений в соответствии с логикой развития предпринимательского университета.

**Таблица 2.2 – Результаты анализа ключевых инструментов формирования управленческой отчетности по проектам в рамках финансовой модели ООВО, проведенного методом контент-анализа**

| Организационно-управленческие инструменты                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                | Оценка и экономический анализ                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                 | Бухгалтерский учет и отчетность                                                                                                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 43                                                                                                                                                                                                           |                                | 2, 6, 5, 19, 20, 22, 26, 37, 38                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1, 4, 5, 6, 7, 18, 22, 24, 31, 32, 41                                                                                                                                                 |  |
| Инструменты учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения для целей составления управленческой отчетности по проектам в рамках финансовой модели ООВО                                                                                                                                                                 |                                |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       |  |
| Учет и отчетность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                | Контроль                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                 | Анализ                                                                                                                                                                                |  |
| Отчетность по МСФО; самостоятельный признак стратегического проекта группировки расходов финансового плана; комплексная информационная система управленческого учета и отчетности; дифференцированная ставка накладных расходов; статья «Дополнительное финансирование программы» на основе разработки и утверждения сметы проектов |                                | Ежегодный внешний аудит; контроллинг, ориентированный на эффективный результат; система внутреннего финансового контроля; экспертиза проектов; форма финансово-экономического обоснования предлагаемых проектов |                                                                                                                                                                                                                                                                 | Оценка финансовых рисков; сценарное планирование; мониторинг и аналитика инвестиций в части достижения целевого результата; оценка результативности бюджетных и внебюджетных расходов |  |
| Бюджетирование по принципу центров финансовой ответственности                                                                                                                                                                                                                                                                       | Проектно-инвестиционный подход | Проектно- и программно-целевой подход                                                                                                                                                                           | Диверсификация источников дохода                                                                                                                                                                                                                                | Консорциумная модель (партнерство)                                                                                                                                                    |  |
| Приоритетные эффекты для усиления финансовой устойчивости ООВО в целом и в частности экономической эффективности полученных результатов проекта                                                                                                                                                                                     |                                |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       |  |
| Финансовые                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                |                                                                                                                                                                                                                 | Нефинансовые                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                       |  |
| – Рост доходов ООВО из внебюджетных источников;<br>– рост средств, поступивших от выполнения работ услуг, связанных с научными, научно-техническими, социальными услугами и работами;<br>– рост средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности                         |                                |                                                                                                                                                                                                                 | – Увеличение объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);<br>– увеличение количества, качества образовательных программ высшего образования, реализуемых совместно с зарубежными ООВО;<br>– рост численности слушателей программ ДПО |                                                                                                                                                                                       |  |

\* Номер ООВО в соответствии с Приложением 7

Источник: составлено автором

В этом контексте при разработке соответствующих инструментов выработки информации для принятия решений акцент смещается с соблюдения формальных правил казначейского исполнения бюджета на оценку экономической эффективности, выработку информации для мониторинга результативности

проектов и обеспечения финансовой устойчивости за счет диверсификации доходов.

## **2.2 Выявление закономерностей развития управленческой отчетности по проектам в ООВО и их типологическая группировка**

С целью комплексного изучения закономерностей развития системы управленческой отчетности по проектам в ООВО прежде всего необходимо провести их типологию, предположим, что требования к качеству информационной системы и ее учетно-аналитической составляющей непосредственно определяются уровнем развития проектного управления в образовательной организации высшего образования.

С этой целью нами была сформирована выборка ООВО – участников программы «Приоритет-2030» для проведения оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности в динамике и по направлениям. Базой оценки нами определены публично раскрытые данные мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования (Мониторинг ВО) [131].

Наиболее важными с методической точки зрения при оценке закономерностей развития системы управленческой отчетности по проектам в ООВО являются вопросы:

- формирования релевантной задачам исследования системы показателей;
- выбора методики для преобразования совокупности показателей в единый интегральный;
- формирования нормативной шкалы для оценки интегрального показателя и проведения типологии ООВО.

Существенный вклад в развитие методов проведения экономического анализа внесли такие ученые, как М. И. Баканов, А. В. Гладилин, А. Н. Герасимов, Е. Н. Громов; М. В. Мельник, А. Д. Шерemet; Л. Т. Гиляровская, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева, Н. Ш. Пономаренко, Т. А. Пожидаева [14, 40, 110, 153, 206].

Исследования и методические рекомендации данных авторов легли в основу разрабатываемого подхода по оценке уровня развития проектной деятельности в ООВО.

Отметим, что в последние годы ООВО в качестве объектов экономического анализа выступают все чаще [152], что помимо интереса ученых к многоаспектности их развития свидетельствует еще и о трансформации их роли и повышении значимости в современных социально-экономических системах. Так, Л. С. Коробейникова, А. В. Кривошеев обосновали методический подход к расчету и анализу интегрального показателя комплексной оценки финансовой устойчивости российских университетов [97]. В свою очередь Н. Г. Сапожникова, Е. Э. Ермошина предложили систему аналитических показателей, а также обоснованный порядок расчета интегрального показателя комплексной оценки экономической безопасности [167].

Для целей преобразования совокупности показателей в единый интегральный при оценке деятельности российских университетов выделяются работы Д. А. Ендовицкого, Б. О. Беленова, которыми сформирована методика рейтингового анализа университета с использованием данных публичной отчетности на основании модели бинарного выбора [66], а также Н. Д. Горюнова, С. В. Пономарева, Т. М. Рогуленко, где используется методика оценки деятельности ООВО с помощью балльных показателей на основе актуальной учетно-контрольной информации [43]. Проблема свертки показателей может быть решена экспертными методами. Так, например, в работе Ю. В. Сажина, Д. Н. Крымзина предложена схема построения интегрального индикатора кадрового потенциала университета на основе экспертных оценок [166]. Существенный интерес представляет также исследование А. О. Ладного, в котором разработана методика рейтингования по уровню исследовательской активности с использованием линейного масштабирования в целях нормирования значений выбранных критериев (индекс) [106].

Таким образом, отмечаем, что современными авторами изучаются вопросы методики анализа деятельности, оценки и расчета специальных индикаторов, механизмов информационно-аналитического обеспечения образовательных

организаций высшего образования с целью повышения обоснованности применяемых стратегий финансирования, финансовой устойчивости, определения факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности, оптимизации внутреннего контроля. Для целей оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО нами разработана соответствующая схема (Рисунок 2.5).

| Организационно-подготовительный этап                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Гипотеза:</b>                                                                                                                            | статистическое моделирование позволит выявить показатели и компоненты, влияющие на развитие управленческой отчетности по проектам; определить уровень развития проектного управления и провести типологическую группировку ООВО                 |
| <b>Цель:</b>                                                                                                                                | обосновать методику расчета «индекса проектного управления» ООВО для оптимизации и совершенствования инструментов управленческой отчетности, по проектам которая определяет оценку уровня зрелости проектного управления ООВО                   |
| <b>Объект:</b>                                                                                                                              | 41 ООВО программы «Приоритет-2030» в 2024 г. (40 ООВО специальной части гранта с наибольшим финансированием и один объект нашего исследования, получивший базовую часть гранта)                                                                 |
| <b>Предмет:</b>                                                                                                                             | статистические закономерности между показателями мониторинга ВО (2020-2024) и уровнем зрелости проектного управления ООВО, позволяющие провести типологическую группировку ООВО и обосновать требования к управленческой отчетности по проектам |
| Методика исследования                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Обоснование и структурирование информационной базы                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2. Построение матрицы корреляций                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3. Нормирование данных и расчет весов показателей                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4. Расчет групповых индексов (вычисление среднего арифметического нормализованных значений) и сводного «индекса проектного управления» ООВО |                                                                                                                                                                                                                                                 |

Рисунок 2.5 – Схема методики оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО

Источник: составлено автором

Особенность исследования заключается в формировании системы показателей финансово-хозяйственной деятельности, свидетельствующих о развитии проектного управления в университетах и последующем расчете специального индекса для развития инструментов и направлений управленческой отчетности по проектам с целью ранжирования ООВО. Однако следует

констатировать, что на данное направление развития ООВО влияет комплекс факторов: отраслевая специализация, ведомственная принадлежность, историческая инфраструктура, географическое положение, структура региональной экономики, сложившиеся научные школы и др. внешние факторы.

Отметим, что исследование уровня развития проектной деятельности проводится по той же совокупности университетов, по которым был проведен анализ программ развития ранее, за исключением ООВО, по которым данные являются закрытыми. В выборку показателей нами включены шесть основных, обобщающих показателя эффективности деятельности ООВО (Образовательная; Научно-исследовательская; Международная; Финансово-экономическая деятельность; Заработная плата профессорско-преподавательского состава, Дополнительный показатель).

По результатам оценки показателя «Образовательная деятельность» выделяется группа следующих университетов с наибольшим значением в 2024 г.: МФТИ (98,01 балла), НИЯУ МИФИ (88,96 балла) и НИУ ВШЭ (88,12 балла) (Рисунок 2.6). При этом наибольший темп прироста по данному показателю: НИТУ «МИСиС» (11,54 %), БГМУ Минздрава России (7,32 %), СПбГМТУ (5,88 %) (Приложение 8). Влияние проектного управления отражено в привлечении талантливых абитуриентов на новые образовательные программы с проектно-ориентированным обучением, трудоустройством, улучшением кадров и компетенций для их реализации.

По показателю «Научно-исследовательская деятельность» лидируют следующие университеты: ТУСУР (5525,04 тыс. руб.), НИЯУ МИФИ (4866,60 тыс. руб.), СПбГМТУ (4499,39 тыс. руб.) (Рисунок 2.7). Наибольший темп прироста: МГИМО МИД России в 6 раз, БГМУ Минздрава России в 5 раз, РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева» (в 3,5 раза) (Приложение 8). Влияние проектного управления отражено в обеспечении материально-технической и кадровой базой, росте научного потенциала в сфере технологического направления.

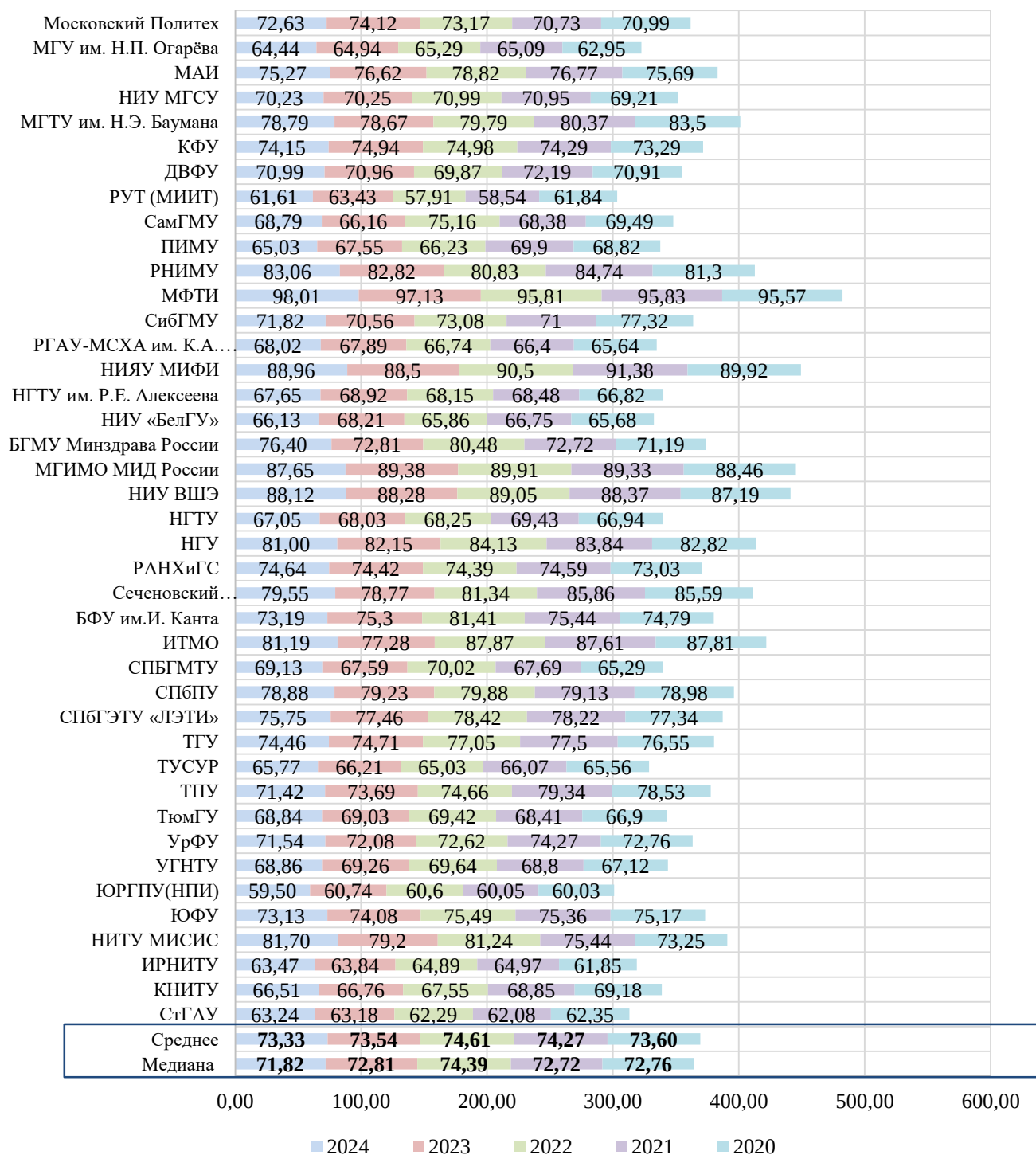


Рисунок 2.6 – Оценка показателя «Е.1. Образовательная деятельность», балл

Источник: составлено автором на основании данных [86]



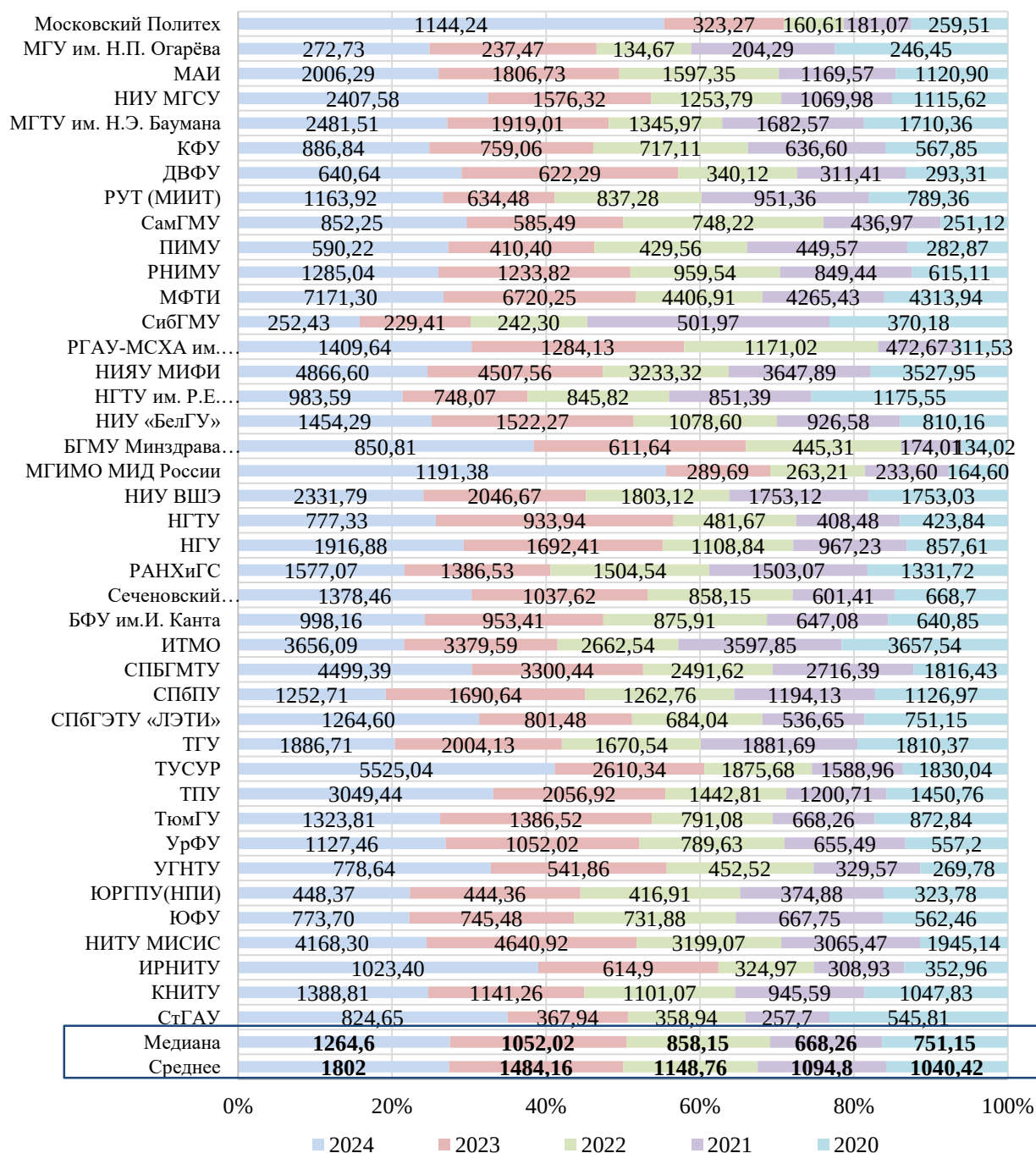


Рисунок 2.7 – Оценка показателя «Е.2. Научно-исследовательская деятельность», тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании данных [86]

В свою очередь в отношении уровня развития международной деятельности выделяется следующая группа университетов: БГМУ Минздрава России (42,81 %), ПИМУ (35,47 %), ТПУ (23,81 %) (Рисунок 2.8). При этом в отношении динамики развития выделяются следующие ООВО: НГТУ имени Р. Е. Алексеева (в 2,9 раза), БГМУ Минздрава России (в 1,7 раза) (Приложение 8).

Отметим, что международная деятельность является важным индикатором развития проектной деятельности, поскольку без институционализации проектных компетенций устойчивая международная деятельность невозможна.

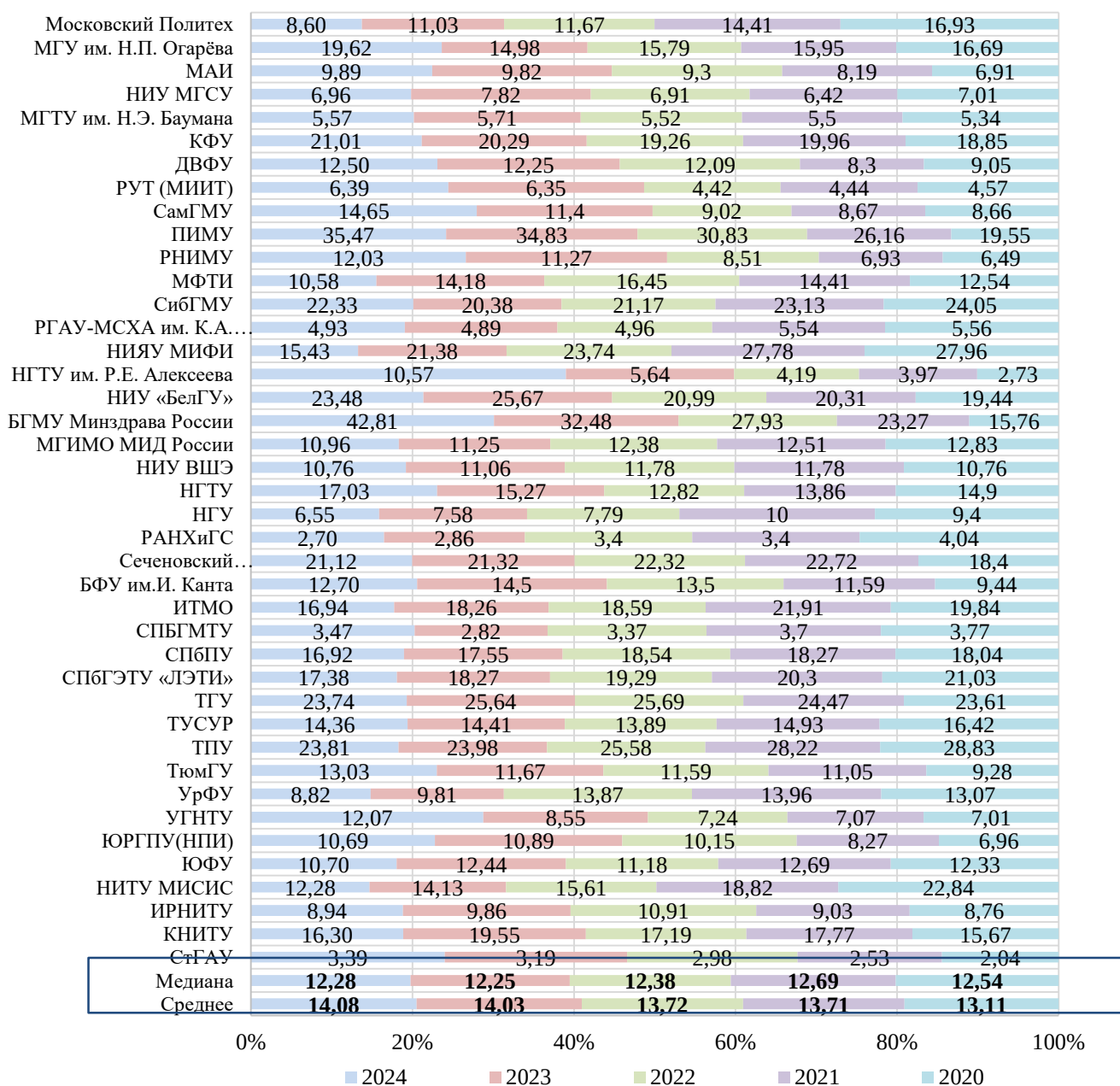


Рисунок 2.8 – Оценка показателя «Е.3. Международная деятельность», %

Источник: составлено автором на основании данных [86]

В отношении показателя «Финансово-экономическая деятельность» в качестве наиболее развитых выделены следующие университеты: МФТИ (16431,95 тыс. руб.), РАНХиГС (16211,72 тыс. руб.), НИЯУ МИФИ (13996,41 тыс. руб.) (Рисунок 2.9). Наибольшая динамика отмечена в отношении университетов: БГМУ Минздрава России (в 1,4 раза), МАИ (105,05 %), РУТ (МИИТ) (95,06 %)

(Приложение 8). Показатели группы «Финансово-экономическая деятельность», в частности доходы от НИОКР и образования, являются наиболее релевантными для оценки уровня развития проектного управления, поскольку отражают не просто внебюджетные поступления, а являются индикатором прямого результата успешно реализованных проектов и продуктов. Их объем, структура и динамика прямо свидетельствуют об уровне проектного управления.

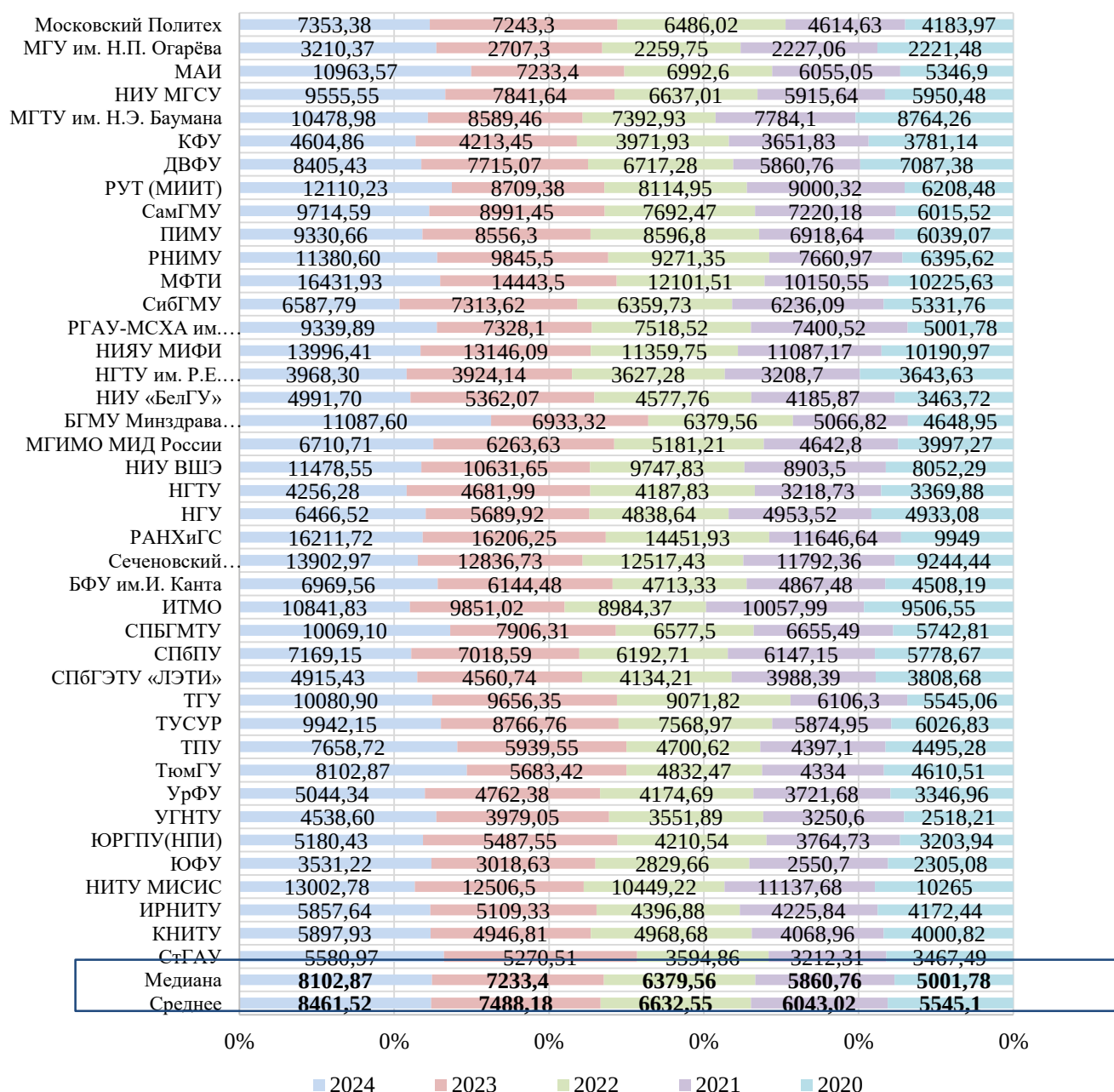


Рисунок 2.9 – Оценка показателя «Е.4. Финансово-экономическая деятельность» тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании данных [86]

По результатам оценки показателя «Заработная плата профессорско-преподавательского состава» выделяется группа университетов: ТУСУР (в 3 раза),

ИТМО в 2,9 раза, ЮРГПУ (НПИ) (в 2,7 раза) (Рисунок 2.10). Наибольшая положительная динамика: РНИМУ (17,40 %), ЮРГПУ(НПИ) (14,91 %) (Приложение 8). Влияние проектного управления отражено в привлечении и удержании кадров для решения качественно новых проектных задач.

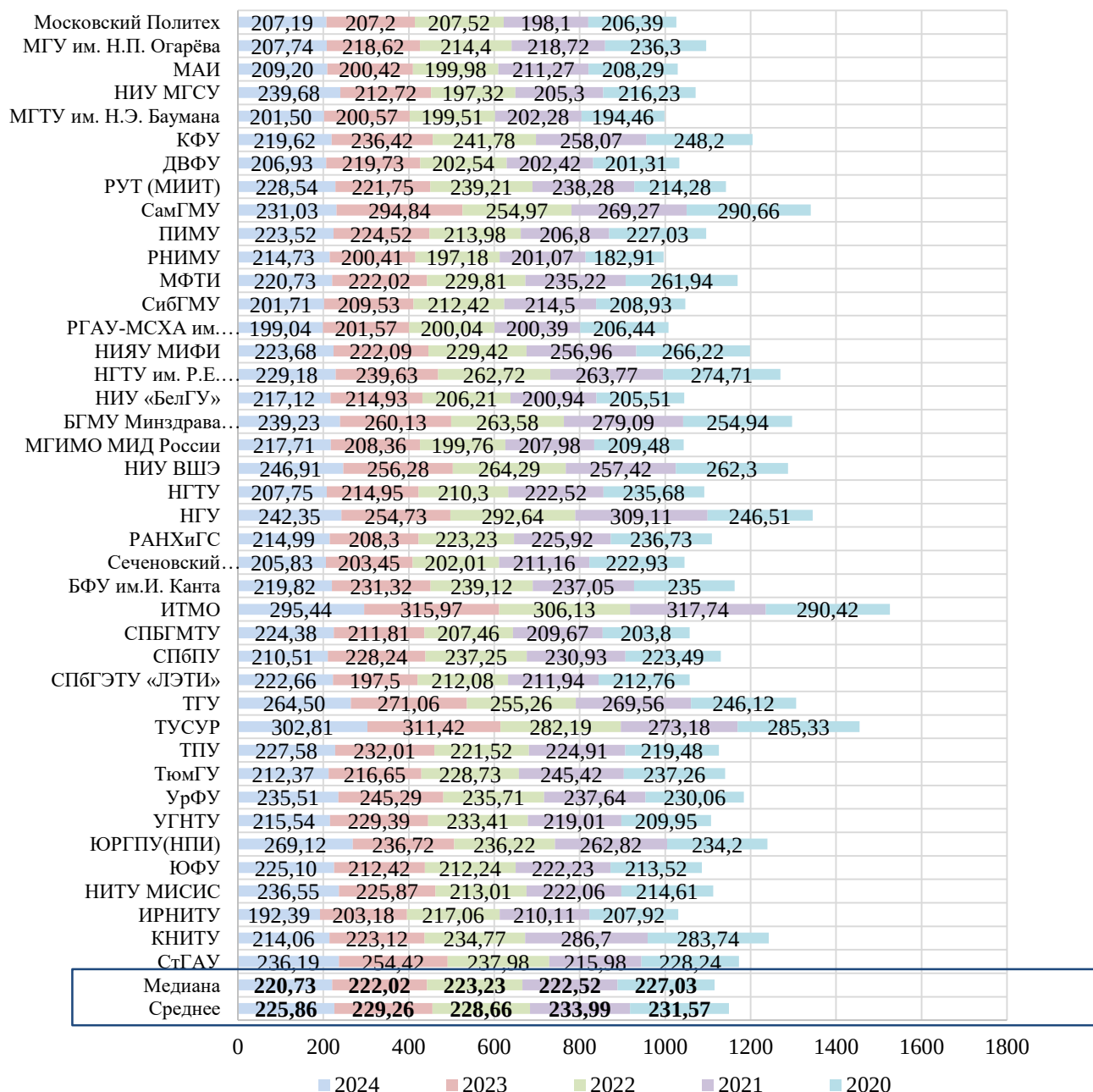


Рисунок 2.10 – Оценка показателя «Е.5. Заработная плата профессорско-преподавательского состава», тыс. руб.

Источник: составлено автором на основании данных [86]

В части показателя «Дополнительный показатель», характеризующего научный потенциал профессорско-преподавательского состава и уровень кадровой

обеспеченности в ООВО, отмечены БГМУ Минздрава России (81,25 %), РНИМУ (71,59 %), СамГМУ (70,93 %) (Рисунок 2.11).

При этом наибольший темп прироста по данному показателю у университетов: КНИТУ (7,52 %), ТюмГУ (5,08 %) (Приложение 8). Развитие проектного управления становится фактором влияния на данный показатель через рост партнеров и репутации, материально-технической базы и создание благоприятной среды для достижения целевых показателей.

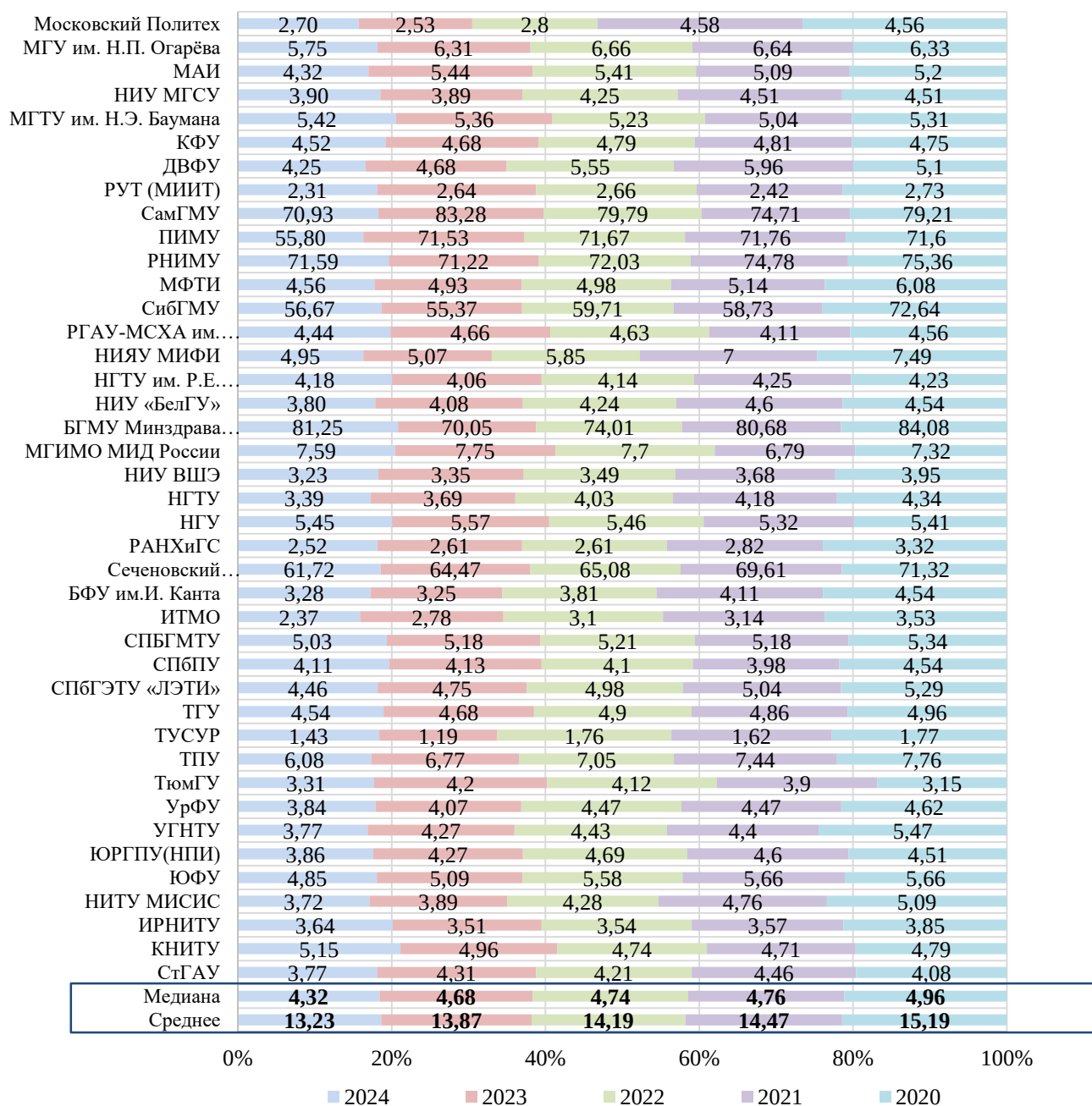


Рисунок 2.11 – Оценка показателя «Е.8. Дополнительный показатель», %

Источник: составлено автором на основании данных [86]



Исходя из вышесказанного отметим, что за исследуемый период 2020–2024 гг. среди объектов исследования наибольшими темпами увеличивались показатели «Финансово-экономическая деятельность» и «Научно-исследовательская деятельность».



Рисунок 2.12 – Темп прироста показателя «Финансово-экономическая деятельность», %

Источник: составлено автором на основании данных [86]

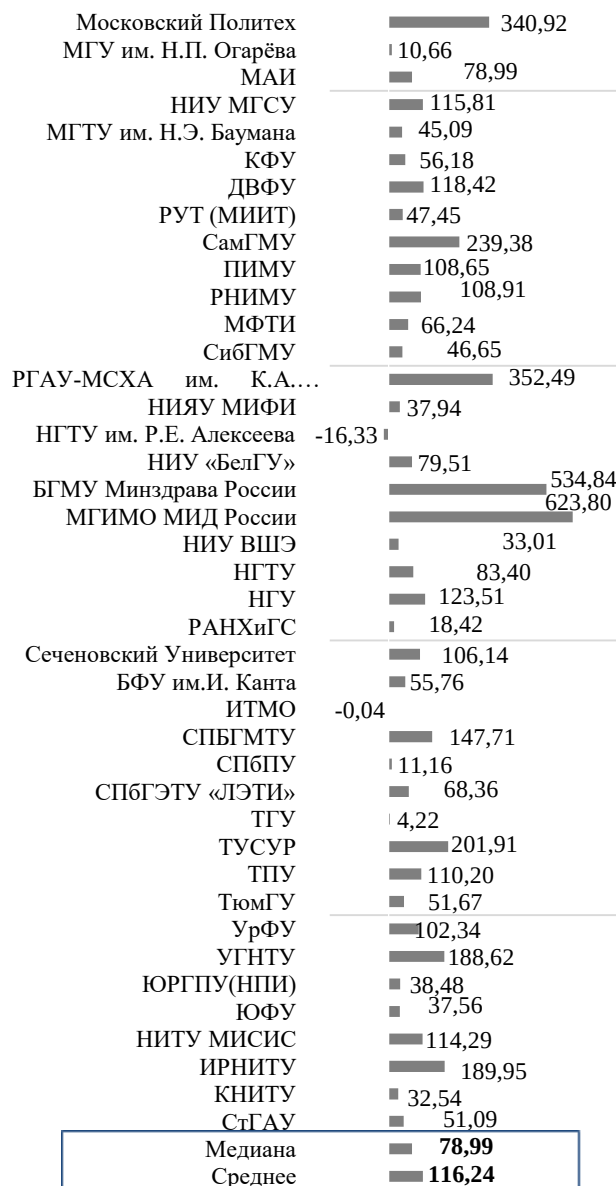


Рисунок 2.13 – Темп прироста показателя «Научно-исследовательская деятельность», %

Исходя из вышесказанного, можем сделать вывод, что среди проанализированных отсутствуют ООО с отрицательной динамикой по всем представленным показателям одновременно за исследуемый период. В

отношении показателя «Финансово-экономическая деятельность» (Рисунок 2.12) наибольшая динамика отмечена среди следующих ООВО: БГМУ Минздрава России (в 1,4 раза), МАИ (105,05 %), РУТ (МИИТ) (95,06 %). Наименьший темп прироста: НГТУ имени Р. Е. Алексеева (8,91 %), ИТМО (14,05 %). Рост отмечен за счет доли доходов университета из федерального бюджета и из бюджета субъекта РФ и местного бюджета; доли доходов из внебюджетных источников.

По показателю «Научно-исследовательская деятельность» (Рисунок 2.13) выделены университеты: МГИМО МИД России (в 6 раз), БГМУ Минздрава России (в 5 раз), РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева (в 3,5 раза). Незначительные по сравнению с другими ООВО приросты отмечены в отношении: НГТУ имени Р. Е. Алексеева (16,33 %), ИТМО (0,04 %). Данная тенденция в отношении всей совокупности проанализированных ООВО обеспечивается положительной динамикой доли доходов ООВО от научных исследований и разработок в общих доходах ООВО, доходов от НИОКР в расчете на одного НПР, доли внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок. Однако следует констатировать, что на данное направление развития ООВО влияет комплекс факторов: отраслевая специализация, ведомственная принадлежность, историческая инфраструктура, географическое положение, структура региональной экономики, сложившиеся научные школы и др. внешние факторы. Исследование показало, что каждая ООВО имеет свой базовый процесс с учетом индивидуальности финансово-хозяйственной деятельности. Так, с наиболее развитым профилем образовательной деятельности выделяются такие университеты, как НИТУ «МИСиС», МФТИ, НИУ ВШЭ. В то же время с точки зрения исследований наибольшая динамика и абсолютное значение показателей отмечены в МГИМО МИД России, БГМУ Минздрава России, РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева. Наиболее успешные с точки зрения финансово-экономической деятельности: БГМУ Минздрава России, МАИ, РУТ (МИИТ).

Далее для характеристики тенденции распределения 122 показателей и 205 наблюдений за исследуемый период оценены темп прироста и среднегодовой темп прироста на основе открытых данных [50, 86].

Применение среднего арифметического значения основных показателей применялось нами ранее для характеристики общего уровня ресурсной обеспеченности и результативности в исследуемой совокупности ООВО. Данные расчеты необходимы при расчете сводных индексов и оценке вклада каждой ООВО в общий результат, однако его интерпретация проводилась совместно с медианой, что обусловлено ее устойчивостью к экстремальным значениям это особенно важно при анализе неоднородных совокупностей ООВО. На данном этапе методики нами оценивалась динамика изменений с помощью базисных темпов прироста, что позволило выявить показатели ООВО с устойчивым ростом, а также среднегодовой темп прироста который сглаживает колебания и показывает, с каким постоянным годовым темпом рос показатель за исследуемый период. (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Максимальные темпы прироста показателей эффективности  
ООВО за 2020 - 2024 гг., %

| №  | ООВО                  | Показатель                                                                                                                                                                                                                                | Темп прироста | Среднегодовой темп прироста |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 1. | Московский Политех    | 2.10 Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб.                                                                  | 514,00        | 57,41                       |
| 2. | МГУ им. Н.П. Огарева  | 3.4 Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 747,42        | 70,62                       |
| 3. | МАИ                   | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                                                              | 250,19        | 36,80                       |
| 4. | МГТУ им. Н.Э. Баумана | 8. Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов, ед.                                                                                                                                                       | 761,07        | 71,30                       |
| 5. | НИУ МГСУ              | 1.7 Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета, чел.                                                                                 | 830,00        | 74,63                       |



|     |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |        |
|-----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|
| 6.  | КФУ                                 | 1.5 Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний, чел. | 600,00  | 62,66  |
| 7.  | ДВФУ                                | 3.9 Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих (работавших) в образовательной организации не менее 1 семестра, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1600,00 | 103,05 |
| 8.  | РУТ (МИИТ)                          | 34. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 360,00  | 46,45  |
| 9.  | СамГМУ                              | 52. Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета, %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 558,33  | 60,18  |
| 10. | ПИМУ                                | 41. Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений, м2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1644,46 | 104,37 |
| 11. | РНИМУ                               | 1.5 Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний, чел. | 600,00  | 62,66  |
| 12. | МФТИ                                | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1700,95 | 106,00 |
| 13. | СибГМУ                              | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 500,00  | 56,51  |
| 14. | РГАУ-МСХА<br>им.<br>К.А. Тимирязева | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1866,67 | 110,59 |
| 15. | НИЯУ МИФИ                           | 36. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР, тыс. руб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 887,04  | 77,25  |

|     |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |        |
|-----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|
| 16. | НГТУ им. Р.Е. Алексеева | 3.4 Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), %                                                                                                                                                     | 1278,33  | 92,68  |
| 17. | НИУ «БелГУ»             | 52. Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета, %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1003,70  | 82,27  |
| 18. | БГМУ Минздрава России   | 41. Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений, м <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2409,52  | 123,82 |
| 19. | МГИМО МИД России        | 33. Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов, чел.                                                                                                                                                                                        | 11109,09 | 86,47  |
| 20. | НИУ ВШЭ                 | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 500,00   | 56,61  |
| 21. | НГТУ                    | 52. Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета, %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 553,85   | 45,96  |
| 22. | НГУ                     | 1.15 Удельный вес численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний, % | 1331,25  | 87,32  |
| 23. | РАНХиГС                 | 33. Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов, чел.                                                                                                                                                                                        | 566,67   | 60,69  |
| 24. | Сеченовский Университет | 3.13 Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.                                                                                                                                                                                                                                   | 1089,04  | 85,69  |
| 25. | БФУ им.И. Канта         | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 340,22   | 44,85  |
| 26. | ИТМО                    | 3.4 Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), %                                                                                                                                                     | 390,22   | 48,80  |
| 27. | СПбГМТУ                 | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 959,40   | 80,41  |

|     |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |        |
|-----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|
| 28. | СПБПУ          | 2.12 Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации, %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2800,00 | 132,06 |
| 29. | СПбГЭТУ «ЛЭТИ» | 33. Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1876,92 | 110,86 |
| 30. | ТГУ            | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1327,10 | 94,36  |
| 31. | ТУСУР          | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2000,00 | 114,07 |
| 32. | ТПУ            | Е.2. Научно-исследовательская деятельность (Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ППС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры)                                                                                                                                                                     | 110,20  | 20,41  |
| 33. | ТюмГУ          | 3.13 Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1246,53 | 91,56  |
| 34. | УрФУ           | 37. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников, тыс. руб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2262,50 | 120,47 |
| 35. | УГНТУ          | 29. Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. руб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 420,68  | 51,06  |
| 36. | ЮРГПУ(НПИ)     | 8. Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов, ед.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2888,89 | 133,82 |
| 37. | ЮФУ            | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1233,33 | 91,09  |
| 38. | НИТУ МИСИС     | 1.5 Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний, чел. | 2300,00 | 121,34 |

Продолжение Таблицы 2.3

|     |       |                                                                                                                                                                                                                                           |         |        |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|
| 39. | ИРНТУ | 10. Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами, тыс. руб.                                                                                                                    | 214,90  | 33,21  |
| 40. | КНИТУ | 3.12 Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.                                                                                           | 2047,17 | 115,26 |
| 41. | СтГАУ | 3.4 Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | 956,00  | 80,27  |

Источник: составлено автором на основании данных [50, 86]

Выбор темпов прироста, а не абсолютных значений, обусловлен необходимостью оценить интенсивность развития, а не текущий масштаб деятельности. Максимальный, а не средний темп прироста выбран по следующим причинам: отражает наилучший результат, достигнутый ООВО за рассматриваемый период, что позволяет выявить его скрытые резервы и потенциальные направления развития; в условиях экономических колебаний, пандемии, изменений в финансировании показывает возможности ООВО к оперативному регулированию ресурсами; ориентир на лучшие практики. Применение данного подхода способствует составить индекс, характеризующий потенциальные возможности ООВО, что важно для стратегического планирования и распределения ресурсов руководством.

Проведенное исследование максимальных темпов роста 41 ведущей российской образовательной организации высшего образования за период 2020-2024 гг. позволило не только количественно оценить динамику их развития, но и сформировать эмпирическую базу из 21 индикатора для последующего отбора критериев, включаемых в индекс проектного управления (ИПУ). Далее обобщены ключевые выводы, наглядно иллюстрирующие прямую связь полученных результатов с процедурой конструирования данного индекса. Анализ показал, что самые высокие темпы прироста зафиксированы по направлениям, связанным с развитием проектного управления:

коммерциализация разработок – рост числа лицензионных соглашений (РГАУ-МСХА – в 19,66 раза, ТУСУР – в 21,00 раза, ЮФУ – в 13,33 раза);

увеличение доли доходов от РИД (СПбПУ – в 29,00 раза); рост поступлений от НИОКР (Московский Политех – в 6,14 раза, ТПУ – в 2,10 раза);

интернационализация – повышение удельного веса иностранных выпускников (МГУ им. Огарева – в 8,47 раза, НГТУ – в 13,78 раза, СтГАУ – в 10,56 раза); увеличение доходов от образовательной деятельности с участием иностранцев (УрФУ – в 23,63 раза, Сеченовский Университет – в 11,89 раза);

инфраструктурное развитие – прирост площадей для научных исследований (ПИМУ – в 17,44 раза, БГМУ – в 25,10 раза);

привлечение талантливых абитуриентов – увеличение числа победителей олимпиад (НИТУ МИСИС – в 24,00 раза, КФУ, РНИМУ – в 7,00 раза);

партнерство с предприятиями и регионом – рост числа договоров на целевую подготовку специалистов (ЮРГПУ – в 29,89 раза, МГТУ им. Баумана – в 8,61 раза; увеличение контингента слушателей программ ДПО (МАИ – в 3,50 раза, МФТИ – в 18,01 раза, БФУ им. Канта – в 4,40 раза, СПбГМТУ – в 10,59 раза, ТГУ – в 14,27 раза); рост доли доходов из регионального и местного бюджетов (СамГМУ – в 6,58 раза, НИУ «БелГУ» – в 11,04 раза, НГТУ – в 6,54 раза и другие).

На основе полученных данных выделены пять групп индикаторов ИПУ: финансовые ресурсы, кадровый потенциал, результаты и внедрение, образовательная интеграция, инфраструктура; подтвердив эмпирическую значимость. Для управленческой отчетности данный подход значим, так как важны не только текущие результаты, но и возможность оперативно перераспределять ресурсы и изучать практики управления, например для СтГАУ интерес представляют практики РГАУ-МСХА и ТУСУР в области коммерциализации результатов деятельности. Для оценки внутренней структуры индекса был проведен корреляционный анализ и построена матрица корреляции показателей (Приложение 9). Для анализа взаимосвязей между количественными показателями эффективности, измеренными в интервальной шкале, был использован коэффициент линейной корреляции Пирсона с целью выявления и исключения мультиколлинеарности (дублирования) переменными  $X$  и  $Y$  для выборки объемом  $n$  рассчитывается по формуле:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2.1)$$

где:

$r_{xy}$  - выборочный коэффициент корреляции Пирсона;

$x_i, y_i$  - значения  $i$ -го наблюдения для переменных  $X$  и  $Y$ ;

$\bar{x}, \bar{y}$  - выборочные средние арифметические переменных  $X$  и  $Y$ ;

$n$  - объем выборки (количество наблюдений – 205, а количество анализируемых переменных – 122).

В зависимости от значения коэффициента корреляции нами взаимоисключались показатели в диапазоне 0,7-1 которые являются мультиколлинеарными. Например, показатель «Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР тыс. руб.» взаимоисключает показатель «Е.2. Научно-исследовательская деятельность (Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ППС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры)».

Обобщая вышесказанное можем выделить следующие группы индикаторов индекса проектного управления ООВО основываясь на том, что по данным 41 ООВО за 2020-2024 гг. рассчитаны максимальные темпы прироста 122 показателей. Это позволило выявить пять направлений, демонстрирующих устойчивую динамику: коммерциализация, интернационализация, инфраструктура, таланты, партнерства. Далее с помощью корреляционного анализа из каждой группы были исключены мультиколлинеарные показатели ( $r \geq 0,7$ ), что устранило дублирование. Таким образом, окончательный набор из 14 показателей по группам финансовые ресурсы, кадровый потенциал, результаты и внедрение, образовательная интеграция, инфраструктура отражает точки роста ООВО и свободен от избыточной корреляции (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Матрица индикаторов индекса проектного управления

| №  | Группа индикаторов | Индикатор в соответствии Мониторингу ВО [86]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Цель для управленческой отчетности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Финансовые ресурсы | <p>Е.2. Научно-исследовательская деятельность Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ИПС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалиста, магистратуры, тыс. руб.</p> <p>3.12 Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.</p> <p>3.13 Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.</p> | <p>Обеспечить раздельный учет по проектам, контролировать обоснованность начисления зарплаты за счет проектных средств и оценивать эффективность использования кадрового потенциала. Определить зависимость ООВО от проектного финансирования и его роль в общем бюджете</p> <p>Измерить востребованность научных компетенций ООВО на международном рынке и оценить вклад зарубежного партнерства в общий портфель научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ</p> <p>Контролировать соответствие численности контингента и поступившей оплаты, анализировать динамику экспорта образовательных услуг и их вклад в общий бюджет</p> |
| 2. | Кадровый потенциал | <p>52. Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета, %</p> <p>3.9 Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих (работавших) в образовательной организации не менее 1 семестра, чел.</p> <p>29. Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. руб.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Контролировать целевое использование региональных субсидий, анализировать зависимость ООВО от регионального бюджета и эффективность проектов, реализуемых по заказу региона</p> <p>Оценить качественный состав кадров, способных руководить комплексными проектами и анализировать вклад приглашенных ученых в публикационную активность и привлечение грантов</p> <p>Формировать фонд оплаты труда с разделением по источникам финансирования, контролировать соответствие уровня зарплаты отраслевым целевым показателям и условиям проектов, анализировать мотивацию научного персонала и конкурентоспособность оплаты труда</p>          |

## Продолжение Таблицы 2.4

|    |                            |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Результаты и внедрение     | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                              | Обеспечить учет поступления лицензионных платежей и признание нематериальных активов, контролировать сроки действия лицензий и правильность расчетов, анализировать динамику коммерциализации РИД                                                                                          |
|    |                            | 2.12 Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации, %                                                             | Вести учет поступлений от интеллектуальной собственности (роялти, передача прав), контролировать полноту и своевременность сроков платежей по договорам, выявлять расхождение между научным достижением и его коммерциализацию                                                             |
| 4. | Образовательная интеграция | 1.7 Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета, чел.                                                                                 | Провести оценку сотрудничества с предприятиями агропромышленного комплекса и уровня востребованности выпускников. Изучить обеспеченность кадрами отраслевые проекты                                                                                                                        |
|    |                            | 3.4 Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | Анализировать привлекательность ООВО для международного контингента и успешность интернационализации                                                                                                                                                                                       |
|    |                            | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                                                              | Отображать доходы от программ дополнительного профессионального образования с разделением по проектам, категориям слушателей, контролировать выполнение договоров на оказание платных услуг, анализировать востребованность образовательных продуктов и их вклад в финансовую устойчивость |
|    |                            | 8. Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов, ед.                                                                                                                                                       | Учитывать поступления от партнеров (спонсорская помощь, целевые взносы), контролировать исполнение взаимных обязательств (практики, трудоустройство), анализировать широту партнерской сети и потенциал для совместных проектов                                                            |
|    |                            | 33. Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов, чел.                                    | Вести учет доходов от сетевых образовательных проектов, контролировать выполнение соглашений о совместной деятельности и признание квалификаций, анализировать эффективность международных сетевых программ                                                                                |
| 5. | Инфраструктура             | 41. Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений, м <sup>2</sup>                                                                                                                                                   | Обеспечить учет основных средств и начисление амортизации, контролировать использование площадей по назначению и загрузку лабораторий в рамках проектов, анализировать обеспеченность проектной деятельности инфраструктурой и обосновывать инвестиции в ее развитие                       |

Источник: составлено автором



Далее для ООВО по каждому отобранному показателю за период 2020-2024 гг. учитывается темп прироста (в %), преобразованный в коэффициент роста (разы) по формуле:

$$k = 1 + \frac{\text{темп прироста (\%)}}{100} \quad (2.2)$$

Использование максимального темпа позволяет оценить динамический потенциал ООВО, нивелируя временные колебания. Для приведения разнородных показателей к сопоставимому виду все исходные значения преобразуются в нормализованные оценки, шкалированные в интервале от 0 до 100. Поскольку каждый из используемых индикаторов характеризуется прямой зависимостью между ростом показателя и улучшением результата, применение обратного преобразования не предусматривается.

$$x_{ij}^{\text{норм}} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)} \times 100 \quad (2.3)$$

где:  $X_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя для  $i$ -го ООВО (коэффициент роста);  $\min(X_j)$ ,  $\max(X_j)$  – минимальное и максимальное значения  $j$ -го показателя по всем ООВО выборки.

Далее для каждой группы показателей производится расчет групповых индексов вычисляется среднее арифметическое нормализованных значений, входящих в него показателей:

$$G_{ig} = \frac{1}{m_g} \sum_{j \in g} x_{ij}^{\text{норм}} \quad (2.4)$$

где:  $m_g$  – число показателей в группе.

Представлены веса групп показателей ИПУ отметим, что методика может предусматривать корректировку весов в случае изменения состава показателей например, после расширения выборки ООВО (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Веса групп показателей для расчета индекса  
проектного управления ООВО

| Группа                     | Число показателей | Доля от общего числа | Вес ( $w_g$ ), % |
|----------------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| Финансовые ресурсы         | 4                 | $4/14 = 0,286$       | 29               |
| Кадровый потенциал         | 2                 | $2/14 = 0,143$       | 14               |
| Результаты и внедрение     | 2                 | $2/14 = 0,143$       | 14               |
| Образовательная интеграция | 5                 | $5/14 = 0,357$       | 36               |
| Инфраструктура             | 1                 | $1/14 = 0,071$       | 7                |
| Итого                      | 14                | 1,000                | 100              |

Источник: составлено автором

Предложенная методика предполагает отбор индикаторов по одному алгоритму, а веса групп представляют информационную составляющую (важность независимых аспектов, которые она охватывает), тем самым определяя вклад в индекс проектного управления который строится как агрегация пяти групп, включающих 14 показателей. Расчет данным методом производится не требуя дополнительных экспертных оценок, что повышает оперативность их интерпретации для пользователей информации (руководство ООВО, планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис, отдел мониторинга стратегического развития и тд.).

Итоговый индекс для  $i$ -го ООВО вычисляется как взвешенная сумма групповых индексов:

$$\text{ИПУ} = \sum_{g=1}^5 \omega_g \times G_{ig} \quad (2.5)$$

$$\text{ИПУ}_{\text{СТГАУ}} = (1,07 \cdot 29 \%) + (1,49 \cdot 14 \%) + (4,22 \cdot 14 \%) + (7,19 \cdot 36 \%) + (1,62 \cdot 7 \%) = 3,8 \quad (2.6)$$

Полученные значения индекса упорядочиваются по возрастанию, после чего определяются квартили распределения: первый квартиль – значение, ниже которого расположены 25 % наблюдений (2,66); второй квартиль – медиана, делящая совокупность на две равные части (4,54); третий квартиль – значение, выше которого находятся 25 % наблюдений (4,73).

На основе распределения ИПУ выделены три категории ООВО: (Таблица 2.6). Комплексный подход позволяет количественно оценить уровень проектного управления ООВО на основе официальных данных и выявить направления для улучшения. Более высокий балл полученного значения соответствует более высокому динамическому потенциалу проектного управления. Например, из проведенных расчетов СтГАУ относится к категории «развитая» с потенциалом для укрепления кадровой составляющей и коммерциализации разработок.

Таблица 2.6 – Уровень развития проектной деятельности в ООВО

| Группа           | Значение интегрального показателя | Лингвистическая характеристика                                                                                                                                                       | ООВО                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Зрелая        | $\geq 4,5$                        | Учетная система обеспечивает данные для отбора проектов, оценки результатов, контроля целевых показателей. Ключевое звено стратегического управления                                 | ЮРГПУ(НПИ), СиБГМУ, РГАУ – МСХА имени К. А. Тимирязева, БГМУ, УрФУ, СПбГМУ, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», СПбПУ, ТюмГУ, КНИТУ                                                                                                                            |
| 2. Развитая      | 2,7 – 4,5                         | Стабильная динамика выше среднего, отдельные направления требуют усиления, потенциал выше медианного уровня. Учет процессов сводится к контролю выполнения показателей эффективности | ЮФУ, МГИМО МИД России, ДВФУ, ТУСУР, НИЯУ МИФИ, МФТИ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, НИУ ВШЭ, СтГАУ, НИУ «БелГУ», НГТУ им. Р.Е. Алексеева, ТГУ, НИУ МГСУ, ПИМУ, Сеченовский университет, НГТУ, УГНТУ, ТПУ, НГУ, НИТУ МИСИС, БФУ им. И. Канта, ИТМО |
| 3. Формирующаяся | $< 2,7$                           | Развивающийся динамический потенциал. Процессы проектной деятельности частично взаимосвязаны с основной системой бухгалтерского учета                                                | КФУ, РУТ (МИИТ), Московский политех, РНИМУ, СамГМУ, ИРНИТУ, МАИ, РАНХиГС, МГУ им. Н. П. Огарёва                                                                                                                                            |

Источник: составлено автором

Предложенная методика позволяет проводить сравнительный анализ динамики проектного развития и адаптировать инструменты управленческой отчетности в зависимости от принадлежности ООВО к той или иной группе. Практическая ценность разработанной методики заключается в потенциальной возможности идентификации скрытых направлений оптимизации проектной деятельности ООВО (например, низкий объем НИОКР при высокой доле ППС). Кроме того, предложенный подход может быть использован для проведения сравнительного анализа эффективности деятельности ООВО как в целом по уровню развития проектного управления, так и по отдельным показателям за ряд лет. Ответственность за проведение расчетов и методическое обеспечение аналитической поддержки управления может быть возложена на отдел мониторинга стратегического развития либо на иное подразделение, в компетенцию которого входит отслеживание целевых показателей проектов. На следующем этапе исследования, в соответствии с его общей логикой, предстоит изучить особенности формирования учетной политики организаций в условиях развития управленческой отчетности по проектам.

### **2.3 Особенности учетной политики ООВО в условиях формирования управленческой отчетности по проектам**

Реализуемые на современном этапе развития изменения нормативно-правовой базы бухгалтерского учета в государственном секторе свидетельствуют о наличии проблемных аспектов в действующих процедурах учета и их моральном устаревании. Бухгалтерский учет как информационная система, оперативно реагирующая на трансформационные процессы в экономике, нуждается в непрерывной диагностике состояния отдельных ее инструментов с целью выявления направлений совершенствования. При этом отметим, что кардинальные единовременные изменения подходов к учету в условиях адаптации учетных систем к меняющимся внешним факторам будут препятствовать формированию

сопоставимых отчетных данных, нарушая тем самым базовый принцип бухгалтерского учета – последовательное применение учетной политики. Назревшую потребность в трансформации учетно-контрольных инструментов управленческой отчетности по проектам ООВО следует начинать с выявления сложившихся тенденций, что было выполнено на предыдущих этапах исследования и анализа передовых подходов отечественных университетов для определения проблемных зон и направлений совершенствования, что выступает ключевой целью данного этапа.

В рамках диссертационного исследования установлена широкая распространенность проектного управления и высокая степень его влияния на бухгалтерский учет. Данный факт объясняется специфическими особенностями реализации проектов, такими как временная трансформация организационной структуры и носителей затрат, состава учетных объектов и перечня статей калькуляции и т. д. В связи с этим считаем целесообразным выявить проявления воздействия проектного управления на учетную систему в части управленческой отчетности.

Несмотря на высокую степень регламентации бухгалтерского учета в государственном секторе, каждый из действующих нормативно-правовых актов предоставляет выбор методов учета из закрытого перечня, например способ амортизации основных средств [137], или возможность применения дополнительных кодов аналитических счетов [135]. Совокупность способов и методов ведения бухгалтерского учета в конкретной ООВО отражается в учетной политике, внутреннем учетном стандарте, обязательном к составлению. Организациям следует конкретизировать процедуры применения учетных инструментов в сложившихся условиях хозяйствования, в т. ч. при реализации проектов в учетной политике (п. 4 ст. 8 Федерального закона № 402-ФЗ [130]). По этой причине в качестве объекта анализа нами выбраны учетные политики ООВО для определения проблемных зон в учете проектной деятельности и путей их устранения.

С целью оценки взаимосвязи бухгалтерского учета и практического применения инструментов проектного управления для оптимизации обработки учетной информации необходимо рассмотреть публичное раскрытие отчетности на сайте <https://bus.gov.ru/>, учетные политики на сайте представленной выборки ООВО, по предложенной схеме исследования, составленной на основании концепции качественного контент-анализа [57]. Для проведения исследования сформировано три этапа, последовательное выполнение которых позволит достичь установленной цели и проверить заявленную гипотезу. Схема данного этапа исследования представлена на Рисунке 2.14.

Первый этап – организационно-подготовительный – предполагает формирование программы исследования по следующим элементам: гипотеза, цель, этапы, объект, источник информации. От детальности планирования и реалистичности поставленных целей на начальном этапе во многом зависит качество получаемого результата.

Второй этап – исследовательский – включает непосредственно проведение исследования. В качестве индикатора определяется учетная информация в части отражения расходов, доходов, финансового результата и результатов проектов. Выделение единиц анализа основывается на степени раскрытия учетной информации в части расходов, доходов и финансового результата с отражением направлений проектного управления. Обработка данных качественного (семантического) контент-анализа осуществляется в предложенных формах кодирования результатов. Определение сводных категорий отражается результатом обработки ключевых слов, раскрываемых в учетной политике и так или иначе затрагивающих специфику формирования управленческой отчетности по проектам.

Третий этап – необходим для подведения итогов и проверки методической целостности работы. Предполагается получение перечня проблем учетно-контрольного сопровождения в части управленческой отчетности по проектам в ООВО и путей их решения.

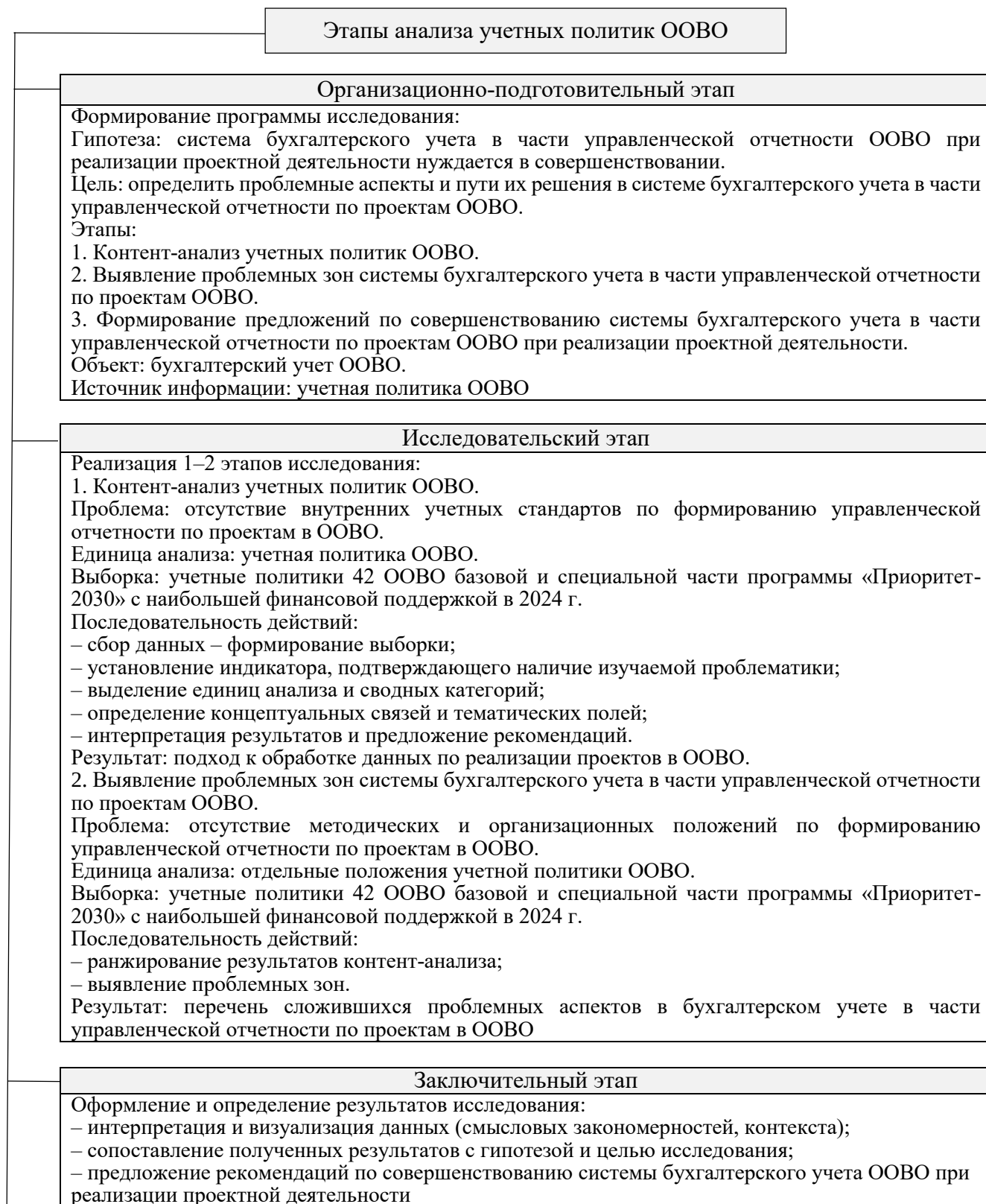


Рисунок 2.14 – Схема анализа учетных политик ООВО

Источник: составлено автором

Исследование показало, что в части учетных политик не представлена информация в открытом доступе у восьми ООВО, отражение учетно-аналитического обеспечения в условиях развития проектного управления наблюдается у пяти ООВО, но отметим, что частично данная информация утверждается и отражается не в учетной политике, а в иных локальных нормативно-правовых актах (приказах, распоряжениях и т. д.) (Таблица 2.7).

Отметим, что организации определяют важность раскрытия информации в управленческой отчетности по проектам с целью принятия оперативных управленческих решений, данный факт подтверждается при определении ранее финансовой модели программ развития ООВО. Нами установлено наличие взаимосвязи между рассчитанным ранее индексом проектного управления и коэффициентом финансовой устойчивости организации. На базе открытых данных о годовой бухгалтерской отчетности, в частности форм 0503721 (стр. 010. приносящая доход деятельность), 0503127 (стр. 200. объем бюджетных ассигнований) рассчитан коэффициент финансовой устойчивости (самофинансирования) для исследуемых организаций. Можем сделать вывод о полученных значениях в пределах нормы (нормированное значение более 50 %), наибольший коэффициент 163,55 % и, в частности, предложенный индекс проектного управления (входит в развитую группу объектов выборки исследования по расчету данного показателя) 4,00 у ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)» (МФТИ).

Таким образом, можно говорить о том, что индекс проектного управления формируется в том числе за счет регламентации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам, и это оказывает влияние на увеличение коэффициента финансовой устойчивости. В части учетной политики обработка учетно-аналитического обеспечения проектного управления отражена в учете затрат в разрезе финансово-лицевых счетов (ФЛС), аналитических кодов, зафиксированы значения, соответствующие условиям по направлениям деятельности и по виду работ.



Таблица 2.7 – Содержание учетной политики ООО в части развития проектного управления

| ООО    | Характеристика учетно-аналитического обеспечения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Индекс проектного управления | Коэффициент финансовой устойчивости (самофинансирования (Ксф, %)<br>Годовая бухгалтерская отчетность Форма 0503721 (стр. 010. приносящая доход деятельность) / форма 0503127 (стр. 200 объем бюджетных ассигнований), млн руб. |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| СибГМУ | Применяются аналитические классификационные признаки в разрядах 5–14 номера счета, позволяющие соотносить произведенные операции с ЦФО, мероприятием, направлением расходов, проектом, грантом, программой и т.д. Аналитический код классификационного признака разделен на регистры в зависимости от источника финансового обеспечения, проекта, мероприятия и других необходимых параметров. В связи с особенностями учета средств ПСАЛ «Приоритет-2030» применяются следующие регистры аналитического кода классификационного признака: код подраздела бюджета классификации в соответствии с бюджетным кодексом РФ, код стратипроекта/политики, код мероприятия, код проекта | 10,80                        | 3 732,15 / 24,42 = 152,83                                                                                                                                                                                                      |
| ЮФУ    | Раздельный учет доходов, расходов, активов (в том числе денежных средств, имущественных прав, материальных запасов, основных средств, нематериальных активов, дебиторской задолженности) и обязательств (кредиторская задолженность), а также иных объектов учета ведется в разрезе тем, программ, проектов, договоров                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4,35                         | 4 575,01 / 49,16 = 93,06                                                                                                                                                                                                       |
| МФТИ   | Все затраты учреждения относятся на счета учета затрат в разрезе финансово-лицевых счетов (ФЛС), зафиксированы значения, соответствующие условиям: по направлениям деятельности и по виду работ. При создании ФЛС признаки направления деятельности и видов работ указывает сотрудник финансового отдела согласно условиям контракта, соглашения, программы, проекта и т. д.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4,00                         | 9 130,99 / 55,83 = 163,55                                                                                                                                                                                                      |

Продолжение Таблицы 2.7

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|
| СтГАУ | <p>На основе Единого плана счетов бухгалтерского учета утвержден план счетов (с дополнительными аналитическими кодами синтетических счетов).</p> <p>Присвоение закупке единого для всех служб университета аналитического кода, который соотносит закупку со стратегическим проектом, политикой, подразделением, материально ответственным лицом и т. д.</p> <p>Перечень направлений расходов на основе центров финансовой ответственности в рамках софинансирования мероприятий и проектов при реализации программы развития из внебюджетных источников</p> | 3,81 | 1 235,84 / 22,26 = 55,52 |
| ТПУ   | <p>Применяется проектно-целевой подход к управлению процессом планирования и бюджетирования. Движение денежных потоков планируется, анализируется, учитывается как в консолидации в целом, так и в разрезе центров финансовой ответственности, а также каждого направления деятельности (проекта/темы/договора/соглашения).</p> <p>В целях трансформации данных устанавливается соответствие направлений деятельности, включая соответствие дополнительных аналитических показателей, кодов видов расходов (КВР)</p>                                         | 3,10 | 3 754,02 / 37,60 = 99,84 |

Источник: составлено автором на основании данных [29, 58, 129, 139, 141, 147]

При создании счетов признаки направления деятельности и видов работ указывает сотрудник финансового отдела согласно условиям контракта, соглашения, программы, проекта и т. д. Для определения сложившихся проблем учетно-контрольного обеспечения в части управленческой отчетности по проектам в ООВО проведено ранжирование полученных результатов контент-анализа учетных политик (Таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Результаты проведенного контент-анализа учетных политик ООВО по направлениям учетно-контрольной деятельности

| ООВО   | Индикатор учета |         |                       |                          | Индикаторы контроля |                     |
|--------|-----------------|---------|-----------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
|        | Доходы          | Расходы | Финансовые результаты | Результаты проекта (НМА) | Инвентаризация      | Внутренний контроль |
| МФТИ   | +               | +       | +                     | +                        | +                   | +                   |
| ЮФУ    | +               | +       | +                     | —                        | +                   | —                   |
| ТПУ    | +               | +       | +                     | —                        | +                   | +                   |
| СиБГМУ | +               | +       | +                     | +                        | +                   | +                   |
| СтГАУ  | +               | +       | +                     | +                        | +                   | —                   |

Источник: составлено автором на основании [29, 58, 129, 139, 141, 147]

Укажем на практически полное присутствие выбранных индикаторов (доходы, расходы, финансовые результаты, результаты проекта (нематериальные активы НМА), инвентаризация, внутренний контроль) в учетных политиках исследуемых организаций. Однако их содержание лишь частично затрагивает проектную деятельность или раскрывает косвенные упоминания. На основании представленных данных учетных политик ООВО сформулированы проблемы действующего учетно-контрольного обеспечения проектной деятельности. Рассмотрим подробнее их содержание:

1. Разобщенность данных по затратам на проекты и доходам от реализации их результатов приводит к ограниченности в принятии эффективных управленческих решений по проектам и сложности точного расчета финансового результата.

2. Дефицит как методического, так и организационного обеспечения проектно-ориентированного внутреннего контроля в ООВО создает препятствия для рационального расходования ресурсов на всех стадиях жизненного цикла проектов.

3. Хаотичность и разрозненность в регламентации учетно-контрольной деятельности по проектам снижает степень релевантности получаемых отчетных данных, в то время как закрепление ответственных исполнителей, сроков исполнения, проработка конкретных процедур и инструментов будут способствовать достижению максимальной прозрачности при реализации проектов.

В результате проведенного исследования нами сформирован инструментарий бухгалтерского учета, в том числе учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам, для отдельного отражения и оптимизации обработки учетной информации. В этом контексте предложим следующие рекомендации при актуализации учетной политики:

1. Составить схему учетно-отчетного сопровождения управленческой отчетности по проектам ООВО, которая будет включать применение дополнительных аналитических кодов счетов при учете затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта, программы, портфеля с прямым и косвенным влиянием на финансовые и нефинансовые показатели. Отрастить перечни направлений расходов как по бюджетному, так и по внебюджетному финансированию при реализации программы развития ООВО. Отметим возможность применения ускоренного метода амортизации нематериальных активов (оперативное списание затрат на инновации).

2. Сформировать подход к внутреннему контролю по проектам в ООВО, базирующийся на выявлении возможных искажений внутренней управленческой отчетности по проектам и их систематизации в виде классификатора по фазам жизненного цикла проекта с подразделением на финансовые и нефинансовые. Укажем на дополнительную возможность отнесения объектов учета к проекту в соответствии с аналитическим кодом. Отрастить инструменты внутреннего

финансового контроля на базе классификатора искажений (комплекс рабочих документов: опросный лист, матрица оценки, акты искажений, отчет по результатам эффективности и др.).

3. Разработать регламент учетно-контрольного сопровождения в части управленческой отчетности по проектам в ООВО для устранения дублирования информации в различных формах отчетности, повышения степени ее достоверности, оперативности и сопоставимости между периодами в разрезе проектов, программ, портфелей.

Регламентация в бухгалтерском учете выступает, с одной стороны, самостоятельным инструментом, с другой – обобщает и упорядочивает все прочие инструменты. Таким образом, на основании данных предыдущих этапов исследования сформулируем предложения по регламентации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО (Таблица 2.9).

Представленные варианты регламентации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО основаны на оценке влияния финансовой модели университета на учетно-аналитическое, отчетное и контрольное обеспечение управления проектами, осуществленной ранее.

Целесообразность перехода к регламентации более высокого уровня напрямую обусловлена получением более качественной учётной и аналитической информации. Обобщение результатов позволяет утверждать, что методические и практические аспекты оптимизации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам ООВО находят свою реализацию в предложенных ключевых инструментах - аналитического, отчетного и контрольного обеспечения. Акцент в работе сделан на применении объектами исследования инструментов двух направлений: бухгалтерского учета (включая отчетность) и проектного управления (организационно-управленческие инструменты, оценка и экономический анализ).

Выявлены закономерности развития учетно-аналитического обеспечения управленческой отчетности по проектам ООВО на основе комплексной оценки официальных открытых данных Мониторинга высшего образования и методики

расчета индекса проектного управления ООВО, который является эффективным инструментом диагностики и управления, позволяющим принимать обоснованные стратегические решения для повышения конкурентоспособности ООВО.

Таблица 2.9 – Возможные варианты регламентации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО

| Тип           | Характеристика                                                                                                                                                                                                        | ООВО                                                                                                                                                                                   | Регламентация                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зрелый        | Существуют комплексные системы мониторинга проектов, стандартизированные методы отчетности, аналитика направлена на оценку стратегической ценности и долгосрочных эффектов проектов                                   | МФТИ, ЮФУ, ТПУ, ТГУ, НИУ ВШЭ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, СПбПУ, ТУСУР, СиБГМУ, РГАУ – МСХА имени К. А. Тимирязева, ЮРГПУ(НПИ), БГМУ, УрФУ, СПБГМТУ, СПбГЭТУ «ЛЭТИ»                         | Самостоятельный регламент организационно-методического подхода составления управленческой отчетности с характеристикой учета и внутреннего контроля выполнения проектов, программ, портфелей с приложением типовых отчетных форм и регистров |
| Развитый      | Отлажены процессы сбора данных по ключевым параметрам проектов. Отчетность регулярна, аналитика фокусируется на эффективности использования ресурсов и выполнении планов, контроль следует формализованным процедурам | НИЯУ МИФИ, РНИМУ, Сеченовский Университет, МИИТ, МГИМО МИД России, НГТУ, НГТУ им. Р.Е. Алексеева, ТюмГУ, РАНХиГС, Московский политех, УУНиТ, НИУ МГСУ, ИРНИТУ, СтГАУ, БФУ им. И. Канта | Самостоятельный раздел в действующей учетной политике с детальной характеристикой применения учетных и контрольных инструментов                                                                                                              |
| Формирующийся | Учет ведется в рамках общих финансовых систем ООВО, специфическая проектная аналитика частичная. Отчетность составляется под конкретную задачу, контроль часто сводится к итоговой проверке                           | ИТМО, НГУ, СамГМУ, МАИ, ПИМУ, КФУ, ВМА им. С.М. Кирова, КНИТУ, НИУ «БелГУ», ДВФУ, МГУ им. Н.П. Огарёва                                                                                 | Новые пункты в имеющихся разделах действующей учетной политики, относящиеся к реализации проектов                                                                                                                                            |
| Начальный     | Учетно-аналитическое обеспечение базируется на общей бухгалтерии и планово-финансовом отделе ООВО. Специальные инструменты контроля проектной деятельности применяются частично                                       | МИСИС, УГНТУ                                                                                                                                                                           | Конкретизация отдельных положений действующей учетной политики по индикаторам (доходы, расходы, финансовые результаты, результаты НМА, инвентаризация, внутренний контроль)                                                                  |

Источник: составлено автором

### **Глава 3 Совершенствование учетно-контрольного и организационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО**

#### **3.1 Учетное обеспечение формирования управленческой отчетности по проектам**

Как показало исследование особенностей и закономерностей информационного обеспечения деятельности ООВО, в настоящее время в практике учетно-аналитической работы университетов недостаточно активно внедряются инструменты управленческой отчетности по проектам, но к этому имеются существенные предпосылки и запрос со стороны внутренних пользователей. Сдерживающим фактором развития управленческой отчетности по проектам является несистемная (фрагментарная) проработка ее организационной и методической составляющих. В первую очередь это касается отсутствия регламентов бухгалтерского учета, адаптированных под задачи генерации управленческой отчетности по проектам, в том числе отсутствуют специализированные формы управленческой отчетности и регистры бухгалтерского учета, адаптированные к специфическим особенностям функционирования ООВО, реализующих элементы проектного управления. Таким образом, недостаточная релевантность вырабатываемых в системе бухгалтерского учета данных для принятия решений по управлению стратегическими проектами ООВО выявляет необходимость развития учетно-контрольных инструментов в структуре управленческой отчетности по проектам (в части учета и внутреннего контроля затрат и результатов по фазам жизненного цикла, а также финансовых и нефинансовых показателей) позволяет определять финансовый результат реализации как отдельного проекта, так и портфеля проектов университета [77].

Актуальность совершенствования отчетности подчеркивают авторы Л. Н. Герасимова, Е. М. Егорова, А. В. Глущенко, отмечая, что многоаспектность стоящих перед ООВО задач определяет необходимость проведения в них

организационных преобразований, повышения эффективности функционирования, во многом зависящих от уровня учетного обеспечения [39, 62]. З. А. Арсаханова, Т. Н. Роденкова, Д. А. Покаместов предложили комплекс решений, направленных на совершенствование учетных процессов проектного управления в части финансовой обеспеченности результативности ООВО [11, 162]. В свою очередь, Ю. М. Алпатов, В. В. Гребенников, Л. Ю. Грудцына, С. В. Молчанов, Б. В. Сангаджиев, Д. В. Бондарчук предложили комплекс организационно-методических предложений по совершенствованию механизмов управления экономикой ООВО, так как государство заинтересовано в эффективном использовании ресурсов [48, 21].

Развитие методических аспектов управленческой отчетности по проектам должно строиться на принципах адаптации к специфическим особенностям экономического субъекта, а также с учетом меняющихся запросов заинтересованных сторон. В этом контексте И. В. Алексеева, И. Н. Богатая, А. Ю. Соколов предлагают подход, основанный на многовариативности учетных данных, акцентируют внимание на взаимосвязи внутренних и внешних отчетов, финансовой и нефинансовой информации в зависимости от запросов пользователей информации и контрольных процессов [9, 173]. Развивая данный подход, Р. П. Булыга и Е. А. Орлова отмечают проблематику увеличения объема предоставления, дублирования запрашиваемой информации внешними и внутренними пользователями отчетности ООВО. При этом важным направлением развития предлагается внедрение современного инструментария бухгалтерского учета и отчетности по проектам [26, 140]. В рамках исследования проблематики информационного обеспечения проектной деятельности, отмеченной в работе А. Н. Бобрышева, Н. П. Агафоновой, была проведена оценка развития системы управления проектами в ООВО. Исследование охватило процессы планирования, учета, контроля, анализа и отчетности с целью определения степени интеграции проектного управления и оценки эффективности проектов, программ и портфелей в отчетно-аналитическое обеспечение университета [18].



В целом необходимо отметить, что образовательные организации высшего образования в соответствии с уставом формируют разнообразные отчеты, в частности, финансовые, стратегические, самообследования, отчет ректора. Растут требования к раскрытию информации в отчетности как с точки зрения контролирующих и регулирующих органов, так и с точки зрения внешних пользователей. Предоставление отчетной информации становится всё более детальной с целью контроля целевого расходования ресурсов. Порядок раскрытия информации в отчетных формах и периодичность представления бухгалтерской (финансовой) отчетности регулируется Инструкцией [133]. Публичное раскрытие отчетности представлено всеми исследуемыми образовательными организациями высшего образования на сайте <https://bus.gov.ru/>. При этом сведения о нефинансовых активах раскрываются фрагментарно в пояснительной записке.

Обобщая изучение результатов исследований ученых и специалистов, а также действующих нормативно-правовых актов, нами сформулированы основные специфические особенности формирования отчетности по проектам в контексте методов и способов ведения бухгалтерского учета, осуществления внутреннего контроля, проведения экономического анализа и формирования отчетности:

- матричная структура управления как элемент проектного управления оказывает существенное влияние на учет затрат по временно образованным структурным подразделениям;

- многоканальное финансирование (федеральные гранты, софинансирование, внебюджетные средства ООВО), осуществляемое на различных фазах проекта при соблюдении определенных условий как одновременно, так и последовательно в зависимости от специфики проекта;

отражение в отчетности финансовых и нефинансовых данных в части результатов проекта, что позволяет оценить эффективность работы команды проекта и требует разработки механизма отражения и идентификации таких данных в системе бухгалтерского учета [77].

Для исключения дублирования информации в различных формах отчетности и оптимизации учетных процедур нами разработан подход по сбору финансовых и нефинансовых данных по проектам, программам, портфелям с последующим их

раскрытием в системе управленческой отчетности по проектам ООВО. В рамках разработанных методических рекомендаций предполагается развитие аналитических возможностей действующих счетов бухгалтерского учета для учреждений государственного сектора с целью обособленного учета затрат и осуществления внутреннего контроля результатов по фазам жизненного цикла проекта. Увеличение информационных потоков и трансформация запросов внутренних и внешних пользователей требуют совершенствования системы учетного обеспечения процессов формирования управленческой отчетности по проектам, в том числе по фазам жизненного цикла проекта.

Отметим, что существующая нормативная база позволяет вести учет затрат, доходов и финансирование проектов на «соответствующих счетах аналитического учета рабочего плана счетов, утвержденного в рамках формирования учетной политики» (п. 7) [135]. В данном стандарте не отражен унифицированный список доходов и расходов будущих периодов, тем самым экономический субъект с учетом индивидуальных особенностей финансово-хозяйственной деятельности отражает данный перечень в рамках учетной политики. В этой связи нами предложены следующие аналитические счета к действующим счетам бухгалтерского учета для учреждений государственного сектора (Таблица 3.1).

Обратим внимание, что доходы будущих периодов учитываются на счете 401.40 «Отложенные доходы» с применением аналитических счетов 401.41 «Доходы будущих периодов к признанию в текущем году», 401.49 «Доходы будущих периодов к признанию в очередные года» [135]. С целью выделения суммы доходов по проекту, которая относится только к следующему финансовому году, а не ко всем последующим периодам для увеличения прозрачности учетной информации, целевого расходования средств при отражении финансового результата проекта, предлагаем выделить аналитического счета 401.42 «Доходы будущих периодов, полученных авансом под проекты будущего года», что повышает надежность отчетности для ее пользователей.

Таблица 3.1 – Предлагаемая система аналитических счетов по отражению затрат, финансирования и доходов

проектов ООВО

| Счет                                                                     | Субсчета                                                                      | 1 уровень – портфель                                                                | 2 уровень – программа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 уровень - Проект                                                 | 4 уровень – Фаза проекта                            |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 109 «Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг» | 109.60 «Себестоимость готовой продукции, работ, услуг»                        | 1. Стратегический (технологический, социально-гуманитарный)<br>2. Институциональный | 1. Стратегический (технологический)<br>1.1 «Растениеводство».<br>1.2 «Животноводство».<br>2. Институциональный.<br>2.1 Образовательный.<br>2.2 Научно-исследовательский.<br>2.3 Инновационный.<br>2.4 Кампусный/инфраструктурный.<br>2.5 Молодежный/социальный.<br>2.6 Цифровых технологий/трансформации и открытых данных.<br>2.7 Административно-управленческий. 2.8 Смешанный.  | Каждого проекта, например, создание и развитие питомника (№ СТ2_1) | Концепция<br>Разработка<br>Реализация<br>Завершение |
|                                                                          | 109.70 «Накладные расходы производства готовой продукции, работ, услуг»       |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                     |
|                                                                          | 109.80 «Общехозяйственные расходы»                                            |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                     |
| 201 «Денежные средства учреждения»                                       | 201.10 «Денежные средства на лицевых счетах учреждения в органе казначейства» | 1. Стратегический (технологический, социально-гуманитарный)<br>2. Институциональный | 1. Стратегический (технологический)<br>1.1 «Растениеводство».<br>1.2 «Животноводство».<br>2. Институциональный.<br>2.1 Образовательный.<br>2.2 Научно-исследовательский.<br>2.3 Инновационный.<br>2.4 Кампусный, инфраструктурный.<br>2.5 Молодежный/социальный.<br>2.6 Цифровых технологий/трансформации и открытых данных.<br>2.7 Административно-управленческий. 2.8 Смешанный. | Каждого проекта, например, создание и развитие питомника (№ СТ2_1) | Концепция<br>Разработка<br>Реализация<br>Завершение |
|                                                                          | 201.30 «Денежные средства в кассе учреждения»                                 |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                     |
|                                                                          | 201.01 «Денежные средства учреждения на счетах»                               |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                     |

Продолжение Таблицы 3.1

| 205 «Расчеты по доходам» | 205.30 «Расчеты по доходам от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат»<br>205.70 «Расчеты по доходам от операций с активами»<br>205.80 «Расчеты по прочим доходам»<br>205.23 «Расчеты по доходам от платежей при пользовании природными ресурсами»<br>205.28 «Расчеты по доходам от предоставления неисключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации»<br>205.31 «Расчеты по доходам от оказания платных услуг (работ)»<br>205.51 «Расчеты по поступлениям текущего характера от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации»<br>205.52 «Расчеты по поступлениям текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления» | 1. Стратегический (технологический, социально-гуманитарный)<br>2. Институциональный | 1. Стратегический (технологический).<br>1.1 «Растениеводство». 1.2 «Животноводство». 2. Институциональный. 2.1 Образовательный. 2.2 Научно-исследовательский. 2.3 Инновационный. 2.4 Кампусный/инфраструктурный. 2.5 Молодежный/социальный. 2.6 Цифровых технологий/трансформации и открытых данных. 2.7 Административно-управленческий. 2.8 Смешанный. | Каждого проекта, например, создание и развитие питомника (№ СТ2_1) | Реализация<br>Завершение |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                    |                          |

Продолжение Таблицы 3.1

|                                                                |                                                                                                                                                             |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 401<br>«Финансовый<br>результат<br>экономического<br>субъекта» | 205.53 «Расчеты по<br>поступлениям текущего<br>характера в бюджеты<br>бюджетной системы<br>Российской Федерации от<br>бюджетных и автономных<br>учреждений» |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|                                                                | 205.54 «Расчеты по<br>поступлениям текущего<br>характера от организаций<br>государственного сектора»                                                        |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|                                                                | 205.72 «Расчеты по доходам<br>от операций с<br>нематериальными активами»                                                                                    |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|                                                                | 205.73 «Расчеты по доходам<br>от операций с<br>непроизведенными<br>активами»                                                                                |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|                                                                | 205.76 «Расчеты по доходам<br>от операций с<br>биологическими активами»                                                                                     |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
|                                                                | 205.89 «Расчеты по иным<br>доходам»                                                                                                                         |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |
| 401<br>«Финансовый<br>результат<br>экономического<br>субъекта» | 401.10 «Доходы текущего<br>финансового года»                                                                                                                | 1. Стратегический<br>(технологический,<br>социально-<br>гуманитарный). | 1. Стратегический<br>(технологический),<br>1.1 «Растениеводство»,<br>1.2 «Животноводство»,<br>2. Институцио-<br>нальный. | 1. Стратегический<br>(технологический),<br>1.1 «Растениеводство»,<br>1.2 «Животноводство»,<br>2. Институцио-<br>нальный. | 1. Стратегический<br>(технологический),<br>1.1 «Растениеводство»,<br>1.2 «Животноводство»,<br>2. Институцио-<br>нальный. |
|                                                                | 401.20 «Расходы текущего<br>финансового года»                                                                                                               | 2. Институцио-<br>нальный                                              | 2.1 Образовательный.<br>2.2 Научно-исследовательский.<br>2.3 Инновационный.<br>2.4 Смешанный.                            | 2.1 Образовательный.<br>2.2 Научно-исследовательский.<br>2.3 Инновационный.<br>2.4 Смешанный.                            | 2.1 Образовательный.<br>2.2 Научно-исследовательский.<br>2.3 Инновационный.<br>2.4 Смешанный.                            |
|                                                                | 401.40 «Отложенные<br>доходы»                                                                                                                               |                                                                        |                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                          |

Источник: составлено автором на основании [135]

Аналитический счет 401.42 к счету 401.40 используется для учета сумм, полученных авансом под конкретные проекты, которые будут реализованы в следующем финансовом году, доход признается по мере выполнения работ, услуг в рамках проекта в течение года. Примером могут являться проекты, ориентированные на создание технологий, по которым доходы будут получены в течение ряда лет, примером подобных проектов являются проекты, в которых один из результатов – создание цифровых модулей с целью дальнейшего его внедрения в производство и получения роялти. Одним из ключевых критериев оценки эффективности деятельности ООВО на сегодняшний день является индекс технологического лидерства. Это подтверждается тем фактом, что университеты ориентированы на реализацию масштабных технологических проектов, которые оказывают влияние на внешнюю среду. В свою очередь, это требует совершенствования управленческой отчетности по проектам, в частности, учетного и отчетного инструментария. В Таблице 3.2 отражены корреспондирующие записи по аналитическому счету 401.42 «Доходы будущих периодов, полученных авансом под проекты будущего года».

Таблица 3.2 – Рекомендуемый порядок корреспондирующих записей по отражению финансового результата проекта

| Дебет                                                                      | Кредит       | Факт хозяйственной жизни                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Получение аванса (целевых средств) под проект будущего года                |              |                                                                                                       |
| 4.201.11.510                                                               | 4.205.31.660 | Поступление денежных средств на лицевой счет организации как аванса под проект будущего года          |
| 4.205.31.560                                                               | 4.401.42.130 | Отражена сумма отложенного дохода (доход будущих периодов) на сумму полученного аванса                |
| Признание дохода текущего периода по мере реализации проекта               |              |                                                                                                       |
| 4.401.42.130                                                               | 4.401.10.130 | Часть отложенного дохода признана доходом текущего финансового года по мере выполнения этапов проекта |
| Формирование кредиторской задолженности за счет средств отложенного дохода |              |                                                                                                       |
| 4.106.31.310                                                               | 4.302.31.730 | Отражено получение оборудования от поставщика (формирование вложений в нефинансовые активы)           |
| 4.401.42.130                                                               | 4.302.31.730 | Погашена кредиторская задолженность за счет отложенного дохода                                        |
| Оприходованы материальные запасы, приобретенные за счет средств аванса     |              |                                                                                                       |
| 4.105.32.340                                                               | 4.302.34.730 | Приняты к учету материальные запасы                                                                   |
| 4.401.42.130                                                               | 4.302.34.730 | Погашена задолженность перед поставщиком за счет отложенного дохода                                   |

|                                                                                                                                                   |              |                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Возврат неиспользованного остатка аванса                                                                                                          |              |                                                                                             |
| 4.205.31.560                                                                                                                                      | 4.201.11.610 | Возврат неиспользованного аванса учредителю с лицевого счета                                |
| 4.401.42.130                                                                                                                                      | 4.205.31.660 | Списание неиспользованной суммы отложенного дохода в корреспонденции с расчетами по доходам |
| Получение целевой субсидии на выполнение государственного задания будущего года                                                                   |              |                                                                                             |
| 4.201.11.510                                                                                                                                      | 4.205.31.660 | Поступление целевой субсидии на лицевой счет как аванса под госзадание будущего года        |
| 4.205.31.560                                                                                                                                      | 4.401.42.130 | Отражение суммы отложенного дохода по целевой субсидии                                      |
| Получение аванса по договору на платные образовательные услуги будущего года                                                                      |              |                                                                                             |
| 4.201.11.510                                                                                                                                      | 4.205.41.660 | Поступление авансовых платежей от студентов за обучение в будущем периоде                   |
| 4.205.41.560                                                                                                                                      | 4.401.42.130 | Отражение суммы отложенного дохода по платным образовательным услугам                       |
| Ежемесячное признание дохода от платных услуг (равными долями)                                                                                    |              |                                                                                             |
| 4.401.42.130                                                                                                                                      | 4.401.10.130 | Ежемесячное признание дохода от платных образовательных услуг                               |
| Получение гранта на научно-исследовательскую работу (НИР)                                                                                         |              |                                                                                             |
| 4.201.11.510                                                                                                                                      | 4.205.51.660 | Поступление средств гранта на лицевой счет                                                  |
| 4.205.51.560                                                                                                                                      | 4.401.42.130 | Отражение суммы отложенного дохода по гранту на НИР                                         |
| Признание дохода от гранта по мере выполнения этапов                                                                                              |              |                                                                                             |
| 4.401.42.130                                                                                                                                      | 4.401.10.130 | Признание дохода по первому этапу НИР после подписания акта сдачи-приемки                   |
| Приобретение основных средств за счет средств целевой субсидии для проекта                                                                        |              |                                                                                             |
| 4.106.31.310                                                                                                                                      | 4.302.31.730 | Принятие к учету лабораторного оборудования                                                 |
| 4.401.42.130                                                                                                                                      | 4.302.31.730 | Оплата оборудования за счет отложенного дохода                                              |
| Начисление заработной платы участникам проекта                                                                                                    |              |                                                                                             |
| 4.109.61.211                                                                                                                                      | 4.302.11.730 | Начисление заработной платы сотрудникам проекта                                             |
| 4.302.11.830                                                                                                                                      | 4.201.11.610 | Перечисление заработной платы                                                               |
| 4.401.42.130                                                                                                                                      | 4.109.61.211 | Списание затрат на заработную плату за счет отложенного дохода                              |
| Формированию финансового результата на конец года по целевому проекту (гранту)                                                                    |              |                                                                                             |
| 4.401.10.130                                                                                                                                      | 4.401.20.130 | Отражение в учете доходов текущего года на финансовый результат                             |
| 4.401.20.130                                                                                                                                      | 4.109.61.211 | Отражение в учете расходов по гранту на финансовый результат                                |
| 4.401.20.130                                                                                                                                      | 4.303.05.730 | Отражение в учете прибыли текущего года                                                     |
| 4.401.20.130                                                                                                                                      | 4.303.06.730 | Отражение в учете прибыли от платных услуг                                                  |
| Счет 401.20 закрывается, а финансовый результат будет отражен в пассиве баланса на счетах 303.05 (целевые средства) и 303.06 (собственные доходы) |              |                                                                                             |
| 4.401.20.000                                                                                                                                      | 4.303.05.730 | Отражение в учете убытка текущего года                                                      |
| Сальдо по счету 401.20 будет дебетовым, что показывает убыток, который переносится на уменьшение финансового обеспечения                          |              |                                                                                             |

Источник: составлено автором на основании [135]

Ежемесячно, ежеквартально рекомендовано формировать промежуточный финансовый результат на счете 401.20. В конце года предполагается закрытие данного счета на соответствующие счета пассива (303.05, 303.06 и др.).

Аналитика по финансовому результату должна вестись в разрезе видов финансового обеспечения (КФО) и видов деятельности (целевая, приносящая доход). Все операции с доходами будущих периодов (401.42) в итоге через признание в доходах текущего периода (401.10) влияют на конечный финансовый результат университета (401.20).

Предложенный комплексный подход обеспечивает полный и прозрачный учет всех операций – от авансов до определения эффективности деятельности университета за отчетный период. Предложенный подход по учету доходов будущих периодов, включая введенный счет 401.42, основывается на нескольких ключевых научных принципах и нормативных требованиях:

- принцип начисления – доход признается в том отчетном периоде, когда услуги оказаны, работы выполнены, а не в момент получения денежных средств. Это обеспечивает соответствие доходов и расходов, что в свою очередь обеспечивает достоверность бухгалтерской (финансовой, налоговой, управленческой) отчетности;

- принцип соответствия доходов и расходов – расходы, понесенные для получения определенного дохода, должны признаваться в том же отчетном периоде, что и сам доход. ООВО в учетной политике рекомендовано закрепить метод признания дохода от отложенных сумм (равномерно в течение года, пропорционально затратам, по этапам выполнения работ) и внесение счета 401.42 в Рабочий план счетов.

Ключевым элементом управления на каждой фазе (концепция, разработка, реализация, завершение) является прозрачная система учета, анализа и внутреннего контроля, а также соответствия целевым финансовым и нефинансовым показателям, необходимая для комплексной оценки эффективности проекта. В этом этой связи объективной необходимостью является разработка специализированных форм управленческой отчетности по проектам в ООВО для того, чтобы данные отчетности были верифицированы (проверены, исключены дублирования) и валидны (достоверны, точны) по каждому отдельному проекту, программе, портфелю.



Отметим отличительную особенность управленческой отчетности по проектам в ООВО, заключающуюся в том, что предложенное учетно-отчетное обеспечение проводится на разных уровнях в разрезе статей затрат, фаз, финансовых и нефинансовых показателей проекта, программы, портфеля с поэтапным укрупнением сбора учетной информации от отдельных регистров до сводных форм параллельно в части как затрат, так и результата (целевого показателя). На начальном этапе формирования управленческой отчетности необходимо заполнить устав проекта (заявка), в котором отражается информация по рекомендуемым нами блокам:

- актуальность, подробно раскрывается принадлежность темы проекта к приоритетным направлениям программы развития ООВО (наименование, тип влияния на процессы <sup>1</sup>, вид политик и характер проектов <sup>2</sup>, связь с приоритетами СНТР, сфера деятельности и характер результата <sup>3</sup>, дата начала и завершения, статус, описание, цель, задачи);

- результативность, значение целевых показателей проекта для пользователей отчетности (тип результата <sup>4</sup> (финансовый и нефинансовый), уровень готовности технологий, ожидаемое влияние от реализации, техническое задание);

- обеспеченность, функциональные элементы для реализации целей проекта (структурное подразделение, руководитель и команда проекта, бюджет проекта по источникам финансирования, бюджет проекта по видам расходов). Заявка проекта формируется и отправляется на согласование дирекции программы развития. После внесения соответствующих корректировок и уточнений утверждается и приобретает статус устава проекта (Приложение 10). Утвержденному уставу проекта присваивается соответствующий порядковый номер и отношение к видам политик и характеру проектов, что влияет на учетно-аналитическую составляющую для повышения качества планирования мероприятий и затрат

---

<sup>1</sup> Операционные, Функциональные, Трансформационные

<sup>2</sup> Образовательный, Научно-исследовательский, Инновационный, Кампусный/инфраструктурный, Молодежный/социальный, Цифровых технологий/трансформации и открытых данных, Административно-управленческий, Смешанный, Стратегический технологический, Стратегический социально-гуманитарный

<sup>3</sup> Материального производства, непродовольственная сфера

<sup>4</sup> Технология, Продукт, Услуга

(Проект № СТ2\_1, стратегический технологический проект 2, порядковый номер проекта в рамках него 1 в дорожной карте). В Таблице 3.3 предложен перечень и характеристика форм управленческой отчетности образовательных организаций высшего образования [77].

Таблица 3.3 – Характеристика форм управленческой отчетности  
по проектам в ООВО

| № | Форма управленческой отчетности                                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                            | Фаза                                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1 | «Регистры по учету затрат проекта»                                         | Первичная форма учета статей затрат с прямым и косвенным влиянием на результат проекта, которая разрабатывается отдельно для каждой фазы жизненного цикла с план-фактной оценкой данных                                                                                   | Концепция, разработка, реализация, завершение |
| 2 | «Регистр финансирования проекта»                                           | Первичная форма отражает источники финансирования проекта (государственные, частные, внутренние) по фазам жизненного цикла                                                                                                                                                | Концепция, разработка, реализация, завершение |
| 3 | «Регистр по учету результата проекта»                                      | Первичная форма учитывает финансовый, нефинансовый (материальный, нематериальный) результат проекта с план-фактной, промежуточной оценкой и фазой его получения                                                                                                           | Реализация, завершение                        |
| 4 | «Управленческий отчет по учету затрат и источников финансирования проекта» | Форма учета затрат по фазам жизненного цикла с применением шифра закупки и отнесением к виду политик, характеру проектов и источнику финансирования                                                                                                                       | Концепция, разработка, реализация, завершение |
| 5 | «Управленческий отчет по учету результата программы, портфеля проекта»     | Форма учета финансового, нефинансового (материального, нематериального) результата программы, портфеля по фазам с план-фактной оценкой данных                                                                                                                             | Реализация, завершение                        |
| 6 | «Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта»                | Сводная форма учета затрат по виду политик, характеру проектов с учетом их влияния на процессы и источникам финансирования                                                                                                                                                | Концепция, разработка, реализация, завершение |
| 7 | «Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта»            | Сводная форма финансового, нефинансового (материального, нематериального) результата программы, портфеля по виду политик и характеру проектов с план-фактной оценкой данных                                                                                               | Реализация, завершение                        |
| 8 | «Отчет о движении денежных средств проекта»                                | Форма учитывает данные проекта по финансированию, затратам по статьям с прямым и косвенным влиянием на результат, обязательствам, доходам (выполнение работ/услуг, внедрение технологии, реализация продукта, прочее) и сальдо денежных потоков по фазам жизненного цикла | Концепция, разработка, реализация, завершение |

Продолжение Таблицы 3.3

|    |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 9  | «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта» | Сводная форма учитывает данные по виду политик, характеру проектов, включая финансирование, затраты по статьям с прямым и косвенным влиянием на результат, обязательствам, доходам (выполнение работ/услуг, внедрение технологии, реализация продукта, прочее) и сальдо денежных потоков по фазам жизненного цикла | Концепция, разработка, реализация, завершение |
| 10 | «Отчет о финансовых результатах»                                        | Форма отражает финансовый результат программы, портфеля по виду политик и характеру проектов с план-фактной оценкой данных                                                                                                                                                                                         | Завершение                                    |

Источник: составлено автором

С целью синхронизации и повышения сбалансированности информационных потоков в результате исследования нами предложена схема учетного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО, которая реализуется бухгалтерией, планово-финансовым отделом, проектным офисом. Отличительной особенностью предложенного методического подхода является последовательное представление форм отчетности по фазам жизненного цикла проекта и раскрытие как финансового, так и нефинансового результата проекта. Отметим, что регистры группируют затраты с разбивкой по статьям калькуляции проекта, а также полученные материальные и нематериальные результаты проекта; формы отражают укрупненные статьи проекта, программы, портфеля; сводные формы представляют общие суммы затрат, финансирования, результата по программе, портфелю (Рисунок 3.1).

Ключевым преимуществом рекомендованных нами регистров является группировка учетной информации по фазам проекта: концепция, разработка, реализация, завершение, что позволяет определить расходы проекта в разрезе статей затрат и источников финансирования для целей последующего расчета фактической себестоимости. Каждый регистр разделен на две части:

- 1) затраты проекта с прямым влиянием на результат;
- 2) затраты проекта с косвенным влиянием на результат, в каждой части которых отражаются базовые статьи затрат: оплата труда с отчислениями; оборудование и материалы; прочие работы (услуги).

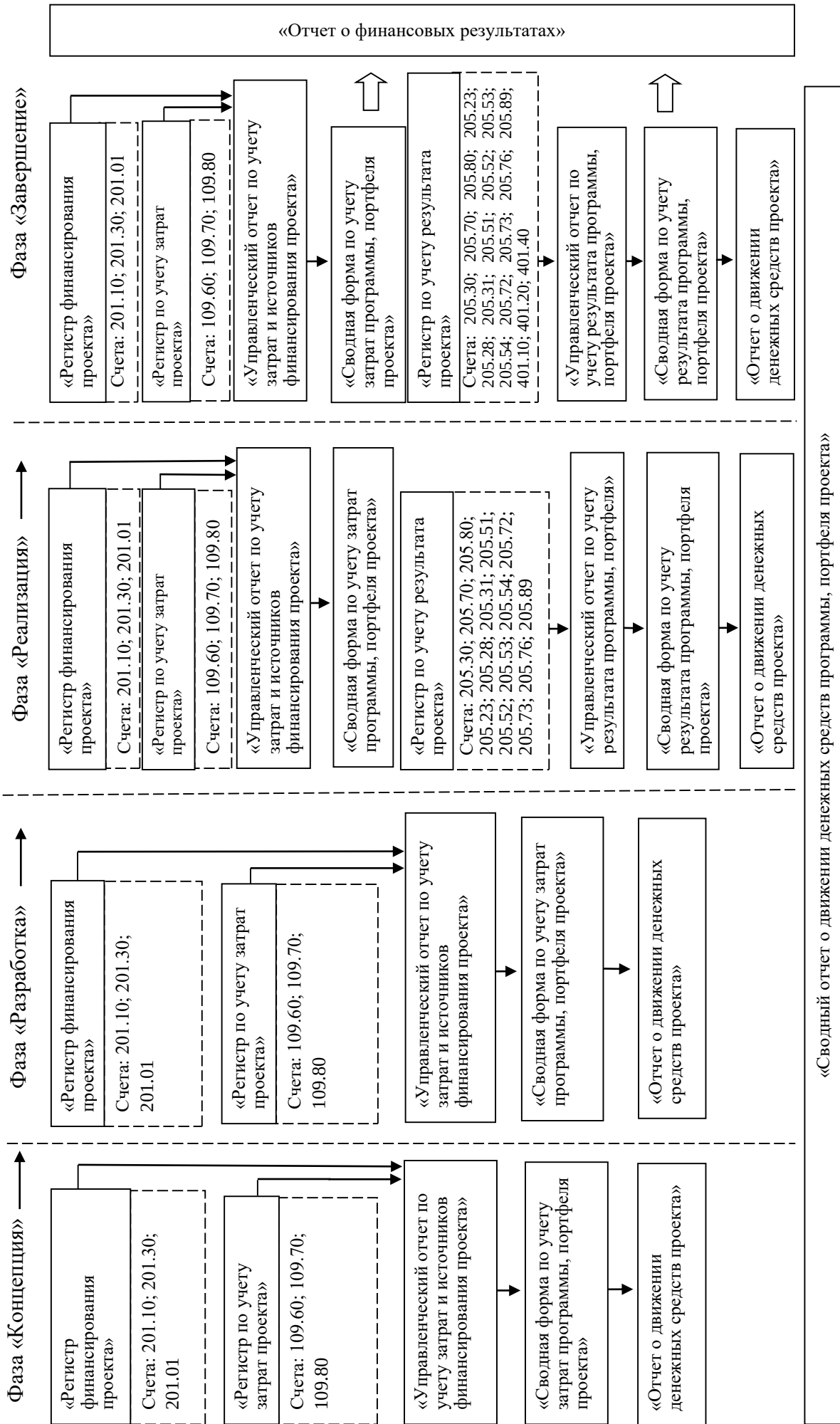


Рисунок 3.1 – Схема учетного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ОООО

Источник: составлено автором

Для отнесения затрат к соответствующим статьям предлагается присваивать код бюджетной классификации, поскольку один проект может финансироваться из различных источников (федеральные гранты, софинансирование, внебюджетные средства ООВО). Рассмотрим показатели регистра по соответствующим статьям по фазе проекта «Концепция» (Рисунок 3.2, Приложение 11). Данная фаза характеризуется началом жизненного цикла проекта, и именно на ней закладываются цели, задачи и учитывается специфика вида проекта. Особенность учета затрат на данной фазе заключается в следующих преимуществах:

- формирование плановой себестоимости по прямым и косвенным затратам на проект по статьям (оплата труда с отчислениями; оборудование и материалы; прочие работы (услуги) и др.);
- отражение затрат, зависящих от фазы и вида проекта, например, затраты на обоснование и анализ проекта, включающие услуги экспертной оценки экономической эффективности осуществления инвестиций в проект, сроков их окупаемости и прогноз рисков и др.;
- детализация затрат по проекту в части человеческих, материальных, финансовых, временных ресурсов.

Фаза является базовым звеном в жизненном цикле проекта, которая закладывает основы для корректной оценки отчетно-аналитической обеспеченности с целью минимизации корректировок бюджета, рисков и достижения целевых показателей результативности.

Следующий учетный регистр составляется по соответствующим статьям на фазе проекта «Разработка» (Приложение 12). Данная фаза основывается на детальном раскрытии затрат, сроков, ресурсов, процессов, внесении корректировок в проектную заявку, её утверждении и присвоении статуса устава проекта. На данном этапе жизненного цикла начинаются процессы подготовки закупок в части материалов и оборудования, сопутствующих работ и услуг (например, повышение квалификации участников проекта; иные выплаты в рамках консорциума/соглашений с целью совместной реализации задач).

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Проект: Создание и развитие питомника (№ СТ2\_1)

№ документа: 1.1

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Регистр по учету затрат по фазе проекта «Концепция»»

| №                                                   | КБК                                        | Показатель                                                                                                                                 | План   | Факт   | Отклонение |       |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|-------|
|                                                     |                                            |                                                                                                                                            |        |        | +/-        | %     |
| 1 Затраты проекта с прямым влиянием на результат    |                                            |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
| 1.1                                                 | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100              | Оплата труда коллектива проекта                                                                                                            | 200,00 | 200,00 | 0,00       | 0,00  |
| 1.2                                                 | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100              | Налоги, сборы и иные платежи<br>в бюджеты бюджетной системы                                                                                | 102,80 | 102,80 | 0,00       | 0,00  |
| 1.3                                                 |                                            | Затраты на обоснование и анализ<br>проекта:                                                                                                |        |        |            |       |
| 1.3.3                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100              | Услуги экспертной оценки<br>экономической эффективности<br>осуществления инвестиций в проект,<br>сроков их окупаемости и прогноз<br>рисков | 52,00  | 52,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.3.4                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100              | Повышение квалификации по теме<br>проектного управления                                                                                    | 100,00 | 95,60  | -4,40      | 95,6  |
|                                                     | .....                                      |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
| 1.4                                                 |                                            | Иные затраты:                                                                                                                              |        |        |            |       |
| 1.4.1                                               | Софинан-<br>сирование<br>Минис-<br>терства | Грантовые программы аспирантам,<br>участникам проекта                                                                                      | 60,00  | 60,00  | 0,00       | 0,00  |
|                                                     | .....                                      |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
| 1.3                                                 |                                            | Прочее                                                                                                                                     | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00  |
| 2 Затраты проекта с косвенным влиянием на результат |                                            |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
| 2.1                                                 |                                            | Оплата труда административно-<br>управленческого персонала                                                                                 | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00  |
| 2.2                                                 |                                            | Налоги, сборы и иные платежи<br>в бюджеты бюджетной системы                                                                                | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00  |
|                                                     | .....                                      |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
| 2.7                                                 | Внебюд-<br>жетные<br>ср-ва<br>ООВО         | Услуги связи                                                                                                                               | 5,00   | 3,20   | -1,8       | 64    |
|                                                     | .....                                      |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
|                                                     |                                            | Итого                                                                                                                                      | 832,8  | 822,2  | -10,6      | 98,73 |

Должность

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рисунок 3.2 – «Регистр по учету затрат по фазе проекта «Концепция»»  
(фрагмент)

Источник: составлено автором

Предложенный подход по формированию регистра учета затрат на данной фазе имеет следующие преимущества:

- точное планирование и оценка затрат (исключение их завышения или занижения) по статьям, как прямо, так и косвенно влияющих на результат проекта: оплата труда с отчислениями, оборудование и материалы, прочие работы (услуги);
- детальная характеристика источников финансирования проекта в соответствии с его целевыми показателями;
- возможность осуществления внутреннего контроля затрат и целевых показателей проекта с целью оценки эффективности бизнес-процессов, финансового результата, а также предупреждение связанных с ними рисков.

Фаза «Разработка» представляет совокупность затрат, которые должны быть правильно классифицированы, оценены и отражены в учете для утверждения, исполнения устава с конкретными планами распределения ресурсов. Оценивается корректность составления контрольных этапов, взаимосвязи учетных регистров, отчетных форм обеспеченности и результативности (Приложение 13).

Данный этап является ключевым с точки зрения влияния на формирование себестоимости проекта. Фаза «Реализация» является наиболее ресурсоемкой и характеризуется наибольшей продолжительностью, высоким объемом затрат. Ключевыми особенностями ведения бухгалтерского учета и внутреннего контроля на данной стадии является:

- контроль лимитов бюджетных обязательств;
- сопоставление текущих затрат со сметой (калькуляцией) проекта;
- возможность проверки первичных документов;
- возможность своевременной оплаты счетов и принятия актов работ, услуг;
- выявление отклонений между плановыми и фактическими затратами, определение причин экономии и перерасхода на каждой статье затрат фазы;
- учет дополнительных затрат, связанных с изменениями в проекте, их оформление и утверждение;

– подготовка промежуточной отчетной информации внутренним и внешним пользователям о выполнении целевых показателей с отнесением затрат на результат, оценка плановых затрат на основе текущих данных.

Отметим, что многие проекты подлежат кассовому обслуживанию в казначействе, которое осуществляет предварительную проверку и последующий контроль освоения средств. Важной задачей данного этапа является реализация всех запланированных процессов для достижения установленных целевых показателей. Предложенный подход интегрирует информационные потоки для корректного отнесения затрат в соответствии с кодом бюджетной классификации, статьями с учетом изменений к планируемому и фактическому результату.

Итогом жизненного цикла проекта в ООВО является фаза «Завершение». Нами разработаны учетные регистры для отражения затрат, связанных с закрытием проекта (Приложение 14). Отметим следующие особенности данной стадии: проведение конечных расчетов с контрагентами, закрытие всех счетов и принятие актов.

С целью исчисления себестоимости результата проекта затраты сводятся в разработанную нами форму по учету затрат и источников финансирования проекта (Рисунок 3.3), отличительной особенностью которой является распределение статей затрат и источников финансирования проекта по фазам. Предлагается система кодирования (шифрования) отнесения затрат на проект как объект учета, а не на структурное подразделение. Согласно стандарту бухгалтерского учета для организаций государственного сектора СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов» (п. 2 Приказа № 121н) [135] разрешено вводить дополнительные аналитические коды, разряды в них и забалансовые счета.



|                                                                                                                                                  |             |                                              |              |                                              |              |                                              |              |                                              |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|---------|
| Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»<br>№ документа: 4<br>Период: 2024 г.<br>Единица измерения: тыс. руб. |             |                                              |              |                                              |              |                                              |              |                                              |         |
| «Форма по учету затрат и источников финансирования проекта», тыс. руб.                                                                           |             |                                              |              |                                              |              |                                              |              |                                              |         |
| Статья                                                                                                                                           | Фаза        |                                              |              |                                              |              |                                              |              |                                              | Итого   |
|                                                                                                                                                  | «Концепция» |                                              | «Разработка» |                                              | «Реализация» |                                              | «Завершение» |                                              |         |
|                                                                                                                                                  | Затраты     | Источник финансирования                      | Затраты      | Источник финансирования                      | Затраты      | Источник финансирования                      | Затраты      | Источник финансирования                      |         |
| Оплата труда                                                                                                                                     | 200,00      | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 300,00       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 400,00       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 200,00       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 1400,00 |
|                                                                                                                                                  |             |                                              | 100,00       | Внебюджетные ср-ва ООВО                      | 100,00       | Внебюджетные ср-ва ООВО                      | 100,00       | Внебюджетные ср-ва ООВО                      |         |
| Налоги, сборы и иные платежи в бюджетной системе                                                                                                 | 102,80      | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 154,19       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 205,58       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 102,80       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 689,57  |
|                                                                                                                                                  |             |                                              | 41,40        | Внебюджетные ср-ва ООВО                      | 41,40        | Внебюджетные ср-ва ООВО                      | 41,40        | Внебюджетные ср-ва ООВО                      |         |
| Материальные затраты                                                                                                                             | 14,00       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 211,85       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 496,67       | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 28,00        | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 750,52  |

## Продолжение Рисунка 3.3

|                                                                                     |        |                                                        |         |                                                        |         |                                                        |         |                                                        |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|---------|
| Амортизация                                                                         | 0,00   |                                                        | 142,60  | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 95,80   | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 68,00   | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 306,40  |
| Прочее                                                                              | 271,60 | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 1862,00 | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 576,20  | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 310,00  | Федеральный<br>грант программа<br>«Приоритет-<br>2030» | 6673,44 |
|                                                                                     | 100,00 | Софинансиро-<br>вание<br>Министерства                  | 103,00  | Софинансирова-<br>ние<br>Министерства                  | 1118,00 | Софинансиро-<br>вание<br>Министерства                  | 1118,00 | Софинансирова-<br>ние<br>Министерства                  |         |
|                                                                                     | 133,80 | Внебюджетные<br>ср-ва ООВО                             | 190,40  | Внебюджетные<br>ср-ва ООВО                             | 546,72  | Внебюджетные<br>ср-ва ООВО                             | 343,72  | Внебюджетные<br>ср-ва ООВО                             |         |
| Итого                                                                               | 822,20 |                                                        | 3105,44 |                                                        | 3580,37 |                                                        | 2311,92 |                                                        | 9819,93 |
| Должность _____ / _____ ФИО _____ / _____<br>расшифровка подписи «__» _____ 20__ г. |        |                                                        |         |                                                        |         |                                                        |         |                                                        |         |

Рисунок 3.3 — «Управленческий отчет по учету затрат и источников финансирования проекта»

Источник: составлено автором

Для целей внутреннего контроля за информационными потоками, а также в условиях необходимости их разграничения между различными фазами и уровнями проекта (программа, портфель) необходимо использовать специализированные шифры. Нами рекомендуется следующий порядок:

– 1-й уровень – грантовая программа, источник финансирования, федеральные гранты (программа «Приоритет-2030», научный центр мирового уровня «Агроинженерия будущего», РНФ, Фонд перспективных исследований (ФПИ), Научно-образовательный центр (НОЦ) и др.), софинансирование (СФ) (бюджет субъекта, бюджет учредителя – Минсельхоз РФ и края; Минобрнауки РФ и края; внебюджетные средства ООВО);

2-й уровень – текущий год реализации закупки, плановый период 2036 г.;

3-й уровень – вид политик и характер проектов: образовательный, научно-исследовательский, инновационный, кампусный/инфраструктурный, молодежный/социальный, цифровых технологий/трансформации и открытых данных, административно-управленческий, смешанный, стратегический технологический, стратегический социально-гуманитарный;

4-й уровень – номер проекта в дорожной карте программы развития университета, утвержденной на текущий финансовый год;

5-й уровень – структурное подразделение, в рамках которого реализуется проект (институт, факультет или иное);

6-й уровень – сквозной порядковый номер закупки в учетной форме.

Так, например, шифр П2030; 2024; СТ2\_1; ИАБиПР; \_1 имеет следующее значение:

– П2030 – проект реализован в рамках федерального гранта программы развития университета (Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»);

– 2024 – год приобретения материалов, работ (услуг);

– СТ2 – стратегический технологический в области растениеводства;

– ИАБиПР – Институт агробиологии и природных ресурсов;

– 1 – номер проекта в дорожной карте программы развития;

\_1 – порядковый номер заявки (сквозной).

В представленном управленческом отчете по учету затрат (пять статей) и источников финансирования (бюджетных и внебюджетных) отдельного проекта отражено предоставление сгруппированной, детализированной и аналитической информации о финансовых потоках проекта по каждой из фаз жизненного цикла. Преимуществом представленного отчета является оперативность получения информации по конкретному проекту в части контроля исполнения бюджета и определения направлений оптимизации, перераспределения затрат. Отметим следующие особенности в части проектной деятельности:

- шифр отнесения затрат – обеспечивает оперативное получение и систематизацию информации по проекту, программе, портфелю;
- классификация затрат (по фазе, влиянию на результат, виду политик, характеру проектов) – позволяет вести планирование и мониторинг затрат с учетом специфики проекта (по виду политик и характеру проектов);
- детализация по статьям затрат и бюджетным кодам (КБК) – обеспечивает прозрачный учет и оперативный внутренний контроль за целевым расходованием средств, в том числе в рамках софинансирования и федеральных программ.

На основании полученных данных управленческого отчета по учету затрат и источников финансирования проекта составляется сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта (Рисунок 3.4).

Преимущества отчета отражаются в обеспечении комплексного видения и централизованного внутреннего контроля над распределением и использованием затрат по виду политик и характеру проектов. Это позволяет перейти от оперативного управления отдельными инициативами к портфелю проектов, где ключевым становится баланс между затратами и стратегической ценностью (типом влияния на процессы) для ООВО. В следующем предложенном регистре финансирования проекта отражается финансовое обеспечение в разрезе государственных, частных и внутренних источников с детализацией учетной информации по фазам жизненного цикла проекта и кодам бюджетной классификации.

| Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»<br>№ документа: 6<br>Период: 2024 г.<br>Единица измерения: тыс. руб.<br><br>«Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта», тыс. руб. |                                                    |                                              |                         |                  |                        |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|--------------------------------------|
| №                                                                                                                                                                                                                              | Показатель                                         | Источник финансирования                      | КБК                     | Сумма, тыс. руб. | Общая сумма, тыс. руб. | Тип влияния на процессы <sup>5</sup> |
| 1                                                                                                                                                                                                                              | Портфель Стратегический                            |                                              |                         |                  | 104 287,13             | Трансформационный                    |
| 1.1                                                                                                                                                                                                                            | Технологический                                    |                                              |                         |                  | 104 287,13             |                                      |
| 1.1.1                                                                                                                                                                                                                          | Программа «Растениеводство»                        |                                              |                         |                  | 44 529,43              |                                      |
| 1.1.1.1                                                                                                                                                                                                                        | Проект «Создание и развитие питомника»             | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 08 47 2 S4 12100 | 5742,09          | 9819,93                | Трансформационный                    |
|                                                                                                                                                                                                                                |                                                    | Софинансирование министерства края           |                         | 2439,00          |                        |                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                |                                                    | Внебюджетные средства ООВО                   |                         | 1638,84          |                        |                                      |
| 1.1.1.1.2                                                                                                                                                                                                                      | Проект «Селекция плодовых культур»                 | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 08 47 2 S4 12100 | 23 567,50        | 34 709,50              | Трансформационный                    |
|                                                                                                                                                                                                                                |                                                    | Софинансирование министерства края           |                         | 11 142,00        |                        |                                      |
| 1.1.2                                                                                                                                                                                                                          | Программа «Животноводство»                         |                                              |                         |                  | 59 757,70              | Трансформационный                    |
| 1.1.2.1                                                                                                                                                                                                                        | Проект «Новые технологии в области животноводства» | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 08 47 2 S4 12100 | 15 590,00        | 25 245,70              | Трансформационный                    |
|                                                                                                                                                                                                                                |                                                    | Софинансирование бюджет учредителя           |                         | 9 258,00         |                        |                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                |                                                    | Внебюджетные средства ООВО                   |                         | 397,70           |                        |                                      |

<sup>5</sup> Операционные, функциональные, трансформационные

## Продолжение Рисунка 3.4

|         |                                                          |                                              |                         |            |            |                   |
|---------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|------------|------------|-------------------|
| 1.1.2.2 | Проект «Селекция КРС»                                    | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 08 47 2 S4 12100 | 30 009,00  | 34 509,00  | Трансформационный |
|         |                                                          | Софинансирование бюджет учредителя           |                         | 4 500,00   |            |                   |
| 1.2     | Социально-гуманитарный                                   |                                              |                         |            | -          | -                 |
| 2       | Портфель Институциональный (программа в рамках политики) |                                              |                         |            | 264 617,23 | Функциональные    |
| 2.1     | Образовательная                                          |                                              |                         |            | 4 710,00   | Функциональные    |
| 2.1.1   | Проект «Сетевые программы»                               | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 06 47 2 S4 12100 | 3 560,00   | 4 710,00   | Функциональные    |
|         |                                                          |                                              | 075 07 08 47 2 S4 12100 | 1 150,00   |            |                   |
| 2.2     | Научно-исследовательская                                 |                                              |                         |            | 50 251,00  | Трансформационный |
| 2.2.1   | Проект «Модернизация лабораторий»                        | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 08 47 2 S4 12100 | 34 631,00  | 50 251,00  | Трансформационный |
|         |                                                          | Софинансирование министерства края           |                         | 15 620,00  |            |                   |
| 2.3     | Инновационная                                            |                                              |                         |            | 159,00     | Функциональные    |
| 2.3.1   | Проект «Стартап школа»                                   | Внебюджетные средства ООВО                   |                         | 159,00     | 159,00     | Функциональные    |
| 2.4     | Кампусная/инфраструктурная                               |                                              |                         |            | 85 711,13  | Функциональные    |
| 2.4.1   | Проект «Благоустройство студенческого сквера»            | Внебюджетные средства ООВО                   |                         | 711,13     | 85 711,13  | Функциональные    |
|         |                                                          | Софинансирование бюджет учредителя           |                         | 85 000,00  |            |                   |
| 2.5     | Молодежная/социальная                                    |                                              |                         |            | 230,00     | Функциональные    |
| 2.5.1   | Проект «Профориентационный лагерь аграрного образования» | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 06 47 2 S4 12100 | 230,00     | 230,00     | Функциональные    |
| 2.6     | Цифровых технологий/трансформации и открытых данных      |                                              |                         |            | 118 446,10 | Функциональные    |
| 2.6.1   | Проект «Цифровые компетенции в АПК»                      | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 06 47 2 D8 64733 | 118 446,10 | 118 446,10 | Функциональные    |
| 2.7     | Административно-управленческая                           |                                              |                         |            | 410,00     | Операционные      |

Продолжение Рисунка 3.4

|                                                   |                                                       |               |                                              |                            |          |          |              |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|----------------------------|----------|----------|--------------|
| 2.7.1                                             | Проект «Эффективные взаимодействия»                   | механизмы     | Софинансирование министерства края           |                            | 410,00   | 410,00   | Операционные |
| 2.8                                               | Смешанная                                             |               |                                              |                            |          | 4 700,00 | Операционные |
| 2.8.1                                             | Проект «Развитие человеческого капитала университета» | человеческого | Федеральный грант программа «Приоритет-2030» | 075 07 06 47<br>2 S4 12100 | 4 500,00 | 4 700,00 | Операционные |
| ....                                              | ...                                                   |               | Внебюджетные средства ООО                    | ...                        | 200,00   |          |              |
| ....                                              | ...                                                   |               | ...                                          | ...                        | ...      | ....     | ....         |
| Итого (проектов 20: стратегических 4, политик 16) |                                                       |               |                                              |                            |          |          | 368 904,36   |

Должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
расшифровка подписи «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рисунок 3.4 – «Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта»

Источник: составлено автором

Преимуществом регистра является единая, структурированная информация о финансовом обеспечении проекта, что сложно при разрозненном учете по источникам финансирования для контроля целевого использования средств, предотвращения дублирования информации и корректного отнесения затрат к проекту, программе или портфелю. (Приложение 15).

Параллельно и аналогично с затратами учитываются целевые показатели проекта (Приложение 16). Регистр по учету результата проекта отражается на фазах жизненного цикла «Реализация» и «Завершение». Особенностью регистра является группировка информации о достижении проектом финансовых целевых показателей и созданных нематериальных ценностей. Данный регистр дает возможность формирования себестоимости полученного результата отдельного проекта.

Далее из первичной формы данные учитываются в управленческом отчете по учету результатов программы, портфеля в разрезе конкретного перечня финансовых и нефинансовых показателей. Отчет позволяет оценивать финансовую, стратегическую составляющую и фактическую отдачу от вложенных средств, что особенно важно при оптимизации финансирования и росте конкуренции (Приложение 17). Из данной формы по учету результата программы, портфеля информация систематизируется в сводный отчет по учету результата программы, портфеля, отличительной составляющей которого является сведение показателей по виду политик и характеру проектов (Рисунок 3.5).

Это позволяет объективно сравнивать программы, портфели между собой, перераспределять ресурсы в пользу наиболее результативных или стратегически важных направлений и принимать решения о закрытии или масштабировании инициатив. Форма служит инструментом, для пользователей отчетности наглядно показывая результат от инвестиций в ООВО.



| Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»<br>№ документа: 6<br>Период: 2024 г.<br>Единица измерения: тыс. руб., ед.<br>«Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта» |                                                                     |            |            |            |                 |              |      |                      |              |      |                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------------|--------------|------|----------------------|--------------|------|----------------|--|
| №                                                                                                                                                                                                                        | Вид политик и характер проектов                                     | Фаза       | Показатели |            |                 |              |      |                      |              |      |                |  |
|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |            | Финансовые |            |                 | Материальные |      |                      | Нефинансовые |      |                |  |
|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |            | План       | Факт       | Откло-<br>нение | План         | Факт | Отк-<br>лоне-<br>ние | План         | Факт | Отклоне<br>ние |  |
| <u>1</u>                                                                                                                                                                                                                 | <u>Портфель Стратегический</u>                                      | Реализация | 183 000,00 | 199 010,00 | 16 010,00       | 55           | 57   | 2                    | 45           | 47   | 2              |  |
| 1.1                                                                                                                                                                                                                      | Технологический                                                     | Реализация | 183 000,00 | 199 010,00 | 16 010,00       | 55           | 57   | 2                    | 45           | 47   | 2              |  |
| 1.1.1                                                                                                                                                                                                                    | Программа «Растениеводство»                                         | Реализация | 112 000,00 | 120 612,00 | 8612,00         | 30           | 26   | -4                   | 20           | 22   | 2              |  |
| 1.1.2                                                                                                                                                                                                                    | Программа «Животноводство»                                          | Реализация | 71 000,00  | 78 398,00  | 7398,00         | 25           | 31   | 6                    | 25           | 25   | 0              |  |
| 1.2                                                                                                                                                                                                                      | Социально-гуманитарный                                              | -          | 0,00       | 0,00       | 0,00            | 0            | 0    | 0                    | 0            | 0    | 0              |  |
| <u>2</u>                                                                                                                                                                                                                 | <u>Портфель Институциональный<br/>(программа в рамках политики)</u> | Реализация | 147 550,00 | 153 189,66 | 5639,66         | 125          | 132  | 7                    | 97           | 104  | 7              |  |
| 2.1                                                                                                                                                                                                                      | Образовательная                                                     | Реализация | 7000,00    | 7784,00    | 784,00          | 0            | 0    | 0                    | 5            | 5    | 0              |  |
| 2.2                                                                                                                                                                                                                      | Научно-исследовательская                                            | Реализация | 130 000,00 | 131 208,66 | 1208,66         | 10           | 12   | 2                    | 80           | 87   | 7              |  |
| 2.3                                                                                                                                                                                                                      | Инновационная                                                       | Реализация | 10 000,00  | 13000,00   | 3000,00         | 10           | 13   | 3                    | 0            | 0    | 0              |  |
| 2.4                                                                                                                                                                                                                      | Кампусная/инфраструктурная                                          | Завершение | 0,00       | 0,00       | 0,00            | 3            | 5    | 2                    | 0            | 0    | 0              |  |
| 2.5                                                                                                                                                                                                                      | Молодежная/социальная                                               | Реализация | 500,00     | 1134,00    | 634,00          | 0            | 0    | 0                    | 5            | 5    | 0              |  |
| 2.6                                                                                                                                                                                                                      | Цифровых технологий/трансформа-<br>ции и открытых данных            | Реализация | 0,00       | 0,00       | 0,00            | 100          | 100  | 0                    | 2            | 2    | 0              |  |
| 2.7                                                                                                                                                                                                                      | Административно-управленческая                                      | Завершение | 50,00      | 63,00      | 13,00           | 0            | 0    | 0                    | 2            | 2    | 0              |  |
| 2.8                                                                                                                                                                                                                      | Смешанная                                                           | Завершение | 0,00       | 0,00       | 0,00            | 2            | 2    | 0                    | 3            | 3    | 0              |  |
| Итого                                                                                                                                                                                                                    |                                                                     |            | 330 550,00 | 352 199,66 | 21 649,66       | 180          | 189  | 9                    | 142          | 151  | 9              |  |
| Должность _____ / <u>ФИО</u> / _____ г.<br>расшифровка подписи                                                                                                                                                           |                                                                     |            |            |            |                 |              |      |                      |              |      |                |  |

Рисунок 3.5 – «Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта»  
Источник: составлено автором

Аналитические возможности отчета о движении денежных средств проекта заключаются в структурировании всех денежных притоков и оттоков в рамках проекта за определенный период на каждой фазе жизненного цикла (Рисунок 3.6). Ключевым показателем отчета является сальдо (остатка) денежных потоков по фазам с целью планирования необходимого финансирования, выявления кассовых разрывов и формирования основы для аналитического управления финансами проекта.

Следующий этап – формирование сводного отчета о движении денежных средств программы, портфеля проекта (Рисунок 3.7). Особенностью данного отчета является отражение учетной информации программы, портфеля по виду политик и характеру проектов. В данном отчете предусмотрена группировка данных, которая позволяет анализировать финансовые потоки не только в целом, но и по критически важным направлениям финансирования. Отчет обеспечивает наглядность для пользователей отчетности, как денежные средства генерируются и используются на каждом уровне.

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»  
Проект: № СТ2\_1  
№ документа: 8  
Период: 2024 г.  
Единица измерения: тыс. руб.

«Отчет о движении денежных средств проекта», тыс. руб.

| №                                  | Показатель                                         | Фаза «Концепция» |        |            | Фаза «Разработка» |         |         | Фаза «Реализация» |        |         | Фаза «Завершение» |            |            |         |         |         |        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|--------|------------|-------------------|---------|---------|-------------------|--------|---------|-------------------|------------|------------|---------|---------|---------|--------|
|                                    |                                                    | План             | Факт   | Отклонение |                   | План    | Факт    | Отклонение        |        | План    | Факт              | Отклонение |            |         |         |         |        |
|                                    |                                                    |                  |        | +-         | %                 |         |         | +-                | %      |         |                   | +-         | %          | +-      | %       |         |        |
| 1 Поступление, всего:              |                                                    |                  |        |            |                   |         |         |                   |        |         |                   |            |            |         |         |         |        |
| 1.1 Финансирование                 |                                                    |                  |        |            |                   |         |         |                   |        |         |                   |            |            |         |         |         |        |
| 1.1.1                              | Федеральный грант (программа Приоритет-2030)       | 594,80           | 588,40 | -6,40      | 98,92             | 2712,79 | 2670,64 | -42,15            | 98,45  | 1638,38 | 1774,25           | 135,87     | 108,29     | 708,80  | 708,80  | 0,00    | 100,00 |
| 1.1.2                              | Софинансирование министерства                      | 100,00           | 100,00 | 0,00       | 100,00            | 103,00  | 103,00  | 0,00              | 100,00 | 1118,00 | 1118,00           | 0,00       | 100,00     | 1118,00 | 1118,00 | 0,00    | 100,00 |
| 1.1.3                              | Софинансирование региона                           | 0,00             | 0,00   | 0,00       | 0,00              | 0,00    | 0,00    | 0,00              | 0,00   | 0,00    | 0,00              | 0,00       | 0,00       | 0,00    | 0,00    | 0,00    | 0,00   |
| 1.1.4                              | Внебюджетные средства ООО                          | 138,00           | 133,80 | -4,20      | 96,96             | 336,40  | 331,80  | - 4,60            | 98,63  | 698,90  | 688,12            | -10,78     | 98,46      | 488,40  | 485,12  | -3,28   | 99,33  |
| 1.1.5                              | Итого                                              | 832,80           | 822,20 | -10,60     | 98,73             | 3152,19 | 3105,44 | -46,75            | 98,52  | 3455,28 | 3580,37           | 125,09     | 103,62     | 2315,20 | 2311,92 | -3,28   | 99,86  |
| 1.2                                | Доход от проекта                                   | 0,00             | 0,00   | 0,00       | 0,00              | 0,00    | 0,00    | 0,00              | 0,00   | 2100,00 | 6259,00           | 4159,00    | В 2,5 раза | 70,00   | 120,00  | 120,00  | 140,00 |
| 2 Платежи, всего:                  |                                                    |                  |        |            |                   |         |         |                   |        |         |                   |            |            |         |         |         |        |
| 2.1 С прямым влиянием на результат |                                                    |                  |        |            |                   |         |         |                   |        |         |                   |            |            |         |         |         |        |
| 2.1.1                              | Оплата труда коллектива проекта с отчислениями     | 302,80           | 302,80 | 0,00       | 100,00            | 454,19  | 454,19  | 0,00              | 100,00 | 605,58  | 605,58            | 0,00       | 100,00     | 302,80  | 302,80  | 0,00    | 100,00 |
| 2.1.2                              | Амортизация оборудования и приобретение материалов | 0,00             | 0,00   | 0,00       | 0,00              | 301,60  | 259,45  | -42,15            | 86,02  | 374,80  | 531,47            | 156,67     | 141,80     | 41,00   | 41,00   | 0,00    | 100,00 |
| 2.1.3                              | Прочее                                             | 378,00           | 371,60 | -6,40      | 98,31             | 1965,00 | 1965,00 | 0,00              | 100,00 | 1889,00 | 1868,20           | -20,80     | 98,90      | 1487,00 | 1475,00 | -12,00  | 99,19  |
| 2.1.4                              | Итого                                              | 680,80           | 674,40 | -6,40      | 99,06             | 2720,79 | 2678,64 | -42,15            | 98,45  | 2869,38 | 3005,25           | 135,87     | 104,74     | 2475,00 | 1818,80 | -656,20 | 73,49  |

Продолжение Рисунка 3.6

| №                                                  | Показатель                                         | Фаза «Концепция» |        |            |        | Фаза «Разработка» |        |            |        | Фаза «Реализация» |        |            |         | Фаза «Завершение» |        |            |        |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|--------|------------|--------|-------------------|--------|------------|--------|-------------------|--------|------------|---------|-------------------|--------|------------|--------|
|                                                    |                                                    | План             | Факт   | Отклонение |        | План              | Факт   | Отклонение |        | План              | Факт   | Отклонение |         | План              | Факт   | Отклонение |        |
|                                                    |                                                    |                  |        | +-         | %      |                   |        | +-         | %      |                   |        | +-         | %       |                   |        | +-         | %      |
| 2.2 С косвенным влиянием на результат              |                                                    |                  |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            |         |                   |        |            |        |
| 2.2.1                                              | Оплата труда административно                       | 0,00             | 0,00   | 0,00       | 0,00   | 141,40            | 141,40 | 0,00       | 100,00 | 141,40            | 141,40 | 0,00       | 100,00  | 141,40            | 141,40 | 0,00       | 100,00 |
|                                                    |                                                    |                  |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            |         |                   |        |            |        |
| 2.2.2                                              | Амортизация оборудования и приобретение материалов | 14,00            | 14,00  | 0,00       | 100,00 | 95,00             | 95,00  | 0,00       | 100,00 | 61,00             | 61,00  | 0,00       | 100,00  | 55,00             | 55,00  | 2971,40    | 100,00 |
|                                                    |                                                    |                  |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            |         |                   |        |            |        |
| 2.2.3                                              | Прочее                                             | 138,00           | 133,80 | -4,20      | 96,96  | 195,00            | 190,40 | -4,60      | 97,64  | 383,50            | 372,72 | -10,78     | 97,19   | 300,00            | 296,72 | 0,00       | 98,91  |
| 2.2.4                                              | Итого                                              | 152,00           | 147,80 | -4,20      | 97,24  | 431,40            | 426,80 | -4,60      | 98,93  | 585,90            | 575,12 | -10,78     | 98,16   | 496,40            | 493,12 | 3112,80    | 99,34  |
|                                                    | Денежные обязательства                             | 0,00             | 0,00   | 0,00       | 0,00   | 0,00              | 0,00   | 0,00       | 0,00   | 0,00              | 0,00   | 0,00       | 0,00    | 0,00              | 0,00   | 0,00       | 0,00   |
|                                                    | Лимит                                              | 832,80           |        |            |        | 3152,19           |        |            |        | 3455,28           |        |            |         | 2971,40           |        |            |        |
|                                                    | Остаток                                            | -10,60           |        |            |        | -46,75            |        |            |        | 125,09            |        |            |         | -659,48           |        |            |        |
|                                                    | Итого по фазам                                     | 9 819,93         |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            |         |                   |        |            |        |
|                                                    | Сальдо денежных потоков                            |                  |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            | 2678,63 |                   |        | - 2241,92  |        |
| Должность _____ / _____ ФИО _____ / _____ г. _____ |                                                    |                  |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            |         |                   |        |            |        |
| расшифровка подписи                                |                                                    |                  |        |            |        |                   |        |            |        |                   |        |            |         |                   |        |            |        |

Рисунок 3.6 – «Отчет о движении денежных средств проекта»

Источник: составлено автором

Период: 2024 г.

«Сводный отчет о движении денежных средств программ, портфеля проекта», тыс. руб.

| №                      | Вид политик и характер проектов                          | Показатель          |            |             |            |            |             |            |            |             |  |
|------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|--|
|                        |                                                          | Поступление         |            |             |            |            | Платежи     |            |            |             |  |
|                        |                                                          | Финансирование      |            |             | Доход      |            |             |            |            |             |  |
|                        |                                                          | План                | Факт       | Откло-нение | План       | Факт       | Откло-нение | План       | Факт       | Откло-нение |  |
| 1                      | Портфель Стратегический                                  | 188 000,00          | 191 612,00 | 3612,00     | 183 000,00 | 199 010,00 | 16 010,00   | 104 000,00 | 104 287,13 | 287,13      |  |
| 1.1                    | Технологический                                          | 188 000,00          | 191 612,00 | 3612,00     | 183 000,00 | 199 010,00 | 16 010,00   | 104 000,00 | 104 287,13 | 287,13      |  |
| 1.1.1                  | Программа «Растениеводство»                              | 130 000,00          | 131 612,00 | 1612,00     | 112 000,00 | 120 612,00 | 8612,00     | 44 000,00  | 44 529,43  | 529,43      |  |
| 1.1.2                  | Программа «Животноводство»                               | 58 000,00           | 60 000,00  | 2000,00     | 71 000,00  | 78 398,00  | 7 398,00    | 60 000,00  | 59 757,70  | -242,30     |  |
| 1.2                    | Социально-гуманитарный                                   | 0,00                | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       | 0,00        |  |
| 2                      | Портфель Институциональный (программа в рамках политики) | 204 706,23          | 204617,23  | -89,00      | 147 550,00 | 153 189,66 | 5639,66     | 263 617,23 | 264 617,23 | 1000,00     |  |
| 2.1                    | Образовательная                                          | 5000,00             | 4710,00    | -290,00     | 7000,00    | 7784,00    | 784,00      | 4710,00    | 4710,00    | 0,00        |  |
| 2.2                    | Научно-исследовательская                                 | 60 000,00           | 60 251,00  | 251,00      | 130 000,00 | 131 208,66 | 1208,66     | 49 251,00  | 50 251,00  | 1000,00     |  |
| 2.3                    | Инновационная                                            | 159,00              | 159,00     | 0,00        | 10 000,00  | 13 000,00  | 3000,00     | 159,00     | 159,00     | 0,00        |  |
| 2.4                    | Кампусная/инфраструктурная                               | 15 711,13           | 15 711,13  | 0,00        | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 85 711,13  | 85711,13   | 0,00        |  |
| 2.5                    | Молодежная/социальная                                    | 230,00              | 230,00     | 0,00        | 500,00     | 1134,00    | 634,00      | 230,00     | 230,00     | 0,00        |  |
| 2.6                    | Цифровых технологий/трансформации и открытых данных      | 118 446,10          | 118 446,10 | 0,00        | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 118 446,10 | 118 446,10 | 0,00        |  |
| 2.7                    | Административно-управленческая                           | 410,00              | 410,00     | 0,00        | 50,00      | 63,00      | 13,00       | 410,00     | 410,00     | 0,00        |  |
| 2.8                    | Смешанная                                                | 4750,00             | 4700,00    | -50,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 4700,00    | 4700,00    | 0,00        |  |
| Денежные обязательства |                                                          | 0,00                | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       | 0,00        |  |
| Итого                  |                                                          | 392 706,23          | 396 229,23 | 3523,00     | 330 550,00 | 352 199,66 | 21 649,66   | 367 617,23 | 368 904,36 | 1287,13     |  |
| Должность              |                                                          | « » 20 г.           |            |             |            |            |             |            |            |             |  |
|                        |                                                          | расшифровка подписи |            |             |            |            |             |            |            |             |  |

Рисунок 3.7 – «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта»

Источник: составлено автором

Важным аспектом для принятия управленческих решений относительно эффективности реализации проектов является себестоимость их реализации. Базой для расчета данного показателя являются «Отчет о движении денежных средств проекта», «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта», показатель «Платежи» и «Аналитические счета бухгалтерского учета по отражению затрат, финансирования и доходов проектов ООВО» (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Расчет себестоимости проекта, программы, портфеля проекта

| №  | Проект ( $C_{\text{проекта}}$ )                                                                                                                                  | Программа ( $C_{\text{программы}}$ )                                                                                               | Портфель ( $C_{\text{портфеля}}$ )                                                            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | «Отчет о движении денежных средств проекта»                                                                                                                      | «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта», показатель «Платежи»                                      |                                                                                               |
| 1. | Фаза «Концепция» (стр. 2.1.4 + 2.2.4) + Фаза «Разработка» (стр. 2.1.4 + 2.2.4) + Фаза «Реализация» (стр. 2.1.4 + 2.2.4) + Фаза «Завершение» (стр. 2.1.4 + 2.2.4) | стр. 1.1.1, 1.1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 или $C_{\text{проекта 1}} + C_{\text{проекта 2}} + C_{\text{проекта n}}$ | стр. 1, стр. 2 или $C_{\text{программа 1}} + C_{\text{программа 2}} + C_{\text{программа n}}$ |
|    | «Аналитические счета бухгалтерского учета по отражению затрат, финансирования и доходов проектов ООВО»                                                           |                                                                                                                                    |                                                                                               |
| 2. | 109.60.1.1.1 СТ2_1Р + 109.70.1.1.1 СТ2_1Р + 109.80.1.1.1 СТ2_1Р                                                                                                  | 109.60.1.1.1 + 109.70.1.1.1 + 109.80.1.1.1                                                                                         | 109.60.1 + 109.70.1 + 109.80.1                                                                |

Источник: составлено автором

Себестоимость проекта является компонентом себестоимости программы. Себестоимость программ и проектов, в свою очередь, является компонентом себестоимости портфеля, что требует единой методики учета.

Итоговым этапом, который показывает эффективность реализации проекта, программы, портфеля является отчет о финансовых результатах, составленный с аналитическими возможностями данных по виду политик и характеру проектов ООВО (Рисунок 3.8, Приложение 18).

Отметим, что финансовый результат от использования субсидий должен быть близок к нулю, так как средства целевые и должны быть полностью освоены в рамках года. Если возникла незначительная экономия, то данная сумма учитывается при формировании заявок на субсидию следующего года, а

неиспользованный остаток подлежит возврату или согласованию. Средства от приносящей доход деятельности являются источником для последующих затрат ООВО и остаются в его распоряжении, а убыток подлежит покрытию за счет прибыли прошлых лет или средств учредителя (если он возмещает убытки по утвержденной смете).

| Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»<br>№ документа: 10 Период: 2024 г.<br>Единица измерения: тыс. руб.<br>«Отчет о финансовых результатах», тыс. руб. |                                                                    |                      |              |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------|
| №                                                                                                                                                                                             | Вид политик и характер проектов                                    | Финансовый результат |              |            |
|                                                                                                                                                                                               |                                                                    | План                 | Факт         | Отклонение |
| 1                                                                                                                                                                                             | <u>Портфель Стратегический</u>                                     | 79 000,00            | 94 722,87    | 15 722,87  |
| 1.1                                                                                                                                                                                           | Технологический                                                    | 79 000,00            | 94 722,87    | 15 722,87  |
| 1.1.1                                                                                                                                                                                         | Программа «Растениеводство»                                        | 68 000,00            | 76 082,57    | 8082,57    |
| 1.1.1.1                                                                                                                                                                                       | Проект «Создание и развитие питомника»                             | (7585,47)            | (3490,93)    | 4094,54    |
| 1.1.1.1.2                                                                                                                                                                                     | Проект «Селекция плодовых культур»                                 | 75 585,47            | 79 573,50    | 3988,03    |
| 1.1.2                                                                                                                                                                                         | Программа «Животноводство»                                         | 11 000,00            | 18 640,30    | 7640,30    |
| 1.1.2.1                                                                                                                                                                                       | Проект «Новые технологии в области животноводства»                 | 4660,00              | 9476,30      | 4816,30    |
| 1.1.2.2                                                                                                                                                                                       | Проект «Селекция КРС»                                              | 6340,00              | 9164,00      | 2824,00    |
| 1.2                                                                                                                                                                                           | Социально-гуманитарный                                             | 0,00                 | 0,00         | 0,00       |
| 2                                                                                                                                                                                             | <u>Портфель Институциональный</u><br>(программа в рамках политики) | (116 067,23)         | (111 427,57) | 4639,66    |
| 2.1                                                                                                                                                                                           | Образовательная                                                    | 2290,00              | 3074,00      | 784,00     |
| ...                                                                                                                                                                                           | ...                                                                | ...                  | ...          | ....       |
| Итого                                                                                                                                                                                         |                                                                    | (37 067,23)          | (16 704,70)  | 20 362,53  |
| Должность _____ / _____ ФИО _____ / _____<br>_____<br>расшифровка подписи                                                                                                                     |                                                                    |                      |              |            |
| «__» _____ 20__ г.                                                                                                                                                                            |                                                                    |                      |              |            |

Рисунок 3.8 – «Отчет о финансовых результатах» (фрагмент)

Источник: составлено автором

Базовым процессом ООВО является планирование, которое заключается в составлении ежегодного плана финансово-хозяйственной деятельности, смет для казенных средств и по статьям расходов для средств от приносящей доход деятельности. Источниками финансирования являются:

- субсидии на выполнение государственного задания (казенные средства);

- субсидии на иные цели (инвестиции, проекты);
- бюджетные инвестиции;
- средства от приносящей доход деятельности (услуги, гранты).

В соответствии с предложенной нами логикой отчетного сопровождения по проектам данные отражаются по каждому коду финансового обеспечения с учетом особенностей: поступления средств по смете от приносящей доход деятельности характеризуются большей самостоятельностью с поступлением средств на расчетный счет в банке учреждения под контролем учредителя с целью целевого использования. Поступление субсидий характеризуется предварительным и текущим контролем казначейства с учетом поступления средств на лицевые счета в органах федерального казначейства. Процесс базируется на разработке заявки и утверждении устава проекта с присвоением шифра, обеспечивая четкость, прозрачность и управляемость ресурсов в соответствии с целями и утвержденными плановыми значениями. Все факты хозяйственной жизни учитываются и регистрируются в установленных формах (основа – первичные документы), но с присвоением предложенного аналитического шифра к каждой закупке в рамках проекта с целью оперативности информации об эффективности как отдельного проекта, так и портфеля проектов. Информация отражается в ряде регистров фактов хозяйственной жизни по каждой фазе жизненного цикла проекта в разрезе прямых, косвенных затрат, далее регистры группируются в сводном отчете затрат по фазам проекта, программы, портфеля [77].

Исходя из изложенного ключевым итогом и преимуществом предлагаемого подхода формирования управленческой отчетности по проектам ООВО с целью оперативной оценки финансового результата, осуществления внутреннего контроля целевого использования средств и формирования объективной информации финансовых потоков и результатов деятельности ООВО на всех уровнях управления являются следующие аспекты: отношение всех учетных данных к стадиям жизненного цикла проекта: концепция, разработка, реализация, завершение; оценка результативности осуществляется по двум группам критериев: финансовым (бюджетная эффективность, рентабельность) и нефинансовым, с



выделением материальных и нематериальных результатов; детализация затрат по проекту как объекту учета с применением аналитического шифра. Для корректного учета авансированного финансирования вводится специализированный аналитический счет 401.42 «Доходы будущих периодов, полученных авансом под проекты будущего года»; комплекс учетных регистров и отчетных форм: промежуточные отчеты обеспечивают мониторинг на уровне фаз и отдельного проекта; сводные отчеты консолидируют данные на уровне программы и портфеля проектов, сгруппированных по характеру и виду политик.

### **3.2 Классификатор искажений управленческой отчетности по проектам в системе внутреннего контроля ООВО**

Для повышения качества учетных процедур в системе управленческой отчетности по проектам необходимо оптимизировать инструменты внутреннего контроля, что позволит стандартизировать процесс выявления искажений учетной информации в образовательных организациях высшего образования. На данном этапе исследования установлено, что проблема классификационных искажений в системе внутреннего контроля ООВО остается недостаточно разработанной в научной и методической литературе. Ключевой причиной является отсутствие единого классификатора, учитывающего специфику управленческой отчетности по проектам ООВО, что характеризует системные сложности на этапе раннего мониторинга и корректировки искажений. С целью оперативного предупреждения финансовых и нефинансовых потерь нами были проанализированы существующие контрольные акты (федеральные законы, стандарты, ГОСТы), а также предложения современных практиков и специалистов в области внутреннего контроля.

Рассмотрим мнения отечественных авторов в рамках данного вопроса. Один из важнейших принципов бухгалтерского учета и отчетности – это достоверность информации, которая не может быть достижима из-за искажений, ошибок,

допущенных в отчетности. Без соблюдения данного принципа невозможно принятие эффективных управленческих решений, гарантии точности информации и отражения реального финансового состояния экономического субъекта для внутренних и внешних пользователей информации. Авторы, Л. С. Коробейникова, К. А. Черкасова, А. М. Петров, Л. А. Чайковская, С. И. Шиленко, А. А. Гордеева выделяют проблемы составления неискаженной бухгалтерской отчетности и развития системы внутреннего контроля с целью недопущения, оперативного обнаружения, исправления искажений и предупреждения возможных рисков [96, 151, 195, 202]. С. В. Панкова рассматривает две причины искажений отчетности, связанные с учетной политикой и раскрытием информации, отмечая, что предотвращение искажений и полнота раскрытия информации повышают качество отчетности за счет комбинирования внутреннего и внешнего аудита, что увеличивает доверие пользователей (как внутренних, так и внешних) [150].

Более подробно Е. Ю. Итыгилова, С. М. Резниченко, И. П. Селезнева, О. И. Швырева, Н. М. Сидоренко, Е. А. Шляпникова, С. А. Кучеренко, В. В. Сериков рассматривают классификацию искажений в бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих организаций и предлагают алгоритмы их устранения и выявления с помощью совершенствования системы внутреннего контроля экономического субъекта [7, 87, 104, 158, 200]. В трудах И. Н. Богатая, В. Г. Когденко, М. В. Мельник раскрывают вопросы учета, внутреннего контроля, аудита и стандартизации нефинансовой отчетности организаций с целью реализации задачи устойчивого развития экономики и отмечают развитие направлений и инструментов внутреннего контроля для повышения качества учетных данных [20, 94, 116].

В свою очередь, Д. А. Ендовицкий, С. В. Головин, Н. Э. Спиридонова, С. Б. Ефимова, А. И. Собачко, Г. С. Клычова, Б. Р. Сахапов, А. Д. Попова, делают акцент на риск-ориентированных мерах контроля, рекомендациях предупреждения и устранения искажений при проведении внутреннего финансового контроля в образовательных организациях высшего образования. Данные авторы предложили комплекс решений для адаптации контрольных процедур в зависимости от

специфики деятельности, правового статуса, структуры финансирования и стратегии учредителя [67, 69, 93, 154, 175, 177].

Исходя из вышесказанного считаем целесообразным раскрывать в отчетности не только финансовые показатели, отражающие количественные характеристики финансового результата, но и нефинансовые показатели, отражающие качественные особенности субъекта со спецификой проектного управления. Основываясь на целях проведенного исследования, отметим необходимость детализировать существующие подходы к классификации искажений в зависимости от фаз жизненного цикла проекта.

Каждая фаза проекта включает множество процессов и фактов хозяйственной жизни, но в то же время характеризуется определенными функциональными особенностями, что дает возможным обнаружить искажения, соответствующие каждой фазе, предотвращая отражение факта недостоверности информации в предоставляемой пользователям отчетности.

На следующем этапе нами изучена нормативная документация в области бухгалтерского учета и отчетности [125, 126, 127, 130, 134, 135], проектного управления [44, 45, 46, 180] и внутреннего контроля [91, 115, 168] с целью изучения особенностей регламентации учетных процедур и способов отражения влияния искажений на финансовые показатели отчетности. Основываясь на вышесказанном и учитывая предложенную особенность выявляемых искажений по фазам жизненного цикла проекта и финансовой, нефинансовой информации в учете системы внутреннего контроля ООВО, считаем необходимым разработать классификатор искажений по фазам проектного управления ООВО (Таблица 3.5, Приложение 19).

Схематично рассмотрим структуру классификатора (Рисунок 3.9), которая включает шифр в зависимости от фазы, к которой относится проект (концепция, разработка, реализация, завершение); признаки влияния на показатели отчетности: 1. Финансовое; 2. Нефинансовое.

Отличительной особенностью разработанного классификатора является группировка искажений на четыре фазы проектного управления: концепция

(определение цели, стейкхолдеров, результата), разработка (согласование устава проекта, технического задания, бюджета), реализация (выполнение установленных этапов работ), завершение (получение и утверждение результата и отчетности) [74].

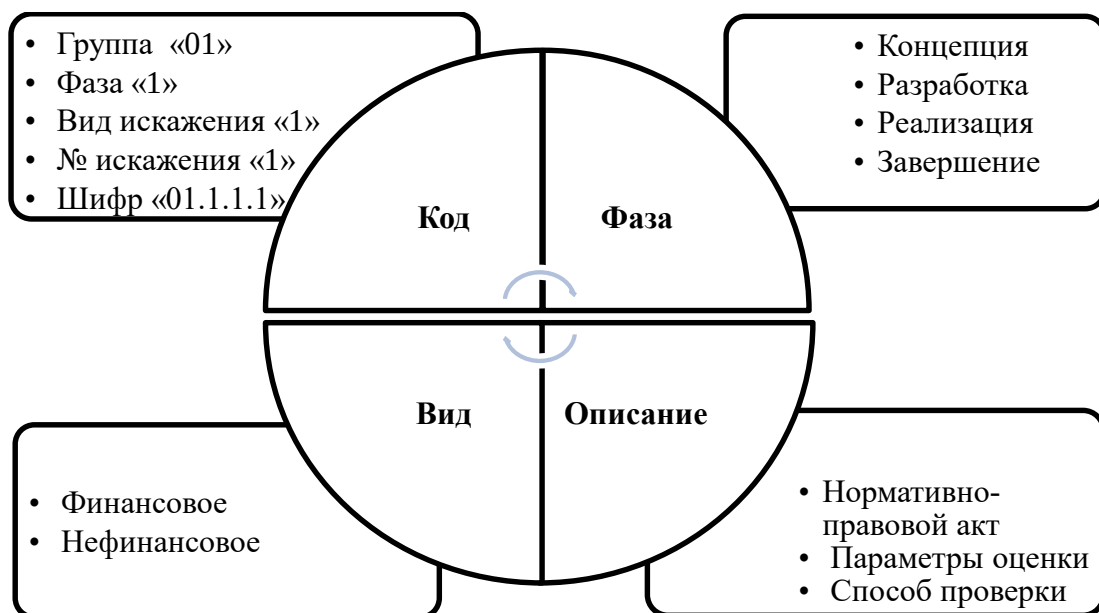


Рисунок 3.9 – Структура классификатора искажений по фазам проектного управления ООВО

Источник: составлено автором

Следующая особенность состоит в разграничении искажений на финансовые, регламентированные бухгалтерским (финансовым) учетом, влияющие на финансовые показатели отчетности; нефинансовые, утвержденные нормативными актами, стандартами проектного управления, влияющими на нефинансовые показатели отчетности.

В исследовании для оптимизации внутреннего контроля над процессом бухгалтерского учета и формирования отчетности, а также своевременного выявления искажений на определенной фазе проектного управления и влияния на финансовые, нефинансовые показатели отчетности составлен проект опросного листа «Оценка системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО» (Таблица 3.6, Приложение 20).

Таблица 3.5 – «Классификатор искажений по фазам проектного управления ООВО» (фрагмент)

| Код нарушения |           | Шифр     | Искажение                                                                                                                                               | Шифр     | Искажение                                                                                    |
|---------------|-----------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Группа        |           |          |                                                                                                                                                         |          |                                                                                              |
| 01            | Фаза      |          |                                                                                                                                                         |          |                                                                                              |
| 01.1          | Концепция | 01.1.1   | Финансовое (влияние на финансовые показатели отчетности)                                                                                                | 01.1.2   | Нефинансовое (влияние на нефинансовые показатели отчетности)                                 |
|               |           | 01.1.1.1 | Несвоевременное отнесение затрат на фазу концепции проекта                                                                                              | 01.1.2.1 | Несоответствие реализуемого проекта программе развития ООВО                                  |
|               |           | 01.1.1.2 | Регистрация не имевшего места факта хозяйственной жизни либо мнимого объекта бухгалтерского учета в соответствующих регистрах на фазе концепции проекта | 01.1.2.2 | Невнесение расходов и доходов проекта в план финансово-хозяйственной деятельности ООВО       |
|               |           | 01.1.1.3 | Отсутствие первичных документов регистров учета и отчетности на фазе концепции проекта                                                                  | 01.1.2.3 | Отсутствие калькуляции и обоснование стоимости платных услуг при реализации проектов         |
|               |           | 01.1.1.4 | Оформление несвязанных фактов хозяйственной жизни одним первичным документом                                                                            | 01.1.2.4 | Не определена матричная структура управления проектами ООВО и роли участников в проекте      |
|               |           | 01.1.1.5 | Некорректное отнесение фактов хозяйственной жизни на счетах синтетического и аналитического учета при концепции стратегии проекта                       | 01.1.2.5 | Не определены все участники информационного обмена и их потребность в информации             |
|               |           | 01.1.1.6 | Отсутствие обязательных реквизитов документов (на стадии несоответствия) в части неверного отражения даты начала проекта                                | 01.1.2.6 | Не утвержден порядок организации и осуществления внутреннего контроля проектной деятельности |

Источник: составлено автором

Таблица 3.6 – Проект опросного листа «Оценка системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО» (фрагмент)

| № п/п                                                                   | Параметр оценки                                                                                                                                                    | Балл 0–10                                       | Примечания (способ проверки)                                                                                                                                                                                 | Возможное искажение (шифр)                                                                      | Нормативный акт                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Финансовые (влияние на финансовые показатели отчетности)</b>      |                                                                                                                                                                    |                                                 |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |                                                                                                                                                                |
| 1.1                                                                     | Отнесение затрат в соответствии с определенным перечнем по источникам финансирования на соответствующую фазу проекта в пределах установленных сроков и результатов | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение =<br>10/8=1,25  | Сопоставление сроков реализации фаз проекта в техническом задании с регистрами учета затрат (перечень направлений утвержден приказом) по фазам проекта, анализ счета и оборотно-сальдовая ведомость по счету | 01.1.1.1<br>01.1.1.11<br>01.1.1.12<br>01.2.1.8<br>01.3.1.6<br>01.4.1.12<br>01.3.1.4<br>01.3.1.9 | Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 256н<br>Приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н                                                                       |
| 1.2                                                                     | Отражение в бухгалтерском учете мнимого/не существующего факта хозяйственной жизни                                                                                 | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение =<br>10/4=2,5   | Проведение выборочной инвентаризации приобретенных основных средств, биологических активов и материальных запасов. Составление акта-сверки взаиморасчетов                                                    | 01.1.1.2<br>01.2.1.9<br>01.3.1.8<br>01.4.1.17                                                   | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов»                                                                         |
| <b>2. Нефинансовое (влияние на не финансовые показатели отчетности)</b> |                                                                                                                                                                    |                                                 |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |                                                                                                                                                                |
| 2.1                                                                     | Соответствие цели реализуемого проекта уставу, программе развития ООВО                                                                                             | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение =<br>10/2 = 5   | Сопоставление устава проекта, программы развития ООВО                                                                                                                                                        | 01.1.2.1<br>01.4.2.9                                                                            | Устав, программа развития, соглашение                                                                                                                          |
| 2.2                                                                     | Отражение в плане хозяйственной деятельности ООВО расходов и доходов проекта                                                                                       | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение =<br>10/4 = 2,5 | Сверка бюджета проекта с планом хозяйственной деятельности на текущий год и плановый период                                                                                                                  | 01.1.2.2<br>01.2.2.8<br>01.4.2.7<br>01.4.2.17                                                   | Приказ Минфина России от 31.08.2018 № 186н, приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н, приказ Министерства финансов Российской Федерации от 30.12.2017 № 274н |

Источник: составлено автором

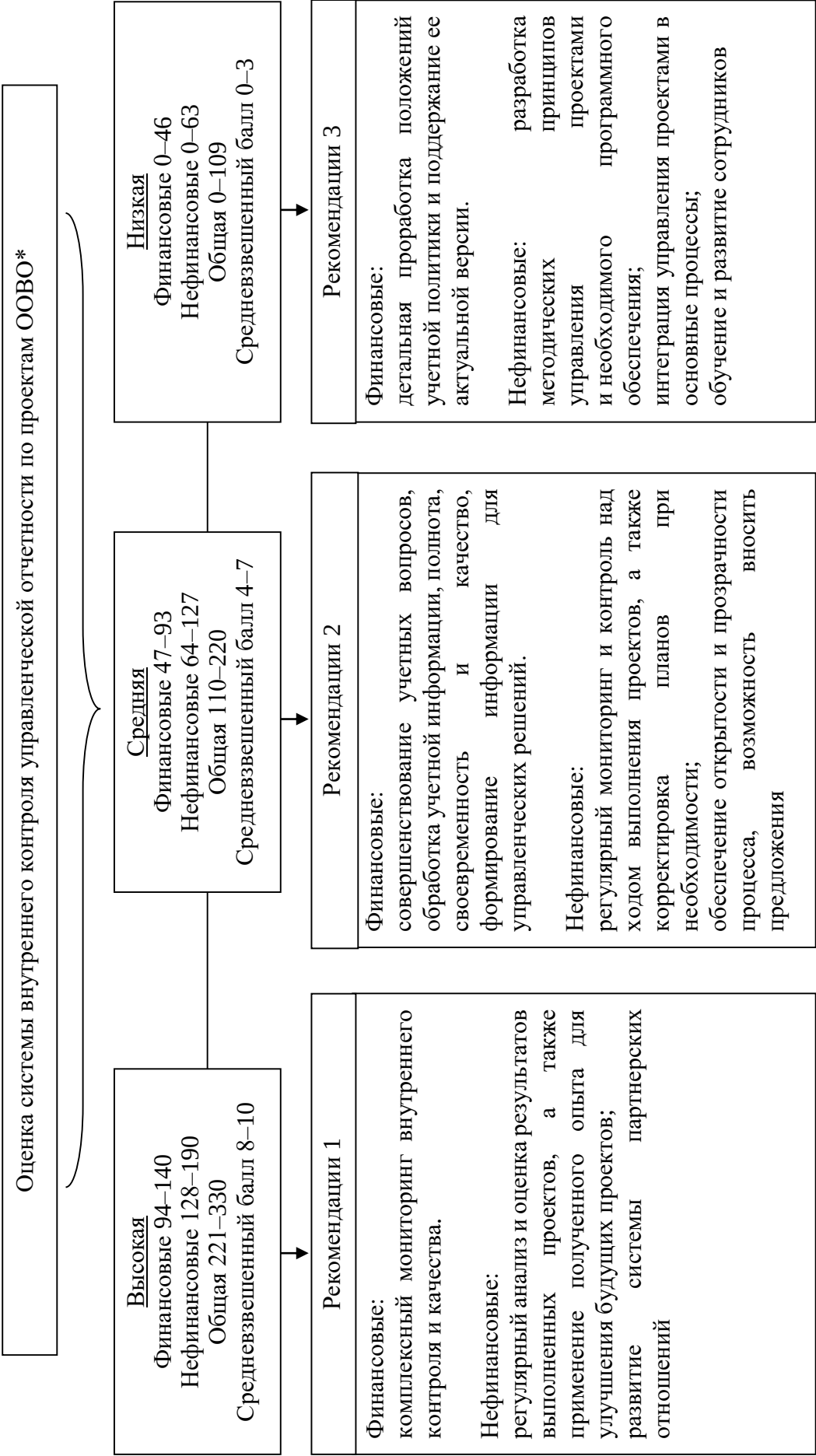
Данный инструмент внутреннего контроля ориентирован на экспертное суждение руководителей, специалистов служб бухгалтерского учета, планово-финансового отдела, проектного офиса и иных подразделений в соответствии с должностными инструкциями. Предложенная форма характеризуется рекомендованными нами параметрами оценки, то есть контрольными вопросами в области бухгалтерского учета и проектного управления, которые способствуют выявлению возможных искажений финансовых и нефинансовых показателей отчетности для их мониторинга с применением соответствующих способов проверки в соответствии с нормативными актами. Кроме того, нами предложена балльная оценка системы внутреннего финансового контроля, включающая пятибалльную шкалу от 0 до 10: 10 – искажения отсутствуют; 0 – все предложенные искажения присутствуют и, возможно, выявлены непредставленные.

Более подробно данный этап исследования раскрывается в предложенной матрице оценки системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООО (Рисунок 3.10).

Параметры оценки делятся на финансовые и нефинансовые, в каждой группе детализируются на фазу проекта и шифр выявленного искажения с целью последующей детальной проверки. В данном контексте предложены три блока рекомендуемых баллов исходя из расчета среднего значения, средневзвешенного балла =  $(\sum(\text{Оценка}_i * \text{Вес}_i)) / \sum(\text{Вес}_i)$  (3.1)

высокий, средний, низкий, к которым выделены рекомендуемые контрольные мероприятия для совершенствования полученных результатов. Рассмотрим блоки для финансовых, нефинансовых показателей и общей оценки отчетности:

1. Высокая (финансовые 94–140, нефинансовые 128–190, общая 221–330, средневзвешенный балл 8–10);
2. Средняя (финансовые 47–93, нефинансовые 64–127, общая 110–220, средневзвешенный балл 4–7);



\* При актуализации параметров оценки, нормативных актов баллы могут корректироваться

Рисунок 3.10 – «Матрица оценки системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО»

Источник: составлено автором



3. Низкая (финансовые 0–46, нефинансовые 0–63, общая 0–109, средневзвешенный балл 0–3).

К каждому параметру оценки опросного листа присваиваются веса, учитывающие регламентирующие акты 1 – менее значимое искажение; 2 – наиболее важный параметр, влияющий на искажение информации; максимальная оценка (10 баллов) от данного критерия распределяется соответствующий балл для каждого возможного искажения данного параметра оценки.

После оценки системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО на примере объекта исследования были получены следующие результаты. Параметры оценки, финансовые (135 баллов): фаза разработка 1.8 – 01.2.1.7; нефинансовые (188 баллов): фаза разработка 2.9 – 01.2.2.3; (Средневзвешенный балл =  $468/56 = 8,4$ ). Балльная оценка опросного листа системы контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО высокая.

На следующем этапе выявляются проекты и параметры (п. п. 1.8, 2.9) для детализированной проверки. Внутренний контроллер составляет акты по результатам предложенных форм:

- Акт № 1 по результатам внутреннего контроля проверки финансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООВО (Рисунок 3.11);
- Акт № 2 по результатам внутреннего контроля проверки нефинансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООВО (Приложение 21).

Отметим, что к каждому из блоков адаптированы рекомендации по оптимизации системы бухгалтерского учета и отчетности в зависимости от балльной оценки: по уровню высокий, средний, низкий и по финансовому, нефинансовому направлению оптимизации. Данные предложения способствуют выявлению и устранению искажений с целью повышения достоверности и качества информации для принятия обоснованных решений и выявления закономерностей, тенденций разработки стратегии, предотвращения потери ресурсов на каждой фазе (концепция, разработка, реализация, завершение) проектного управления.

**АКТ № 1**  
**по результатам внутреннего контроля проверки финансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООО**

г. Ставрополь

«20» февраля 2025 г.**Основание для проведения проверки:** Окончание реализации проекта**Методы:** инвентаризация, анализ показателей, ревизия, сверка первичных документов, проверка соблюдения правил составления и представления отчетности**Вид проверки:** сплошная, выборочная**Срок проверки:** с 15.01.2025 по 13.02.2025**Проверяемый период:** 2024 г.**Объект:** Развитие направления микроклонального посадочного материала (на примере голубики)**Цель проверки:** устранение финансовых искажений по фазам проектного управления ООО, получение руководством достоверной информации для рационального расходования ресурсов и получения целевого результата

**Вопросы контрольного мероприятия**

| №   | Вопрос (индикатор)                                                              | Контрольная процедура                                                       | Результат                                                                                                                                                                                        | Соответствие нормативно-правовой базе                                                                                  | Искажение (шифр) |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1   | Отсутствие согласованного сторонами технического задания, планов-графиков работ | Сверка устава, технического задания, планов-графиков работ проекта по фазам | Выявлена несогласованность в утвержденном техническом задании даты получения целевых показателей с планом-графиком работ по фазе разработка и заключенным договорам с целью получения результата | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ ГОСТ Р ИСО 10006–2019 Руководящие указания по менеджменту качества в проектах | 01.2.1.7         |
| ... | ....                                                                            | .....                                                                       | ....                                                                                                                                                                                             | ....                                                                                                                   | ...              |

От Исполнителя:  
должность\_\_\_\_\_/ ФИО /  
расшифровка подписиОт Заказчика:  
должность\_\_\_\_\_/ ФИО /  
расшифровка подписи

Рисунок 3.11 – Форма «Акт внутреннего контроля проверки финансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООО»

Источник: составлено автором

Предложенные акты составляются в качестве раскрытия аспектов детальной проверки, основанием для которого является окончание реализации проекта, но отметим, что по предложенному нами классификатору искажений можно выполнять проверку на каждой из четырех фаз жизненного цикла проекта, не ожидая его завершения. В актах отражаются методы, применяемые при проверке, например, сверка первичных документов, анализ целевых показателей, инвентаризация. Вид проверки выборочный в соответствии с проведенной матричной оценкой системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО. При этом возможно и проведение сплошной проверки проектов, программ, портфеля при необходимости. Далее определяется срок проверки в зависимости от вида проекта, выявленных искажений и проверяемый период, это может быть как календарный год, так и период проверки определенной фазы до завершения проекта с целью устранения искажений на следующих фазах, а не только по завершению. Внутренний контроллер отражает вопросы мероприятия согласно опросному листу. Далее на основе полученных данных составляет Акт № 1 по результатам внутреннего контроля проверки финансовых искажений и (или) Акт № 2 по результатам внутреннего контроля проверки нефинансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООВО, которые содержат вопрос индикатора, контрольные процедуры, полученный результат проверки, соответствие нормативному акту и шифру.

Следующий и обобщающий этап проведенного исследования – составление Отчета по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО (Приложение 22). Предложенная форма содержит вводную информацию о проверяемом объекте (цель, актуальность, команда). Основанием для составления отчета является Акт № 1 оценки финансовых искажений и Акт № 2 оценки нефинансовых искажений. Далее отражаются установленные искажения и мероприятия для их исправлений по результатам внутреннего контроля. Отметим, что учитывается фаза выявленного искажения (концепция, разработка, реализация, завершение), вид (финансовое, нефинансовое, шифр), ответственное лицо и рекомендации к корректировке выявленного искажения.

Отметим, что выявленные искажения характеризуются по:

- характеру влияния (преднамеренные, непреднамеренные – возникающие в результате сознательных действий или невнимательности, случайности);
- временному периоду (фактические, оценочные, прогнозные – возникающие в результате отражения в учете прошедших финансовых фактов хозяйственной жизни в связи с неправильным определением стоимости и при прогнозировании планируемых показателей);
- отношению к деятельности (управленческие решения, финансовый результат, деловая репутация – возникающие в результате нерационального распределения ресурсов, неэффективного планирования и ошибочной стратегии развития; неверное отражение расходов, активов, доходов, что сказывается на деловой репутации среди стейкхолдеров).

Представленная характеристика важна для понимания возникновения искажений не только на соответствующей фазе проекта, но и в направлении детализации на финансовые и нефинансовые показатели. Данный инструмент дает возможность определить не только, на какой фазе проекта выявлены искажения, но и в какой области. Завершающий этап внутреннего финансового контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО основывается на утверждении проверяющим, руководителем и заказчиком проекта/программы портфеля заключительных положений о достоверности отчетности и целевом распределении средств. Нами разработан алгоритм проведения внутреннего финансового контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО (Рисунок 3.12).

Отметим еще одну особенность предложенного подхода, которая заключается в отражении мероприятий и инструментов учетной и контрольной деятельности для их последующей реализации с учетом фазы проекта и финансовых, нефинансовых показателей, что позволяет принимать более обоснованные решения. Исходя из специфики считаем необходимым в следующих исследованиях сформировать справочник рекомендаций по устранению выявленных и потенциальных искажений проектного управления ООВО.

Основываясь на вышесказанном, можем сделать вывод о необходимости оптимизации системы внутреннего финансового контроля в условиях роста информационных потоков для оперативного обнаружения искажений бухгалтерской отчетности и оценки их влияния на финансовый результат с целью предоставления детальной и качественной информации пользователям.



Рисунок 3.12 – Алгоритм проведения внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООО

Источник: составлено автором

В результате данного этапа исследования предложен классификатор и комплекс рабочих документов для выявления искажений при проведении внутреннего финансового контроля управленческой отчетности по проектам в ООО. Отметим, что разработанный нами классификатор искажений отражает особенность влияния на финансовые (количественные), нефинансовые

(качественные) показатели отчетности на каждой фазе жизненного цикла проекта, что способствует оптимизации процессов мониторинга нарушений и стандартизации их применения. Проведение внутреннего финансового контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО может быть адаптировано для применения в практике организаций других типов.

### **3.3 Регламентация управленческой отчетности по проектам**

Вопрос стандартизации внутреннего контроля при формировании управленческой отчетности по проектам является достаточно актуальным и освещается трудами ученых. Выделим группу исследователей, которые рассматривают проблематику системы внутреннего контроля учета и отчетности в части совершенствования инструментов аудита и контроллинга показателей эффективности деятельности для стандартизации и регламентации процессов с целью целевого использования ресурсов [217, 223, 231, 232, 233].

О. Е. Качкова, И. Д. Демина, М. А. Вахрушина, Т. И. Кришталева, Л. В. Юрьева подчеркивают взаимосвязь методов внутреннего контроля и системы бухгалтерского учета (основа внутренней информационной системы) для полной, четкой регламентации и осуществления всех бюджетных процедур в государственных (муниципальных) учреждениях. Отмечается необходимость разработки регламентации контроля с целью обеспечения надежности бухгалтерских записей и эффективности системы бухгалтерского учета, связанных с процессным подходом, определенным органом власти приоритетным для конкретной отрасли [100, 102, 172, 208].

Н. Т. Лабынцев, Н. А. Ковалева разработали внутрифирменный стандарт «Внутренняя управленческая отчетность научных организаций», включающий систему регламентов: стандартизирующие объекты, по которым предоставляется отчетно-контрольная информация внутренней управленческой отчетности

научных организаций; стандартизирующие методы, позволяющие получить, обработать и систематизировать учетно-аналитическую информацию во внутренней управленческой отчетности научных организаций для стандартизации единого методического подхода, удовлетворения пользователей отчетности, рациональности и высокого качества информации, внутреннего контроля по направлениям деятельности организации [105]. В исследовании внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности отмечается как наиболее важная функция управления, которая базируется на Федеральном законе «О бухгалтерском учете», ФСБУ ОГС «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора», ФСБУ ОГС «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» [32].

Рассматриваемый нами вопрос требует оптимизации. Это связано с тем, что процессы стандартизации управленческой отчетности по внутреннему контролю в ООВО систематизированы лишь частично и должны учитывать специфику деятельности каждой организации. Основываясь на вышесказанном, можем сказать о проблематике регламентации процессов учета, внутреннего контроля и раскрытия в отчетности информации проектов по видам и характеру политик в разрезе фаз жизненного цикла для совершенствования информационного обеспечения проектного управления в ООВО.

Управленческая отчетность по проектам в ООВО имеет следующую специфику:

- междисциплинарность проектов, вовлеченность разных подразделений и пользователей отчетности требует определения четких сроков подготовки и предоставления единых форм отчетности с установленными процессами координации подразделений и ответственными исполнителями для оперативности управления и анализа информации;
- ресурсообеспеченность проектов должна быть прозрачна и подконтрольна с регламентированными формами отчетности для контроля использования ресурсов по фазам жизненного цикла проекта;

– эффективность проектов определяется регулярным мониторингом финансовых и нефинансовых целевых показателей результативности; учетом, анализом и контролем результатов для формирования фактических структурированных данных с целью принятия рациональных управленческих решений и стратегических инициатив.

Отметим, что основным стандартом отчетно-контрольной деятельности ООВО является учетная политика, отражающая общность принципов и правил ведения бухгалтерского учета. С учетом специфических особенностей организации стандарты не должны противоречить основным положениям рассмотренных ранее нормативно-правовых актов. Утверждая локальные нормативно-правовые акты в виде положений, регламентов, необходимо учитывать, что положение определяет общие правила, а регламент обеспечивает системный подход, являясь соподчиненным документом.

Основываясь на вышесказанном, предложим структуру и основные положения «Регламента формирования и раскрытия управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования» для стандартизации и систематизации процессов [75], отметим, что конкретные методические рекомендации в соответствии с учетом индивидуальных особенностей организации могут быть раскрыты в иных локальных нормативно-правовых актах.

Подход составления регламента основан на рекомендации авторов С. В. Булгаковой, Н. В. Коротаевой, которые выделяют следующие разделы: предметная область, методические положения и алгоритмы, дополнительные материалы и утверждение [24]. Е. А. Федченко рассматривает общие положения, внутренний контроль бухгалтерского учета, составление отчетности об итогах контроля и оценки применения ее эффективности [188]. В свою очередь Н. Э. Спиридонова предлагает структурировать положение следующим образом: область применения, нормативные ссылки, термины, общие положения внутреннего финансового контроля, планирование и проведение контрольных



мероприятий, оформление результатов и мер по предотвращению нарушений с риск-ориентированным подходом, заключение и приложение [176].

В Таблице 3.7 нами представлена структура регламента «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО», а на Рисунке 3.13 предложена организационная схема данного регламента.

Таблица 3.7 – Структура регламента «Формирования и раскрытия управленческой отчетности по проектам в ООВО»

| №/Раздел                                                                               | Структура                                                                                                                                                                             | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Общие положения                                                                     | Назначение документа, область применения, нормативные ссылки, термины и определения                                                                                                   | Нормирование области применения, обеспечивающей сопоставимость, достоверность, своевременность информационных потоков                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. Участники и их функции                                                              | Объекты, субъекты, период, ответственность, административно-управленческий персонал, исполнительские структуры, функциональные подразделения, коллегиальные органы, внешние участники | Перечень участников и их функции с утвержденными должностными инструкциями и иными локальными актами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. Цикл формирования информационного обеспечения управленческой отчетности по проектам | Фаза «Концепция»<br>Фаза «Разработка»<br>Фаза «Реализация»<br>Мониторинг и анализ реализации проектов<br>Корректировка Устава (заявки) проекта<br>Фаза «Завершение»                   | Организационно-методические рекомендации применения форм управленческой отчетности по фазам жизненного цикла проекта (комплекс из 10 форм: регистров, отчетных форм, сводных форм, отчетов затрат, финансирования, результата, движения денежных средств проекта, программы, портфеля проекта) с прямым и косвенным влиянием для определения финансового и нефинансового результата реализации проекта, программы, портфеля проекта |
| 4. Внутренний контроль                                                                 | Внутренний контроль управленческой отчетности по проектам                                                                                                                             | Классификатор искажений, выявляемых при осуществлении контроля с применением опросного листа, матрицы оценки, актов оценки финансовых/нефинансовых искажений, отчета о результатах проверки для оперативности выявления нарушений, целевого расходования средств                                                                                                                                                                    |
| 5. Заключительные положения                                                            | Применение, изменения, ответственное лицо                                                                                                                                             | Механизм ввода в действие, согласование и утверждение изменений, адаптивный нормативный акт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Источник: составлено автором

Отметим ряд отличительных особенностей данных документов. Это прежде всего детализация учетных процессов в рамках жизненного цикла проекта, программы, портфеля по фазам (концепция, разработка, реализация, завершение) жизненного цикла, а также декомпозиция показателей результативности на финансовые и нефинансовые, что позволяет контролировать информационные потоки целевого расходования средств, эффективность полученного результата и предоставлять данные пользователям информации. Организационная часть разработанного нами регламента основывается на составлении, согласовании и утверждении представленного внутреннего стандарта, оформлении выходных данных титульного листа и определении предметной области в содержании документа. Так как стандарт систематизирует вопросы в области учета, отчетности, анализа и контроля проектной деятельности, ответственными за разработку являются начальник планово-финансового отдела, главный бухгалтер, руководитель проектного офиса. Согласование осуществляется проректорами, руководителями подразделений в соответствии с организационной структурой и должностными обязанностями. Утверждается ректором на заседании коллегиального органа.

Перейдем к основной части методических рекомендаций. Раздел «Общие рекомендации» раскрывает цель – организация структурированного подхода к стандартизации отчетно-контрольного обеспечения проектной деятельности, контроль выполнения и принятие рациональных управленческих решений и в соответствии с ней следующие пункты: область применения, задачи, нормативные акты, органы управления, финансирование, фазы жизненного цикла проекта, термины и определения.

Следующий раздел «Участники и их функции» содержит разъяснения о функциональной структуре проектной деятельности, где представлены субъекты, объекты, период, обязательность исполнения и ответственные.

| Разработка                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Согласование                                                                                                    |  | Утверждение |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|
| Выходные реквизиты (титульный лист)                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Предметная область (содержание)                                                                                 |  |             |
| Методические рекомендации (основная часть)                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |  |             |
| 1. Общие положения                                                                                                                                                                                                | Область применения: цель: задачи: нормативно-правовые акты: термины и определения                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                 |  |             |
| 2. Участники и их функции                                                                                                                                                                                         | Внутренние; внешние участники/пользователи информации                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                 |  |             |
| 3. Цикл формирования и информационное обеспечение управленческой отчетности по проектам                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |  |             |
| «Концепция»                                                                                                                                                                                                       | <p>Финансовый/нефинансовый аспект: проектный офис за 10 рабочих дней до дня заседания дирекции.</p> <p>Финансовый аспект: планово-финансовый отдел, бухгалтерия в течение 5 рабочих дней после утверждения, текущие процессы оперативно</p>                                                                                      | <p>Утвержденные документы, оригинал и электронная копия ежемесячно в электронном формате (в проектный офис)</p> |  |             |
| «Разработка»                                                                                                                                                                                                      | <p>Финансовый/нефинансовый аспект: проектный офис за 10 рабочих дней до дня заседания дирекции.</p> <p>Финансовый аспект: планово-финансовый отдел, бухгалтерия в течение 5 рабочих дней после утверждения изменений; текущие процессы оперативно</p>                                                                            | <p>Утвержденные изменения, оригинал и электронная копия ежемесячно в электронном формате (в проектный офис)</p> |  |             |
| «Реализация»                                                                                                                                                                                                      | <p>Финансовый/нефинансовый аспект: проектный офис за 10 рабочих дней до дня заседания дирекции.</p> <p>Финансовый аспект: планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис; текущие процессы оперативно. Нефинансовый аспект: проектный офис, управление научной и инновационной политикой, текущие процессы оперативно</p> | <p>Утвержденные изменения, оригинал и электронная копия ежемесячно в электронном формате (в проектный офис)</p> |  |             |
| «Завершение»                                                                                                                                                                                                      | <p>Финансовый аспект: планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис, текущие процессы оперативно.</p> <p>Нефинансовый аспект: проектный офис, управление научной и инновационной политикой, текущие процессы оперативно. Оценка для заслушивания дирекцией в течение 10 рабочих дней</p>                                 | <p>Итоговая отчетность и архив (в проектный офис), ближайшее заседание дирекции</p>                             |  |             |
| 4. Система внутреннего контроля                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |  |             |
| <p>Планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис по требованию и/или по плану в конце финансового года сплошная и/или детализированная проверка на базе классификатора искажений с отчетом в дирекцию</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |  |             |
| 5. Заключительные положения                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |  |             |
| Типовые формы (приложения)                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Порядок действия и изменений                                                                                    |  |             |
| Визирование, принятие коллегиальным органом, опубликование                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                 |  |             |

Рисунок 3.13 Схема регламента «Формирования и раскрытия управленческой отчетности по проектам в ООВО»

Источник: составлено автором

Перечень участников и их функции в соответствии с утвержденными должностными инструкциями и иными локальными актами представлены коллегиальными органами, административно-управленческим персоналом/исполнительскими структурами, функциональными подразделениями и внешними участниками.

Далее следуют разделы «Концепция», «Разработка», «Реализация» и «Завершение», в которых отражаются результаты выполнения фаз жизненного цикла проекта, программы, портфеля в декомпозиции применения инструментов в соответствии с типовой формой приложений регламента; координирующее подразделение; период в контексте финансовой/нефинансовой, финансовой, нефинансовой информации и формат предоставления отчетности для прозрачности, систематизации, оперативности процессов. Отметим, важность мониторинга и анализа процессов жизненного цикла, но в особенности на более продолжительной фазе «Реализация», и возможности внесения корректировок в устав (заявку) проекта для корректной сдачи итоговой отчетности и архивации материалов.

В рамках раздела «Классификатор искажений в учете системы внутреннего контроля» разъясняются контрольные мероприятия и инструменты их реализации. Система внутреннего контроля предложена для определения не только фазы проекта, финансовых и нефинансовых показателей, но и в бухгалтерском учете или проектном управлении выявлены искажения с целью оперативного их устранения, прогнозирования и соответствующих рекомендаций.

Итогом являются заключительные положения, отражающие порядок действий и ответственных за внесение изменений. Прикладываются типовые формы приложений, процедура утверждения и официальное опубликование и доведение до сведения структурным подразделениям в соответствии с организационной структурой и должностными инструкциями. На основании вышесказанного разработан регламент «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО» на примере ФГБОУ ВО

«Ставропольский государственный аграрный университет» представленный в Приложении 23.

В качестве преимуществ регламентации управленческой отчетности по проектам в ООВО нами отмечаются следующие положения:

- развитие систематизации мероприятий и инструментов их реализации в едином внутреннем стандарте с утвержденными процессами для принятия обоснованных, стратегических управленческих решений;
- интеграция проектов/программ/портфелей и внутренних, внешних пользователей отчетности за счет единых форм отчетности с установленными процессами координации подразделений и ответственными для оперативности управления и оценки информации. Укрепление репутации и развитие партнерств через прозрачную систему финансовых, нефинансовых результатов;
- детализация и подконтрольность использования ресурсов по фазам жизненного цикла проекта и статьям затрат. Оптимизация бюджета за счет перераспределения средств между проектами и обоснования запросов на финансирование;
- выявление приоритетных направлений развития через оценку эффективности финансовых и нефинансовых целевых показателей; учет, отчетность, анализ и контроль для проверки результатов через верификацию информации на основе доказательной базы.

Предложенный регламент может быть адаптирован к деятельности различных образовательных организаций высшего образования в соответствии со спецификой для обеспечения системности отчетно-контрольного обеспечения проектной деятельности.

Проведенное на данном этапе исследование позволило сформулировать следующие выводы и элементы научной новизны:

- предложено отчетно-контрольное обеспечение проектной деятельности ООВО, отраженное в концептуальной схеме, что позволяет синтезировать учетные данные проекта, программы, портфеля в части учета, отчетности, анализа и

контроля информационных потоков, которое включает регистры, формы отчетности как по учету затрат с кодированием отнесения к проекту, так и по учету финансовых и нефинансовых результатов в разрезе фаз жизненного цикла (концепция, разработка, реализация, завершение) проекта, программы, портфеля проектов с отличительными особенностями проектного управления в ООВО для предоставления внутренним и внешним пользователям корректной информации;

– разработан классификатор искажений в учете системы внутреннего контроля проектного управления ООВО с алгоритмом и матрицей оценки, включающий контрольные мероприятия и инструменты реализации, отличительной особенностью которого является его структура с декомпозицией влияния на финансовые (количественные), нефинансовые (качественные) показатели в соответствии с фазами (концепция, разработка, реализация, завершение) проектного управления с целью их оперативного обнаружения, корректировки и подотчетности;

– составлен проект Регламента формирования и раскрытия управленческой отчетности по проектам в ООВО, основанный на предложенной методике стандартизации функциональных процессов и разделов, отличительной особенностью которой является структура и детализация информации по фазам жизненного цикла проекта в части финансового/нефинансового, финансового, нефинансового аспекта данных; оценки эффективности проекта, программы, портфеля проектов и алгоритма проведения внутреннего финансового контроля проектного управления ООВО с целью систематизации и унификации процессов и инструментов проектной деятельности ООВО. Использование предложенных инструментов позволяет усовершенствовать информационное обеспечение управленческой отчетности по проектам в ООВО, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности принимаемых решений в образовательных организациях высшего образования.

## Заключение

В результате проведенного исследования были получены следующие выводы и предложения:

1. В диссертации установлена фрагментарная изученность инструментов управленческой отчетности применительно к специфике проектной деятельности в ООВО, проявляющаяся в недостаточной адаптивности методов бухгалтерского учета, контроля и анализа к обособленной группировке информации по типам политик, проектов и источников их финансирования. Это, наряду с отсутствием уточненной классификации проектов в ООВО обусловило необходимость теоретического уточнения понятийного аппарата в контексте воздействия триединой системы факторов генезиса отчетности, что в конечном итоге позволяет сформировать основу для создания адаптированной к требованиям ключевых стейкхолдеров ООВО управленческой отчетности.

2. Действующие подходы не обеспечивают комплексное отражение затрат и результатов разнородной проектной деятельности по фазам жизненного цикла, ограничивая возможности управленческой отчетности. В рамках исследования разработана концептуальная модель, синтезирующая базовые и специфические принципы, включая дифференциацию инструментов по типам ООВО, агрегирование финансовых и нефинансовых данных по фазам проекта, а также организацию раздельного учета и обособленного выявления финансового результата на уровнях проекта, программы и портфеля. Данная модель служит методической основой для совершенствования направлений и инструментария бухгалтерского учета.

3. В сфере аналитического обеспечения установлена фрагментарность существующих методик оценки проектной деятельности, не позволяющая проводить комплексный анализ эффективности в условиях развития проектного управления. Разработана методика аналитического обеспечения, основанная на расчете интегрального «индекса проектного управления» ООВО в соответствии

с их типологической группировкой на базе эмпирических данных и оптимизации инструментов бухгалтерского учета для динамической оценки финансовых и нефинансовых показателей. По результатам корреляционного анализа отобраны 14 финансовых и нефинансовых индикаторов, сгруппированных по пяти направлениям (финансовые ресурсы, кадровый потенциал, результаты и внедрение, образовательная интеграция, инфраструктура), что позволило провести типологическую группировку ООВО с выделением четырех уровней проектной зрелости.

4. Выявлен дефицит организационно-методических инструментов для сквозного расчета финансового результата и консолидации разнородных показателей, отражающих динамику финансирования, затрат и результатов по проектам. Предложен комплект аналитических счетов и специализированных форм управленческой отчетности, обеспечивающих сквозной учет по фазам жизненного цикла и интеграцию показателей с прямым и косвенным влиянием на результат (регистры учета затрат, финансирования и результатов; сводные формы; отчет о движении денежных средств; отчет о финансовом результате), что в совокупности позволяет сформировать многоуровневую систему управленческой отчетности (проект, программа, портфель), обеспечивающую корректное исчисление финансового результата и контроль за целевым использованием средств на каждой фазе.

5. Установлен методический разрыв в системе внутреннего контроля ООВО, связанный с отсутствием стандартизированного инструментария для выявления искажений в управленческой отчетности по проектам в ООВО. Это приводит к несвоевременному обнаружению отклонений в целевом и эффективном использовании ресурсов. В диссертации разработан комплексный инструмент контроля, интегрирующий классификатор типовых искажений, алгоритм проверки и регламентирующих форм (опросный лист, матрицу оценки, акты, итоговый отчет), направленный на оптимизацию процедур предупреждения и обнаружения искажений.



6. Установлено, что практика проектной отчетности в ООВО не регламентирована едиными стандартами, учитывающими специфику жизненного цикла и необходимость комплексного раскрытия финансовой и нефинансовой информации. Для этого в диссертации разработан внутренний Регламент «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО», обеспечивающий оперативное и детализированное предоставление данных пользователям отчетности, использование которого позволит обеспечить достоверность и сопоставимость данных управленческой отчетности по проектам, программам, портфелям ООВО.

Разработанные в исследовании теоретические, методические и прикладные положения формируют комплекс направлений и инструментов для организации управленческой отчетности по проектам в ООВО, от концептуализации модели и классификации проектов до разработки рабочих документов. Это обеспечивает связанность информации на всех уровнях управления: проект, программа, портфель и по аспектам деятельности (финансовым и нефинансовым, по фазам жизненного цикла). Перспективы дальнейших исследований связаны с углублением разработанных направлений в части цифровизации и автоматизации предложенного инструментария в рамках корпоративных информационных систем ООВО. Представленный комплекс «Управленческой отчетности по проектам в ООВО» может быть адаптирован к применению в иных организациях, осуществляющих проектную деятельность.

### Список литературы

1. Аверина, О. И. Интегрированная отчетность образовательного учреждения: вызовы времени / О. И. Аверина, Н. Ф. Колесник // Международный бухгалтерский учет. – 2023. – Т. 26, № 8 (506). – С. 882–903.
2. Аверина, О. И. Развитие экономического анализа на основе стейкхолдерского подхода / О. И. Аверина, О. Н. Свешникова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 5–12.
3. Аверина, О. И. Раскрытие информации в управленческой отчетности для диагностики банкротства организаций / О. И. Аверина // Направления повышения стратегической конкурентоспособности аграрного сектора экономики : матер. междунар. науч.-практ. конф., Тамбов, 19 октября 2018 года / отв. ред. А. А. Бурмистрова. – Тамбов, 2018. – С. 109–113.
4. Адаменко, А. А. Управленческая отчетность как составляющая системы контроллинга / А. А. Адаменко // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2021. – № 1–2 (53–54). – С. 8–13.
5. Адамов, Н. Бухгалтерская управленческая отчетность: принципы, виды и методы составления / Н. Адамов, Г. Адамова // Финансовая газета. Регион. вып. – 2007. – № 30. – С. 3–5.
6. Адлер, Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий: программированное введение в планирование эксперимента / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – Москва : Наука, 1976. – 282 с.
7. Актуальные вопросы планирования аудита амортизации стоимости и затрат на ремонт основных средств / И. П. Селезнева, Е. А. Шляпникова, И. А. Селезнева, Г. Я. Остаев // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 2. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=72321269&ysclid=mjeyq21hyl138796884> (дата обращения: 21.09.2025).

8. Алборов, Р. А. Развитие аудита как вида экономического контроля финансово-хозяйственной деятельности организаций / Р. А. Алборов, С. В. Козменкова, Г. Р. Алборов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 9. – С. 86–92.
9. Алексеева, И. В. Современная парадигма управленческой отчетности / И. В. Алексеева, И. Н. Богатая // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 45 (339). – С. 2–13.
10. Апенько, С. Н. Особенности реализации стратегических проектов трансформации университетов / С. Н. Апенько, А. Г. Бреусова, Н. П. Лещенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 3. – С. 33–42.
11. Арсаханова, З. А. Совершенствование бюджетного планирования в вузе с учетом поступлений от дополнительных источников финансирования / З. А. Арсаханова // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 12-1 (72). – С. 130–136.
12. Байгузина, Л. З. Современные финансовые технологии внедрения цифровизации в финансовую систему / Л. З. Байгузина // Исследование проблем экономики и финансов. – 2022. – № 4. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50157732&ysclid=mjdcicq0w3z686659046> (дата обращения: 21.10.2025).
13. Баканов, М. И. Методы контроллинга. Торговая калькуляция / М. И. Баканов, В. А. Чернов. – Raleigh : Open Science Publishing, 2018. – 264 с.
14. Баканов, М. И. Теория экономического анализа : учебник для студ. экон. спец. / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет ; под ред. М. И. Баканова. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 536 с.
15. Бахтурина, Ю. И. Раскрытие информации о денежных средствах в бухгалтерской отчетности бюджетного учреждения / Ю. И. Бахтурина, И. И. Пентюхина // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской : матер. XII Междунар. науч.-практ. конф. : в 2-х частях, Воронеж, 21 апреля 2023 года

/ под науч. ред. Д. А. Ендовицкого, Н. Г. Сапожниковой, Т. Н. Панковой. – Воронеж, 2023. – Ч. 1. – С. 14–18.

16. Бахтурина, Ю. И. Характеристика нарушений в финансовохозяйственной деятельности вузов Минобрнауки России / Ю. И. Бахтурина // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской : матер. XII Междунар. науч.-практ. конф. : в 2-х частях, Воронеж, 21 апреля 2023 года / под науч. ред. Д. А. Ендовицкого, Н. Г. Сапожниковой, Т. Н. Панковой. – Воронеж, 2023. – Ч. 2. – С. 10–14.

17. Бергаль, Е. В. К проблеме формирования аудита соответствия реализации государственных программ / Е. В. Бергаль, Е. А. Федченко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5-1. – С. 55–62.

18. Бобрышев, А. Н. Информационное обеспечение проектной деятельности в условиях неопределенности и риска / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // Международный бухгалтерский учет. – 2023. – Т. 26, № 1. – С. 52–75.

19. Бобрышев, А. Н. Применение бюджетирования как ключевого элемента управленческого учета в системе проектного менеджмента / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 2. – С. 3–12.

20. Богатая, И. Н. Исследование практики подтверждения (заверения) нефинансовой отчетности / И. Н. Богатая, Е. М. Евстафьева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 8-2. – С. 171–176.

21. Бондарчук, Д. В. Вопросы нормативно-правового регулирования и контроля финансово хозяйственной деятельности организаций высшего образования / Д. В. Бондарчук // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 12. – С. 144–148.

22. Боронина, Л. Н. Организационно-управленческий контекст развития проектного обучения в высшей школе / Л. Н. Боронина, С. В. Ольховикова, А. А. Балясов // Наука. Культура. Общество. – 2024. – Т. 30, № 2. – С. 52–69.

23. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – 2-е изд., доп. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 134 с.
24. Булгакова, С. В. Стандарты и регламенты управленческого учета / С. В. Булгакова, Н. В. Коротаева. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016. – 174 с.
25. Булыга, Р. П. Информационная прозрачность: подходы к оценке, ключевые характеристики, тренды / Р. П. Булыга, И. В. Сафонова // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – Т. 6, № 6. – С. 6–23.
26. Булыга, Р. П. Концепция формирования публичной отчетности вузов / Р. П. Булыга // Финансы: теория и практика. – 2015. – № 6 (90). – С. 156–170.
27. Булыга, Р. П. Проблемы финансовых измерений экологических и социальных факторов в публичной отчетности компаний / Р. П. Булыга, М. В. Мельник, И. В. Сафонова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 15, № 3 (74). – С. 202–218.
28. Булыга, Р. П. Стандарты нефинансовой отчетности для публичных компаний: тренды развития / Р. П. Булыга, И. В. Сафонова // Самоуправление. – 2022. – № 3 (131). – С. 31–34.
29. Бухгалтерия // Сибирский государственный медицинский университет : [сайт]. – URL: <https://clck.ru/iwywq> (дата обращения: 21.03.2026).
30. Котлова, Ю. А. Бухгалтерский учёт в бюджетных организациях : учебное пособие / Ю. А. Котлова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Хабаровский государственный университет экономики и права», Кафедра бухгалтерского учёта, анализа и экономической безопасности. – Хабаровск : ХГУЭП, 2017. – 120 с.
31. Бухгалтерский учет : учебник / под ред. Н. Г. Белова, Л. И. Хоружий. – Москва : Эксмо, 2010. – 600 с.

32. Бюджетные учреждения: планирование, учет, анализ и контроль / Д. А. Ендовицкий, Ю. И. Бахтурина, И. С. Бехтерева [и др.]. – Москва : КноРус, 2021. – 804 с.
33. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. для студентов вузов, обучающихся по эконом. специальностям. – Москва : Финстатинформ, 2000. – 532 с.
34. Вахрушина, М. А. Взаимосвязь процедур управленческого учета и внутреннего контроля / М. А. Вахрушина, М. А. Пруненко // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – Т. 7, № 5. – С. 80–90.
35. Вахрушина, М. А. Внешняя финансовая отчетность вузов: особенности и проблемы многообразия / М. А. Вахрушина, Н. Д. Князюк // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2019. – № 3. – С. 4–11.
36. Вицелярова, К. Н. Методика оценки эффективности и результативности проектов / К. Н. Вицелярова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 37 (5). – С. 48–52.
37. Гафурова, Д. А. Нефинансовая отчетность: понятие, стандарты регулирования и вопросы процесса формирования / Д. А. Гафурова, Т. А. Корнеева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 4 (246). – С. 40–49.
38. Герасимова, Л. Н. Особенности учета нефинансовых активов учреждений / Л. Н. Герасимова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2021. – № 4. – С. 7–17.
39. Герасимова, Л. Н. Особенности формирования форм бухгалтерской (бюджетной) отчетности / Л. Н. Герасимова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2021. – № 1. – С. 20–34.
40. Гладилин, А. В. Эконометрика : учебное пособие / А. В. Гладилин, А. Н. Герасимов, Е. И. Громов. – Москва : КноРус, 2023. – 227 с.

41. Глущенко, А. В. Интегрированная система управленческой отчетности как основа управленческого анализа в вузе / А. В. Глущенко, Е. М. Егорова // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 4. – С. 64–74.
42. Горлова, Н. А. Проблемы формирования отчетной информации в аграрных вузах / Н. А. Горлова // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем : матер. междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 16 мая 2023 года. – Воронеж, 2023. – С. 252–257.
43. Горюнова, Н. Д. Совершенствование организации бухгалтерского учета и контроля в автономных образовательных учреждениях / Н. Д. Горюнова, С. В. Пономарева, Т. М. Рогуленко. – Москва : КНОРУС, 2014. – 144 с.
44. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : нац. стандарт Российской Федерации : изд. официальное : утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 дек. 2011 г. № 1582-ст / разработан АНО «Центр стандартизации управления проектами». – Москва : Стандартинформ, 2011. – III, 9 с.
45. ГОСТ Р ИСО 10006-2019. Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах : нац. стандарт Российской Федерации : утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 авг. 2019 г. № 516-ст / подгот. Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр». – Москва : Стандартинформ, 2019. – III, 32 с.
46. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту : нац. стандарт Российской Федерации : утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 нояб. 2014 г. № 1873-ст / подгот. ООО «НИИ Интерэкомс» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА». – Москва : Стандартинформ, 2015. – IV, 45 с.
47. ГОСТ Р ИСО 21504-2016. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов : нац. стандарт Российской Федерации : утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства

по техническому регулированию и метрологии от 10 окт. 2016 г. № 1335-ст / подгот. ООО «НИИ Интерэкомс» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА». – Москва : Стандартинформ, 2016. – IV, 11 с.

48. Государственный контроль (надзор) в сфере образования / Ю. М. Алпатов, В. В. Гребенников, Л. Ю. Грудцына [и др.] // Право и управление. – 2021. – № 5. – С. 82–89.

49. Гринева, С. В. К вопросу о формировании базовых показателей оценки результативности корпоративной социальной ответственности вуза / С. В. Гринева // Сибирская финансовая школа. – 2019. – № 2(133). – С. 73–89.

50. Губа, Е. С. Мониторинг эффективности деятельности российских организаций высшего образования, 2015–2024 / Е. С. Губа, Р. К. Кучаков // Harvard Dataverse, V5. – URL: <https://dataverse.harvard.edu/dataset.xhtml?persistentId=doi:10.7910/DVN/0XWEDR&version=5.1> (дата обращения: 12.10.2025).

51. Демина, И. Д. Бюджетный учет как способ обеспечения заключения и исполнения государственного контракта / И. Д. Демина, Д. А. Голованов // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2024. – № 12 (235). – С. 9–20.

52. Демина, И. Д. Внутренний контроль НМА в бюджетных учреждениях: разработка программы внутреннего контроля / И. Д. Демина, Н. Ю. Осипов // Экономические науки. – 2023. – № 219. – С. 59–65.

53. Демина, И. Д. Документальное оформление внутреннего контроля деятельности бюджетного учреждения / И. Д. Демина, К. А. Конакова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2024. – № 8 (231). – С. 15–20.

54. Демина, И. Д. Основные направления развития бухгалтерского учета и отчетности организаций как информационной базы для внешних пользователей в



соответствии с международной практикой / И. Д. Демина // Аудит. – 2020. – № 1. – С. 18–22.

55. Демина, И. Д. Особенности формирования учетной политики бюджетного учреждения / И. Д. Демина // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2022. – № 2. – С. 6–29.

56. Демина, И. Д. Оценка риска искажения отчетности государственных (муниципальных) учреждений в ходе внутреннего финансового аудита / И. Д. Демина, Т. И. Кришталева // Аудит. – 2020. – № 7. – С. 10–15.

57. Добренъков, В. И. Методы социологического исследования : учебник / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 768 с.

58. Документы [МФТИ, Физтех] // Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)» : [сайт]. – URL: <https://new.mipt.ru/sveden/document> (дата обращения: 21.03.2026).

59. Дружиловская, Э. С. Оценка при признании нематериальных активов в учете коммерческих и некоммерческих организаций: совершенствование методики и терминологии / Э. С. Дружиловская // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2022. – № 22 (550). – С. 2–14.

60. Дружиловская, Э. С. Совершенствование методики оценки нематериальных активов в бухгалтерском учете / Э. С. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 16 (214). – С. 7–15.

61. Егоров, А. А. Оценка эффективности деятельности университетов на основе их производственных функций / А. А. Егоров // Университетское управление: практика и анализ. – 2020. – Т. 24, № 4. – С. 87–99.

62. Егорова, Е. М. Институциональная среда как основа учетно-информационного обеспечения управления современным вузом / Е. М. Егорова, А. В. Глущенко // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – Т. 23, № 8 (470). – С. 883–905.

63. Егорова, Е. М. Организация управленческого учета по центрам ответственности процессно-ориентированной деятельности вуза / Е. М. Егорова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2015. – № 16 (376). – С. 6–17.
64. Ежегодный доклад Правительства о реализации государственной политики в сфере образования в 2024 году // Правительство России : [официальный сайт]. – URL: [http://government.ru/dep\\_news/55083/](http://government.ru/dep_news/55083/) (дата обращения: 12.10.2025).
65. Ендовицкий, Д. А. Внутренний контроль в условиях программно-целевого финансирования вузов / Д. А. Ендовицкий, Е. А. Титова // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – Т. 24, № 12. – С. 1349–1367.
66. Ендовицкий, Д. А. Моделирование комплексного анализа деятельности вуза с использованием данных публичной отчетности / Д. А. Ендовицкий, Б. О. Беленов // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 8 (407). – С. 2–13.
67. Ендовицкий, Д. А. Особенности формирования системы внутреннего контроля в бюджетных учреждениях социальной сферы / Д. А. Ендовицкий, С. В. Головин, Н. Э. Спиридонова // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – Т. 23, № 5 (467). – С. 543–566.
68. Еремин, В. В. Предпосылки и цели внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти / В. В. Еремин, Н. Е. Котова, Т. К. Чернышева // Государственная власть и местное самоуправление. – 2022. – № 1. – С. 39–43.
69. Ефимова, С. Б. Проблемы учета и контроля малоценного имущества бюджетного образовательного учреждения / С. Б. Ефимова, А. И. Собачко // Современные исследования социальных проблем : (электронный научный журнал). – 2012. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ucheta-i-kontrolya-malotsennogo-imuschestva-byudzhethnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 21.10.2025).

70. Ефремова, Т. А. Совершенствование подходов к оценке эффективности исполнения федеральных целевых программ в целях усиления контроля за использованием бюджетных средств / Т. А. Ефремова, О. И. Аверина // Финансовая жизнь. – 2023. – № 2. – С. 4–8.

71. Зайцев, Д. А. Счетная палата оценила эффективность программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» / Д. А. Зайцев // Счетная палата Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://ach.gov.ru/checks/prioritet-2030> (дата обращения: 24.11.2025).

72. Заргарян, Н. Р. Особенности учетно-аналитической деятельности вузов в условиях проектного управления / Н. Р. Заргарян // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 4. – URL: <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-4-3> (дата обращения: 24.11.2025).

73. Заргарян, Н. Р. Развитие учетно-отчетного и контрольно-аналитического инструментария в системе проектного управления / Н. Р. Заргарян // Экономика России в условиях санкций : сб. статей XIII Междунар. науч. конф., Москва, 23–24 апреля 2024 года. – Москва, 2024. – С. 74–80.

74. Заргарян, Н. Р. Совершенствование отчетно-контрольного обеспечения вуза: мероприятия и инструменты / Н. Р. Заргарян // Сборник научных трудов победителей и призеров Всероссийского конкурса на лучшую научную работу среди студентов, аспирантов и молодых ученых аграрных образовательных и научных организаций России. – М., 2025. – Т. 2. – С. 204–208.

75. Заргарян, Н. Р. Учетно-аналитическое обеспечение проектного управления в организациях высшего образования: проблемы и направления развития / Н. Р. Заргарян. – DOI 10.24891/qlclcyk // Международный бухгалтерский учет. – 2026. – Т. 29, № 3. – С. 37–49. – URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/interbuh/detail.php?ID=83587> (дата обращения: 24.04.2026).

76. Заргарян, Н. Р. Учетно-аналитическое обеспечение системы управления российских вузов / Н. Р. Заргарян // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 19–30.

77. Заргарян, Н. Р. Учетно-аналитические особенности формирования управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования / Н. Р. Заргарян // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 6 (62). – С. 344–348.
78. Звягин, С. А. Нематериальные активы как объект бухгалтерской экспертизы / С. А. Звягин, Ю. И. Трещевский, И. Е. Стрыгина // Международный бухгалтерский учет. – 2023. – Т. 26, № 8 (506). – С. 904–928.
79. Звягин, С. А. Особенности построения и функционирования современной системы финансового контроля / С. А. Звягин, И. Е. Стрыгина // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2024. – № 5 (228). – С. 9–14.
80. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В. Б. Ивашкевич. – Москва : Магистр, 2010. – 574 с.
81. Игонина, Е. С. Исследование документов при выявлении и раскрытии преступлений, совершаемых при реализации национальных проектов / Е. С. Игонина, Е. Е. Скаргин // Актуальные проблемы использования специальных знаний при выявлении и доказывании экономических преступлений : сб. науч. ст. по итогам всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 12 декабря 2023 года. – Нижний Новгород, 2024. – С. 127–129.
82. Игонина, Е. С. Пути повышения эффективности механизмов контроля в сфере государственных закупок / Е. С. Игонина, Е. С. Воробьева // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 3. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_73393975\\_36881844.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_73393975_36881844.pdf) (дата обращения: 22.05.2026).
83. Измалкова, И. В. Управленческая отчетность: источник информации для контроля, анализа и принятия эффективных решений по управлению бизнесом / И. В. Измалкова, Л. Ю. Татаренко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10-1. – С. 74–79.

84. Индикаторы образования : 2025 : статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2025. – 452 с.

85. Индикаторы образования: 2024 : статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2024. – 416 с.

86. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования // МИРЭА – Российский технологический университет : [сайт]. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&ysclid=m9tuqmt2xn917642409> (дата обращения: 24.11.2025).

87. Итыгилова, Е. Ю. Классификация искажений бухгалтерской финансовой отчетности в контексте качества бухгалтерского учета и аудита / Е. Ю. Итыгилова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 23 (365). – С. 35–46.

88. Качкова, О. Е. Проблемы раскрытия бюджетной информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций бюджетной сферы / О. Е. Качкова, Т. И. Кришталева. – Москва : КноРус, 2022. – 190 с.

89. К вопросу о значении и потенциале внутренней учетно-информационной системы вуза / Е. М. Егорова, А. В. Глущенко, Н. В. Чернованова, Е. В. Ягупова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39 (1). – С. 365–372.

90. Кизеев, В. М. Классификация проектов по вкладу в развитие организации / В. М. Кизеев // Первый экономический журнал. – 2023. – № 12(342). – С. 25–32.

91. Классификатор нарушений, выявляемых в ходе внешнего государственного аудита (контроля) : Приложение № 28 (пункт 6.6.3 Стандарта) к стандарту внешнего государственного аудита (контроля) СГА 101 «Общие правил проведения контрольного мероприятия» : утв. постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 21 декабря 2021 г. № 14ПК // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_410869/75c69805485c96059ceb35e9a2efd97299d3d4fd](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410869/75c69805485c96059ceb35e9a2efd97299d3d4fd) / (дата обращения: 21.10.2025).

92. Клычова, Г. С. Методика формирования внутренней управленческой отчетности в сельскохозяйственной организации / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2011. – Т. 6, № 1 (19). – С. 44–48.

93. Клычова, Г. С. Состав нефинансовых активов и их квалификационные характеристики / Г. С. Клычова, Б. Р. Сахапов // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – Т. 27, № 3 (513). – С. 264–277.

94. Когденко, В. Г. Развитие концепции внутреннего контроля / В. Г. Когденко // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 15. – С. 41–51.

95. Коньшунова, А. Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении / А. Ю. Коньшунова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 32. – С. 171–178.

96. Коробейникова, Л. С. Организационные аспекты производственного контроля в условиях совершенствования деятельности корпоративных организаций / Л. С. Коробейникова, К. А. Черкасова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2022. – № 5 (149). – С. 67–83.

97. Коробейникова, Л. С. Структурно-динамический анализ доходов бюджетного образовательного учреждения, полученных от оказания образовательных услуг / Л. С. Коробейникова, А. В. Кривошеев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 7 (175). – С. 33–46.

98. Кочева, Е. В. Статистическая оценка результативности деятельности образовательных организаций высшего образования в Дальневосточном федеральном округе / Е. В. Кочева, Д. В. Мешков, А. К. Алешина. – DOI 10.17513/vaael.2715 // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 2-2. – С. 211–218. – URL: <https://elibrary.ru/tszhyi> (дата обращения: 24.04.2025).

99. Кришталева, Т. И. Проблемы квалификации нефинансовых активов в организациях бюджетной сферы / Т. И. Кришталева, О. Е. Качкова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 228 с.
100. Кришталева, Т. И. Развитие информационной и контрольной функций бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы / Т. И. Кришталева, О. Е. Качкова // Экономические науки. – 2022. – № 208. – С. 277–284.
101. Кришталева, Т. И. Учет нематериальных активов в бюджетной сфере: проблемы и решения / Т. И. Кришталева, О. Е. Качкова // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 959–974.
102. Кришталева, Т. И. Формирование контрольно-ориентированной системы бухгалтерского учета : / Т. И. Кришталева, Е. Ю. Алферова. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2025. – 172 с.
103. Куликова, Л. И. Современная учетная парадигма представления информации об инновационной деятельности учреждений высшего образования / Л. И. Куликова, Д. А. Яхина // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – Т. 27, № 10(520). – С. 1107–1123.
104. Кучеренко, С. А. Развитие методических и организационных аспектов системы внутреннего контроля дебиторской задолженности в газоснабжающих организациях / С. А. Кучеренко, В. В. Сериков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 26 (4). – С. 288–295.
105. Лабынцев, Н. Т. Методические и практические аспекты формирования внутренней управленческой отчетности инноваций в научных организациях / Н. Т. Лабынцев, Н. А. Ковалева // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). – 2015. – № 4. – С. 21–27.
106. Ладный, А. О. Расчетный алгоритм реализации аналитических процедур оценки эффективности научного потенциала региона / А. О. Ладный // Концепция устойчивого развития налогообложения как инструмент социально-экономического

регулирования хозяйствующих систем в современных условиях : материалы всерос. науч.-практ. конф., (Орел, 21–23 ноября 2011 года). – Орел, 2011. – С. 23–28.

107. Лебедев, И. А. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов / И. А. Лебедев, В. И. Прасолов // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN622.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).

108. Львова, Д. А. Развитие теории бюджетного учета / Д. А. Львова // Финансы и бизнес. – 2010. – № 2. – С. 126–141.

109. Львова, Д. А. Роль бюджетного учета в преобразовании сектора государственного управления: итоги последней реформы / Д. А. Львова // Финансы и бизнес. – 2013. – № 4. – С. 115–131.

110. Любушин, Н. П. Использование инструментария экономического анализа в оценке устойчивого развития / Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – Т. 22, № 10 (541). – С. 1864–1887.

111. Мазелис, Л. С. Нечеткие модели оптимизации портфеля проектов университета с учетом влияния на характеристики отношений со стейкхолдерами / Л. С. Мазелис, К. С. Солодухин, А. Я. Чен // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 5 (111). – С. 51–63.

112. Малиновская, Н. В. Манипулирование финансовой отчетностью: мотивы, сигналы и способы выявления / Н. В. Малиновская, С. В. Коровин, А. А. Мехова // Экономические науки. – 2022. – № 211. – С. 225–231.

113. Малиновская, Н. В. Связанность информации консолидированной финансовой и нефинансовой отчетности / Н. В. Малиновская, М. М. Гафаров // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 235–238.

114. Малиновская, Н. В. Трансформация глобального регулирования нефинансовой отчетности / Н. В. Малиновская // Экономические науки. – 2022. – № 207. – С. 114–116.

115. Международный стандарт аудита 450 «Оценка искажений, выявленных в ходе аудита» : (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом



Минфина России от 09.01.2019 № 2н) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_317407/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317407/) (дата обращения: 21.10.2025).

116. Мельник, М. В. ESG-контроль экономических субъектов / М. В. Мельник, М. Т. Велиханов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 5(137). – С. 72–79.

117. Мизиковский, И. Е. Адаптация существующей парадигмы бухгалтерского учета к потребностям новых экономических реалий / И. Е. Мизиковский, Е. П. Поликарпова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2023. – № 1 (72). – С. 133–137.

118. Мизиковский, И. Е. Управление затратами на проведение научных исследований промышленным предприятием / И. Е. Мизиковский // Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 52–63.

119. Мизиковский, И. Е. Факт хозяйственной жизни в современной парадигме бухгалтерского учета / И. Е. Мизиковский, Е. П. Поликарпова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2022. – № 4(71). – С. 256–260.

120. Миронова, Д. Ю. Инновационная инфраструктура вуза как элемент формирования и развития экосистемы промышленного симбиоза и стимулирования проектной деятельности / Д. Ю. Миронова // Экономика. Право. Инновации. – 2023. – № 2. – С. 38–46.

121. Миронова, Д. Ю. Кооперация вузов и предприятий в контексте новых вызовов современного инженерного образования / Д. Ю. Миронова, П. С. Киселева, И. В. Баранов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. – Т. 21, № 1. – С. 60–70.

122. Миронова, И. А. Теория и практика оценки социально-экономической эффективности крупномасштабных инвестиционных проектов / И. А. Миронова, Т.

И. Тищенко, М. П. Фролова // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2023. – Т. 73, № 4. – С. 87–98.

123. Настольная книга руководителя стратегического проекта. Экспертное пособие для команды развития университета / Келлер А. В., Валамат-Заде Н. Р., Максимович С. А. [и др.]. – Москва : Социоцентр, 2023. – 74 с.

124. Обзор исследований в области анализа и оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных учреждений / Ю. И. Бахтурина, Л. С. Коробейникова, Т. А. Пожидаева, Н. Э. Спиридонова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. – № 7 (91). – С. 41–56.

125. О внесении изменений в Порядок применения классификации операций сектора государственного управления, утвержденный приказом Министерства финансов Российской Федерации от 29 ноября 2017 г. № 209н : Приказ Минфина России от 04.10.2024 № 146н // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_489110/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_489110/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/) (дата обращения: 21.10.2025).

126. О внесении изменений в приложения №1-5 к приказу Министерства финансов Российской Федерации от 30 марта 2015 г. № 52н «Об утверждении форма первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, применяемых органами государственной власти (государственными органами), органами местного самоуправления, органами управления государственными внебюджетными фондами, государственными (муниципальными) учреждениями, и Методических указаний по их применению : Приказ Минфина России от 15.06.2020 № 103н // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_356898/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_356898/) (дата обращения: 21.10.2025).

127. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения: 21.10.2025).

128. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 21.10.2025).

129. Об утверждении Учетной политики федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» для целей управленческого учета : приказ от 16.01.2024 № 16-3/об / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет». – URL: <https://clck.ru/AwOKr> (дата обращения: 21.03.2026).

130. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)

131. Об осуществлении мониторинга системы образования : Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 : (с изм. и доп.) // Гарант : [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/70429494/> (дата обращения: 21.10.2025).

132. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» : Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 377 (ред. от 15.05.2025) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_322380/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_322380/) (дата обращения: 21.10.2025).

133. Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений : Приказ Минфина России от 25.03.2011 № 33н (ред. от 04.08.2025) КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112540/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112540/) (дата обращения: 21.10.2025).

134. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Бухгалтерская (финансовая) отчетность государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений» : Приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_500487/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_500487/) (дата обращения: 21.10.2025).

135. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов» : Приказ Минфина России от 30.08.2024 № 121н // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_486219/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486219/) (дата обращения: 21.10.2025).

136. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора» : Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 256н // Гарант : [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/71586636/> (дата обращения: 21.10.2025).

137. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Основные средства» : Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 257н // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216119/) (дата обращения: 21.10.2025).

138. Об утверждении форм первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, применяемых органами государственной власти (государственными органами), органами местного самоуправления, органами управления государственными внебюджетными фондами, государственными (муниципальными) учреждениями, и Методических указания по их применению : Приказ Минфина России от 30.03.2015 № 52н : (зарегистрировано в Минюсте

02.06.2015 № 37519) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_177766/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_177766/) (дата обращения: 21.10.2025).

139. Об утверждении учетной политики для целей бюджетного учета : приказ от 10.01.2023 № 02/од / ГКУ ТО «Центр информационных технологий Тюменской области». – URL: <https://citto.ru/upload/docs/politika-na-2023-god-prikaz-ot-10-01-2023-no02-od-65fa932a559ac131175794.pdf> (дата обращения: 21.03.2026).

140. Орлова, Е. А. Организационные аспекты бухгалтерского учета в национальном исследовательском университете / Е. А. Орлова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 1. – С. 259–263.

141. Основные положения учетной политики для целей бухгалтерского учета : утв. Приказами Южного Федерального университета от 24.12.2021 № 295-ОД, от 30.12.2022 № 382-ОД, от 22.05.2023 № 141-ОД, от 26.12.2023 № 388-ОД. – URL: <https://clck.ru/ACBYk> (дата обращения: 21.03.2026).

142. Основы проектной деятельности : метод. указания / Минобрнауки России, Ом. гос. техн. ун-т ; сост.: А. И. Блесман, К. Н. Полещенко, Н. А. Семенюк, А. А. Теплоухов. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2021. – 38 с.

143. Основы проектной деятельности : учеб. пособие / С. Г. Редько [и др.]. – Санкт-Петербург : [б. и.], 2018. – 85 с.

144. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – 2-е изд., доп. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 134 с.

145. Особенности и пути совершенствования системы управленческой отчетности экономического субъекта в сфере торговли / Е. И. Костюкова, В. С. Яковенко, И. Б. Манжосова [и др.]. – Ставрополь : АГРУС, 2022. – 160 с.

146. Особенности формирования и аналитические возможности отчета о финансовых результатах деятельности организаций государственного и коммерческого секторов / В. Н. Сердюк, Т. А. Пожидаева, Л. С. Коробейникова, Ю.

И. Бахтурина // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – Т. 27, № 2 (512). – С. 140–156.

147. Официальный сайт для размещения информации о государственных учреждениях // Федеральное казначейство (Казначейство России) : [сайт]. – URL: <https://bus.gov.ru/> (дата обращения: 21.10.2025).

148. Павлюк, Е. С. Модель управления проектами повышенной сложности в государственной образовательной организации / Е. С. Павлюк // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1 (150). – С. 1082–1086.

149. Палий, В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий. – Москва : Инфра-М, 2006. – 279 с.

150. Панкова, С. В. О необходимости понимания требований стандартов аудиторской деятельности руководством аудируемого лица / С. В. Панкова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 23 (365). – С. 47–59.

151. Петров, А. М. Классификация возможных нарушений при расходовании средств на федеральные проекты / А. М. Петров // Экономические науки. – 2021. – № 202. – С. 226–231.

152. Положение о Высшей аттестационной комиссии // Высшая аттестационная комиссия : [сайт]. – URL: <https://vak.gisnauka.ru/> (дата обращения: 24.11.2025).

153. Пономаренко, Н. Ш. Трансформация методологии экономического анализа и контроля в современных цифровых реалиях / Н. Ш. Пономаренко, Т. А. Пожидаева, Е. Э. Ермошина // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 3 (546). – С. 461–476.

154. Попова, А. Д. Внутренний контроль в бюджетном образовательном учреждении / А. Д. Попова // Финансовые исследования. – 2012 – № 3 (36). – С. 27–36.

155. Программно-целевое управление в государственном секторе: современные тенденции и вызовы / В. В. Строев, Т. М. Рогуленко, Р. С. Близкий [и др.] // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 3. – С. 136-140.

156. Рамесбергер, В. Идея в действии: судьба университетских проектов / В. Рамесбергер, О. Назайкинская, Д. Комягина // Московская школа управления СКОЛКОВО : [сайт]. – Москва, 2025. – URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/ideya-v-dejstvii-sudba-universitetskih-proektov/?ysclid=mjdduw5bse700622055> (дата обращения: 10.11.2025).

157. Развитие теоретико-методологических положений учетно-контрольного, аналитического и финансового обеспечения в условиях трансформации экономики / В. Г. Широбоков, О. И. Леонова, С. В. Воробьев [и др.]. – Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2024. – 255 с.

158. Резниченко, С. М. Способы фальсификации учетных записей на бухгалтерских счетах, в балансе и приемы их выявления в процессе бухгалтерской экспертизы / С. М. Резниченко, И. С. Сафонов // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 104. – URL: <http://ej.kubagro.ru/2014/10/pdf/095.pdf> (дата обращения: 21.10.2025).

159. Рогуленко, Т. М. Анализ инвестиционных проектов и их рисков на основе комплексных алгоритмов оценки рентабельности / Т. М. Рогуленко, С. В. Пономарева // Актуальные проблемы управления - 2019 : Материалы 24-й международной научно-практической конференции, Москва, 19–20 декабря 2019 года. – Москва, 2020. – Вып. 2. – С. 107–111.

160. Рогуленко, Т. М. Критический анализ отдельных стадий калькулирования себестоимости в эпоху цифровой экономики / Т. М. Рогуленко, Е. В. Орлов // Цифровизация в эпоху развития современного общества : сб. матер. Междунар. науч.-практ. онлайн-конф., Москва, 23 апреля 2020 года / ИМПЭ им. А.С. Грибоедова. – Москва, 2020. – С. 91–97.

161. Рогуленко, Т. М. Управление организационными изменениями при цифровой трансформации инновационных проектов в области интеллектуальных

цепочек поставок: анализ конкретных ситуаций и стратегические предложения / Т. М. Рогоуленко, С. Чуньсин // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). – 2025. – № 1. – С. 27–36.

162. Роденкова, Т. Н. Партиципативная модель проектного финансирования вузов в условиях цифровой трансформации образования / Т. Н. Роденкова, Д. А. Покаместов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 225, № 5. – С. 293–312.

163. Рожнова, О. В. Актуальные проблемы отчетности / О. В. Рожнова // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета : сб. науч. ст. IV Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 ноября 2021 года / редкол.: О. В. Трофимов, И. Е. Мизиковский, Э. С. Дружиловская, Т. В. Савицкая, В. Г. Фролов. – Нижний Новгород, 2022. – С. 135–139.

164. Рожнова, О. В. Направления развития современной корпоративной отчетности и ее стандартизации / О. В. Рожнова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 8 (188). – С. 109–121.

165. Рожнова, О. В. Современные аспекты учета нематериальных активов: анализ ключевых рисков / О. В. Рожнова, И. В. Сафонова // Аудитор. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 15–22.

166. Сажин, Ю. В. Эконометрическое моделирование основных показателей кадрового потенциала вуза (на примере ФГБОУ ВПО МГУ им. Н.П. Огарёва) / Ю. В. Сажин, Д. Н. Крымзин // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2013. – № 1. – С. 169–171.

167. Сапожникова, Н. Г. Типология факторов экономической безопасности вуза как основа ее экономического анализа и контроля / Н. Г. Сапожникова, Е. Э. Ермошина // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – Т. 24, № 6 (480). – С. 640–652.

168. СГА 101. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Общие правила проведения контрольного мероприятия : (утв. постановлением Коллегии



Счетной палаты РФ от 07.09.2017 № 9ПК) // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_278032/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_278032/) (дата обращения: 21.10.2025).

169. Семина, Л. А. Управленческая отчетность как форма обратной связи в системе внутрифирменного управления организацией / Л. А. Семина, И. В. Ковалева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 1. – С. 109–111.

170. Сидорова, М. И. Бухгалтерский учет в государственном секторе России в эпоху правления Екатерины II: уроки истории / М. И. Сидорова, Д. В. Назаров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3, № 2. – С. 53–66.

171. Слободняк, И. А. Системный подход к формированию информации бухгалтерской управленческой отчетности / И. А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 29 (179). – С. 31–38.

172. Современная концепция бухгалтерского учета и внутреннего контроля в государственных (муниципальных) учреждениях / О. Е. Качкова, И. Д. Демина, М. А. Вахрушина [и др.]. – Москва : КноРус, 2018. – 216 с.

173. Соколов, А. Ю. Управленческая отчетность промышленных предприятий / А. Ю. Соколов // Все для бухгалтера. – 2006. – № 19 (187). – С. 13–16.

174. Соколов, Я. В. История бухгалтерского учета : учебник / Я. В. Соколов, В. Я. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 272 с.

175. Спиридонова, Н. Э. Классификатор нарушений, выявляемых при осуществлении внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении высшего образования / Н. Э. Спиридонова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2. – С. 99–111.

176. Спиридонова, Н. Э. Разработка Положения о внутреннем финансовом контроле в бюджетном учреждении высшего образования / Н. Э. Спиридонова // Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской : матер. XI Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 8 апреля 2022 года. – Воронеж, 2022. – Ч. 1. – С. 162–166.

177. Спиридонова, Н. Э. Риски деятельности бюджетного учреждения высшего образования, определяющие методику внутреннего финансового контроля / Н. Э. Спиридонова // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – Т. 24, № 12 (486). – С. 1402–1424.

178. Ткаченко, Ю. А. Управленческая отчетность: значение и состав / Ю. А. Ткаченко, Е. П. Васильева, А. В. Кожухарь // Белгородский экономический вестник. – 2021. – № 2 (102). – С. 102–108.

179. Товсултанова, Л. Г. Управленческая отчетность как база трансформации системы финансового учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности / Л. Г. Товсултанова // Рос. предпринимательство. – 2015. – № 5. – С. 755–766.

180. Управление проектами: основы профессиональных знаний : национальные требования к компетентности специалистов. Версия 3.1, октябрь 2014 / Андреев А. А. [и др.] ; науч. ред. Воропаев В. И. ; Ассоц. упр. проектами. – Москва : Проектная ПРАКТИКА, 2014. – 259 с.

181. Управленческая отчетность : учеб. пособие / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. – Краснодар : КубГАУ, 2020 – 112 с.

182. Управленческая отчетность в отраслях : учебное пособие / К. В. Гульпенко, Н. В. Тумашик. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 114 с.

183. Управленческий учет : учебник / под ред. А. Д. Шеремета. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 429 с.

184. Управленческий учет и контроллинг в коммерческих организациях : учебное пособие / Л. В. Юрьева, О. В. Савостина, Е. Р. Синянская ; под общ. ред. Н. Н. Илышевой ; М-во науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2024. – 256 с.

185. Усенко, Л. Н. Аналитические возможности информационного наполнения нефинансовой отчетности / Л. Н. Усенко, Д. Д. Бекирова // Бухгалтерский

учет, анализ, аудит и статистика: информационные инструменты достижения целей устойчивого развития экономики : материалы Междунар. науч.-практ.конф., посвященной 70-летию Учетно-экономического факультета, Ростов-на-Дону, 23 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону, 2023. – С. 200–205.

186. Учетно-контрольные инструменты создания устойчивой ценности в условиях инклюзивной экономики / Р. П. Булыга, И. В. Сафонова, О. В. Ефимова, О. В. Рожнова. – Москва : КноРус, 2024. – 208 с.

187. Учреждения по видам // Государственная информационная система «Официальный сайт для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети „Интернет“» (ГИС ГМУ) : [сайт]. – URL: <https://bus.gov.ru/> (дата обращения: 21.03.2026).

188. Федченко Е. А. Методология анализа и контроля эффективности использования бюджетных средств государственными (муниципальными) учреждениями : специальность 08.00.12 : дис. ... доктора экономических наук / Е. А. Федченко. – Москва, 2017. – 427 с. – Место защиты: Рос. эконом. ун-т им. Г. В. Плеханова.

189. Федченко, Е. А. Развитие стандартизации внутреннего государственного финансового контроля / Е. А. Федченко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 8-2. – С. 353–359.

190. Федченко, Е. А. Совершенствование организационно-аналитического обеспечения контроллинга организаций сектора государственного управления / Е. А. Федченко, А. О. Бурякова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 1(142). – С. 117–124.

191. Федченко, Е. А. Формирование системы показателей эффективности использования бюджетных средств / Е. А. Федченко // Вестник Финансового университета. – 2016. – Т. 20, № 2(92). – С. 106–116.

192. Формирование аналитической компетенции студентов экономистов-международников средствами проектных технологий / Е. В. Гриневич, М. В. Натуркач, Г. П. Жиркова, В. А. Пивоваров // Перспективы науки и образования. – 2022. – № 6 (60). – С. 85–101.

193. Харина, Н. Л. Особенности подготовки управленческой отчетности с целью повышения эффективности деятельности российских предприятий / Н. Л. Харина // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2019. – Т. 9, № 1 (30). – С. 91–99.

194. Чайковская, Л. А. Внутренний аудит и ведомственный финансовый контроль в государственном секторе: сущностное содержание и сравнительная характеристика / Л. А. Чайковская, Н. В. Трухина // Экономические и гуманитарные науки. – 2021. – № 10 (357). – С. 37–44.

195. Чайковская, Л. А. Внутренний аудит и финансовый контроль: особенности организации в государственном секторе / Л. А. Чайковская // Бухучет в здравоохранении. – 2023. – № 2. – С. 30–37.

196. Чайковская, Л. А. Направления совершенствования механизма формирования учетно-методической информации в корпоративной отчетности о финансовом и интеллектуальном капитале / Л. А. Чайковская, Ш. Энус // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 4(112). – С. 169–174.

197. Чайковская, Л. А. Учетное обеспечение нематериальных активов и их отражение в корпоративной отчетности в условиях цифровой трансформации / Л. А. Чайковская // Право интеллектуальной собственности. – 2021. – № 2. – С. 19–22.

198. Чайковская, Л. А. Учетное обеспечение управления интеллектуальной собственностью / Л. А. Чайковская // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 5(146). – С. 129–136.

199. Шаюк, Е. И. Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления / Е. И. Шаюк, А. И. Галкин //

Московский экономический журнал. – 2022. – Т. 7, № 1. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48016338> (дата обращения: 24.09.2025).

200. Швырева, О. И. Классификация искажений финансовой информации в бухгалтерской и налоговой отчетности и их предпосылки / О. И. Швырева, Н. М. Сиденко // Естественнo-гуманитарные исследования. – 2019. – № 26 (4). – С. 341–349.

201. Шешукова, Т. Г. Нефинансовая отчетность: содержание и анализ показателей / Т. Г. Шешукова, К. Ю. Котова, Н. Н. Шакирова // Modern Economy Success. – 2023. – № 2. – С. 69–81.

202. Шиленко, С. И. Классификация искажений и ошибок в бухгалтерской финансовой отчетности / С. И. Шиленко, А. А. Гордеева // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2010. – № 1(33). – С. 122–129.

203. Широбоков, В. Г. Развитие бухгалтерского учета доходов и расходов в учреждениях государственного сектора экономики, оказывающих услуги в сфере социального обслуживания населения / В. Г. Широбоков, Н. Н. Волкова, И. В. Кузнецова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 9-2. – С. 197–207.

204. Щербакова, Е. Н. К вопросу оценки экономической эффективности проектов / Е. Н. Щербакова, С. В. Фирцева, А. Е. Кембель // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 11. – С. 11–13.

205. Щербатюк, С. Ю. Разработка модели учетно-аналитического обеспечения антикризисного управления на основе концепции контроллинга / С. Ю. Щербатюк // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях : сб. науч. трудов V Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 25–26 февраля 2021 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 90–93.

206. Экономический анализ : учебник для вузов / Л. Т. Гиляровская, Г. В. Корнякова, Н. С. Пласкова [и др.] ; под редакцией Л. Т. Гиляровской. – 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 615 с.

207. Юрьева, Л. В. Направления повышения качества финансовой отчетности в зависимости от целей организации / Л. В. Юрьева, В. Пашкова // Актуальные вопросы совершенствования государственного (муниципального) финансового контроля, внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита : матер. Всерос. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 26 ноября 2019 года. – Екатеринбург, 2020. – С. 139–145.

208. Юрьева, Л. В. Оценка эффективности системы внутреннего контроля университетов России / Л. В. Юрьева, М. С. Марфицына // Journal of Applied Economic Research. – 2024. – Т. 23, № 2. – С. 551–573.

209. Abede, A. K. Assessment of Public Finance Management: Accounting And Reporting Practice: Evidence from Mizan-Tepi University, Bench Maji, Kaffa and Sheka Zone (Finance and Budget Sections) / A. K. Abebea, I. Alib, M. T. Aberac // Journal of accounting finance and auditing studies (JAFAS. – 2019. – № 5 (1). – P. 100–121. – URL: [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/38009/1/JAFAS%2C\\_5%281%29\\_-\\_A6.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/38009/1/JAFAS%2C_5%281%29_-_A6.pdf) (дата обращения: 24.11.2025).

210. Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: A literature review and research agenda / G. Grossi, K.-M. Kallio, M. Sargiacomo, M. Skoog // Accounting, Auditing & Accountability Journal. – 2019. – Vol. 33 (1). – P. 256–280. – URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1108/AAAJ-02-2019-3869> (дата обращения: 24.11.2025).

211. Berardino D. D. A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities / D. Berardino, C. Corsi // Journal of Intellectual Capital. – 2018. – Vol. 19, №. 1. – P. 178–201.

212. Bobryshev, A. N. The Conceptual Framework and Essence of Information-Analytical Support for Project Activities in Higher Education Institutions / A. N. Bobryshev, N. R. Zargaryan, O. A. Chudnova // Innovations in Sustainable Agricultural Systems (ISAS 2024) (Lecture Notes in Networks and Systems) : Conference proceedings, Stavropol, 04–05 марта 2024 года. – Cham, Switzerland, 2024. – P. 21–30. – URL:

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57486135800> (дата обращения: 24.11.2025).

213. Bonollo E. Innovations in accounting information system in the public sector. Evidences from Italian public universities / E. Bonollo, S. Lazzini, M. Z. Merli // *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. – 2016. – P. 199–216. – URL: [https://www.sci-hub.ru/10.1007/978-3-319-26488-2\\_15](https://www.sci-hub.ru/10.1007/978-3-319-26488-2_15) (дата обращения: 24.11.2025).

214. Burgstahler D. C. Management of Financial Performance Measures: Evidence from Private Colleges and Universities / D. C. Burgstahler, K. M. Sawers // *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*. – 2017. – 1 November, 6 (1). – P. 1–29.

215. Callahan K. R. Project Management Accounting: Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability / K. R. Callahan, G. S. Stetz, L. M. Brooks. – Second Edition. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. – 226 p. – URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5905/98/L-G-0000590598-0013624058.pdf> (дата обращения: 24.11.2025).

216. Comparative Study of Green Accounting Implementation based on University Social Responsibility (USR) and Good University Governance (GUG) Policy / D. Suhartini, A. A. Widoretno, R. Azmiyanti, M. I. Effendi // *IJEED (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development)*. – 2022. – Vol. 5 (2). – P. 323–331. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/366338377\\_Comparative\\_Study\\_of\\_Green\\_Accounting\\_Implementation\\_based\\_on\\_University\\_Social\\_Responsibility\\_USR\\_and\\_Good\\_University\\_Governance\\_GUG\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/366338377_Comparative_Study_of_Green_Accounting_Implementation_based_on_University_Social_Responsibility_USR_and_Good_University_Governance_GUG_Policy) (дата обращения: 24.11.2025).

217. Downes R. Budgeting in Austria / R. Downes, L. von Trapp, J. Jansen // *OECD Journal on Budgeting*. – (2018). – Vol. 18/1. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/227461756\\_Budgeting\\_in\\_Austria](https://www.researchgate.net/publication/227461756_Budgeting_in_Austria) (дата обращения: 24.11.2025).

218. Fijałkowska J. Balanced Scorecard in Universities / J. Fijałkowska, C. Oliveira // *Journal of Intercultural Management*. – 2018. – Vol. 10 (4). – P. 57–83. – URL: –

[https://www.researchgate.net/publication/337211386\\_Balanced\\_Scorecard\\_in\\_Universities](https://www.researchgate.net/publication/337211386_Balanced_Scorecard_in_Universities) (дата обращения: 24.11.2025).

219. Gigli S. Management accounting and governance implications: The case of the University of Bologna / S. Gigli, L. Mariani, A. Paletta // *Management Control*. – 2021. – September. – P. 289–311. – URL: <https://cris.unibo.it/handle/11585/843890> (дата обращения: 02.11.2025).

220. Guthrie J. Economic and non-financial performance indicators in universities / J. Guthrie, R. Neumann // *Public Management Review*. – 2007. – Vol. 9 (2). – P. 231–252. – URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1080/14719030701340390> (дата обращения: 24.11.2025).

221. Impact of Strategic Management Accounting on Operating Performance: Research in Public Universities of Vietnam Intern / L.T.T. Oanh, T.T.T. Phong, H. M. Dao, L.A.T. Nguyen // *International Journal of Profess. Bus. Review*. – Miami, 2023. – Vol. 8, № 8. – P. 1–22. – URL: <https://www.openaccessojournals.com/JBReview/issue/archive> (дата обращения: 24.11.2025).

222. Liu L. Evaluation Method of Financial Accounting Quality in Colleges and Universities Based on Dynamic Neuron Model / L. Liu // *Computational Intelligence and Neuroscience*. – 2022. – April. – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9050283/> (дата обращения: 24.11.2025).

223. Mayowa O. D. Audit Quality and Financial Reporting Quality in Selected Public Universities in South West Nigeria / O. D. Mayowa, F. F. Adegbe // *South Asian Res of Business and Management*. – 2023. – Vol. 5 (2). – P. 46–55. – URL: [https://sarpublishation.com/media/articles/SARJBM\\_52\\_46-55.pdf](https://sarpublishation.com/media/articles/SARJBM_52_46-55.pdf) (дата обращения: 24.11.2025).

224. Oliver G. R. Reporting on software development projects to senior managers and the Board / G. R. Oliver, R. G. Walker // *Abacus*. – 2006. – Vol. 42 (1). – P. 43–65. – URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/abacus/v42y2006i1p43-65.html> (дата обращения: 24.11.2025).



225. Quality of integrated reports: evidence from Brazilian public universities / C.d.M.d.A. Ribeiro, M. P. Moraes, A. B. Pinheiro and J. Neto // *Social Responsibility Journal*. – 2023. – Vol. 20, №. 1. – P. 164–179. – URL: <https://econpapers.repec.org/article/emesrjpps/srj-09-2022-0358.htm> (дата обращения: 24.11.2025).

226. Rantala T. The Role of Performance Measurement in University-Industry Collaboration Projects as a Part of Managing Triple Helix Operations / T. Rantala, J. Ukko, M. Saunila // *Triple Helix*. – 2021. – vol. 8 (3). – P. 405–444. – URL: [https://brill.com/view/journals/thj/8/3/article-p405\\_2.xml?language=en](https://brill.com/view/journals/thj/8/3/article-p405_2.xml?language=en) (дата обращения: 24.11.2025).

227. Sánchez M. P. Intellectual capital dynamics in universities: A reporting model / M. P. Sánchez, S. Elena, R. Castrillo // *Journal of Intellectual Capital*. – 2009. – Vol. 10 (2). – P. 307–324. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/235278337\\_Intellectual\\_capital\\_dynamics\\_in\\_universities\\_A\\_reporting\\_model](https://www.researchgate.net/publication/235278337_Intellectual_capital_dynamics_in_universities_A_reporting_model) (дата обращения: 24.11.2025).

228. Sepasi S. Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions / S. Sepasi, U. Braendle, A. H. Rahdari // *Social Responsibility Journal*. – 2019. – Vol. 15, №. 2. – P. 155–170. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/328613861\\_Comprehensive\\_sustainability\\_reporting\\_in\\_higher\\_education\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/328613861_Comprehensive_sustainability_reporting_in_higher_education_institutions) (дата обращения: 24.11.2025).

229. The Implications of Digital Audit Practice, Management Support and Team Support on Auditor Performance / Z. M. Sanusi, N.F.M. Noor, Y. M. Isa, A. W. Ghazali, F. Rentah // *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*. – 2023. – Vol. 13 (01). – P. 59–80. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/371596864\\_The\\_Implications\\_of\\_Digital\\_Audit\\_Practice\\_Management\\_Support\\_and\\_Team\\_Support\\_on\\_Auditor\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/371596864_The_Implications_of_Digital_Audit_Practice_Management_Support_and_Team_Support_on_Auditor_Performance) (дата обращения: 24.11.2025).

230. The path toward a sustainable green university: The case of the University of Florence / S. Fissi, A. Romolini, E. Gori, M. Contri // *Journal of Cleaner Production*. – 2021. – URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1016/j.jclepro.2020.123655> (дата обращения: 24.11.2025).

231. Titova E. A. Supporting Financial Controlling at the University: Accounting Information / E. A. Titova // *International Accounting*. – 2021. – Vol. 24, Iss. 6. – P. 684–696.

232. Wadesango N. Contribution of enterprise risk management and internal audit function towards quality of financial reporting in universities in a developing country / N. Wadesango, C. Mhaka, V. O. Wadesango // *Risk governance & control: financial markets & institution*. – 2017. – Vol. 7 (2-1). – P. 170–176. – URL: <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/10.22495rgcv7i2c1p5-2.pdf> (дата обращения: 24.11.2025).

233. Wadesango N. The Effectiveness of Enterprise Risk Management and Internal Audit Function on Quality of Financial Reporting in Universities / N. Wadesango, C. Mhaka // *Journal of Economics and Behavioral Studies*. – 2017. – Vol. 9 (4). – P. 230. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/319476520\\_The\\_Effectiveness\\_of\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_and\\_Internal\\_Audit\\_Function\\_on\\_Quality\\_of\\_Financial\\_Reporting\\_in\\_Universities](https://www.researchgate.net/publication/319476520_The_Effectiveness_of_Enterprise_Risk_Management_and_Internal_Audit_Function_on_Quality_of_Financial_Reporting_in_Universities) (дата обращения: 24.11.2025).

234. Zhaltyrova O. Improving the methodology of accounting for income and expenses in an educational institution / O. Zhaltyrova, T. Kuvaldina, G. Abisheva // *Bulletin of the Innovative University of Eurasia*. – 2021. – Vol. 82 (2). – P. 45–55. URL: [https://www.researchgate.net/publication/352925156\\_Improving\\_the\\_methodology\\_of\\_accounting\\_for\\_income\\_and\\_expenses\\_in\\_an\\_educational\\_institution](https://www.researchgate.net/publication/352925156_Improving_the_methodology_of_accounting_for_income_and_expenses_in_an_educational_institution) (дата обращения: 24.11.2025).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика видов отчетности

| Категория | Вид отчетности                                                                  |                                                                                             |                                                            |                                                                                                                        |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Управленческая                                                                  | Управленческая по проектам*                                                                 | Бухгалтерская (финансовая)                                 | Бухгалтерская (финансовая) бюджетного учреждения                                                                       |
| Цель      | Отражение, анализ, прогноз результатов деятельности по отдельным направлениям   | Оценка ресурсообеспеченности проекта с четко определенными целевыми показателями результата | Отражение финансового состояния и результатов деятельности | Отражение государственных ресурсов, заложенных в смете для целевого использования бюджетных средств (субсидий)         |
| Предмет   | Инвестиционная, производственная и коммерческая деятельность                    | Инвестиционная, производственная и коммерческая деятельность                                | Бизнес-процессы проектной деятельности                     | Факты хозяйственной жизни, отражающие имущественное и финансовое состояние                                             |
| Объекты   | Финансовые результаты, денежные потоки, бизнес-процессы, центры ответственности | Проект, программа, портфель проектов                                                        | Активы, обязательства, капитал, доходы, расходы            | Финансовые и нефинансовые активы, обязательства, финансовый результат, доходы, расходы                                 |
|           |                                                                                 |                                                                                             |                                                            | Исполнение бюджетной сметы, целевого использования средств. Открытие счетов только в органах федерального казначейства |
|           |                                                                                 |                                                                                             |                                                            | Финансовые и нефинансовые активы, обязательства, финансовый результат, доходы, расходы                                 |

|                              |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                              |                                                                                                                              |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключевые задачи              | Выявление резервов и обеспечение финансовой устойчивости организации                                          | Оценка и учет разнонаправленных источников финансирования на конкретный проект.<br>Калькулирование себестоимости проекта на фазах жизненного цикла.<br>Раскрытие информации в разрезе источников финансирования, результатов проекта и эффективности распределения ресурсов | Представление регламентированных данных об имущественном, финансовом положении для контроля | Представление регламентированных данных согласно статьям бюджетной классификации. Изыскание скрытых резервов | Учет согласно выделенным лимитам финансирования                                                                              |
| Система учета                | Отражение финансовых и нефинансовых показателей отчетности в учетных регистрах, плана счетов (двойная запись) | Отражение финансовых и нефинансовых показателей отчетности в учетных регистрах                                                                                                                                                                                              | План счетов и двойная запись                                                                | План счетов бюджетной классификации и двойная запись                                                         | План счетов бюджетной классификации и двойная запись. Сроки и формы отчетности иные, чем в автономном и бюджетном учреждении |
| Пользователи                 | Внутренние                                                                                                    | Внутренние, внешние                                                                                                                                                                                                                                                         | Внутренние, внешние                                                                         | Внутренние, внешние                                                                                          | Внутренние, внешние                                                                                                          |
| Источники информации         | Бухгалтерские, управленческие данные                                                                          | Бухгалтерские, управленческие данные                                                                                                                                                                                                                                        | Бухгалтерские данные                                                                        | Бухгалтерские данные                                                                                         | Бухгалтерские данные                                                                                                         |
| Временной фокус              | Перспективный                                                                                                 | Настоящий, перспективный                                                                                                                                                                                                                                                    | Ретроспективный                                                                             | Ретроспективный                                                                                              | Ретроспективный                                                                                                              |
| Единицы измерения            | Натуральные, денежные                                                                                         | Натуральные, денежные                                                                                                                                                                                                                                                       | Денежные                                                                                    | Денежные                                                                                                     | Денежные                                                                                                                     |
| Регламентация предоставления | Не обязательно                                                                                                | Не обязательно                                                                                                                                                                                                                                                              | Обязательно                                                                                 | Обязательно                                                                                                  | Обязательно                                                                                                                  |

| Цель                         | Отражение государственных ресурсов, поступивших в виде субсидий                                                                                                          | Совершенствование и увеличение ценности интеллектуальных активов                                                                           | Реализация целей устойчивого развития                                                                                        |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предмет                      | Финансовое обеспечение в виде субсидий и в соответствии с заданием учредителя. Открытие счетов в кредитных организациях, доходы поступают в самостоятельное распоряжение | Деятельность по видам капитала                                                                                                             | Деятельность в областях экологии, экономики, управления и социальной сферы                                                   |
| Объекты                      | Доходы и расходы бюджета, активы, обязательства, результаты деятельности                                                                                                 | Капиталы: человеческий, структурный, клиентский                                                                                            | Социальные, экологические, экономические показатели                                                                          |
| Ключевые задачи              | Представление регламентированных данных согласно статьям бюджетной классификации. Изыскание скрытых резервов и дополнительного финансирования                            | Систематизация информации об интеллектуальных ресурсах для принятия управленческих решений и предоставления заинтересованным пользователям | Реализация социальной миссии; эффективное использование ресурсов (применение новых технологий); укрепление репутации, бренда |
| Система учета                | План счетов бюджетной классификации и двойная запись                                                                                                                     | Отражение финансовых и нефинансовых показателей отчетности в учетных регистрах, плана счетов (двойная запись)                              | Отражение финансовых и нефинансовых показателей отчетности                                                                   |
| Пользователи                 | Внутренние, внешние                                                                                                                                                      | Стейкхолдеры                                                                                                                               | Стейкхолдеры                                                                                                                 |
| Источники информации         | Бухгалтерские данные                                                                                                                                                     | Бухгалтерские, управленческие данные                                                                                                       | Бухгалтерские, управленческие данные                                                                                         |
| Временной фокус              | Ретроспективный                                                                                                                                                          | Перспективный                                                                                                                              | Перспективный                                                                                                                |
| Единицы измерения            | Денежные                                                                                                                                                                 | Натуральные, денежные                                                                                                                      | Натуральные, денежные                                                                                                        |
| Регламентация предоставления | Обязательно                                                                                                                                                              | Не обязательно                                                                                                                             | Не обязательно                                                                                                               |

Источник: составлено автором на основании [32, 89, 145, 184]  
Предложено автором \*

Таблица 2 – Ключевая характеристика экономической категории  
«управленческая отчетность»

| Автор                                                         | Интерпретация экономической категории                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ключевая характеристика                  |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| М. А. Вахрушина<br>М. А. Пруненко<br>[33, 34]                 | <p>Самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, которое обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления, контроля и оценки организации в целом, а также ее структурных подразделений.</p> <p><i>Типы и инструменты:</i><br/>           учетно-контрольные, аналитические, контрольные, организационные.<br/>           Многоуровневая система бюджетирования; классификация затрат; классификационные справочники; методика калькулирования, бюджетирования, трансфертного ценообразования; план-фактный анализ; имплементация автоматизированной системы; управление рисками.<br/>           Классификация центров финансовой ответственности образовательной организации: центр развития, финансового учета, финансового результата, затрат, дохода</p> | Внутренний контроль                      |
| Л. В. Юрьева,<br>О. В. Савостина,<br>Е. Р. Синянская<br>[184] | <p>Включает в себя комплекс плановых, фактических и прогнозных показателей по предприятию в целом и по структурным подразделениям. Анализ информации о внутреннем и внешнем окружении, оценка и предотвращение рисков, особенно в долгосрочной перспективе.</p> <p><i>Основные инструменты:</i> система отчетности, система сбалансированных показателей, управление стоимостью компании, процессно-ориентированное управление, бюджетирование, управление рисками.</p> <p><i>Выделение восьми подсистем:</i> планирования, контроля, оценки и анализа, стратегическая, финансовая, логистическая, информатизационная, маркетинговая, инвестиционная, кадровая, проектная</p>                                                                                                                                            | Конвергенция учетных систем и управления |

Продолжение Таблицы 2

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                     | <p><i>Количество контрольных показателей, форм отчетности</i> должно быть оптимальным и не трудоемким: отчетность об исполнении планов (бюджетов), форма информационной карты, отчет о вкладе продуктов по зонам реализации, отчет центров ответственности по уровням управления.</p> <p><i>Классификация:</i></p> <p>по содержанию информации (комплексные, тематические, аналитические), по уровням управления (оперативные, текущие, сводные), по объему информации (сводка, итоговые), по формам представления (табличная, графическая, текстовая).</p> <p><i>Формальные требования:</i> целесообразность, объективность и точность, оперативность, краткость, сопоставимость, адресность, эффективность.</p> <p><i>Специальные требования:</i> гибкая, но единообразная структура, понятность и обозримость информации, оптимальная частота представления, пригодность для анализа и оперативного контроля, первичная аналитическая информация</p> |                              |
| А. Ю. Соколов [173] | <p>Совокупность способов получения итоговых сведений для целей управления компанией. В зависимости от запросов всегда можно получить сжатую или более развернутую информацию, т. е. изменить формы ее представления. Зависит от организации бухгалтерского аналитического учета, от уровней детализации активов, обязательств, собственного капитала, доходов и расходов при составлении бюджетов и ограничена возможностями автоматизированной системы.</p> <p><i>Виды отчетов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– группа отчетов по затратам (в разрезе продуктов, подразделений, экономических элементов и статей калькуляции);</li> <li>– отчеты о прибыли (исполнение бюджета доходов и расходов, коэффициенты покрытия постоянных затрат, динамика показателей прибыли в графиках);</li> <li>– отчет о дебиторской и кредиторской задолженности по контрагентам и по срокам образования;</li> </ul>                                 | Разнородность объектов учета |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– отчет о движении денежных средств, анализ текущих платежей;</li> <li>– отчеты о закупках и запасах материалов;</li> <li>– отчеты о запасах НЗП и готовой продукции в стоимостном выражении;</li> <li>– динамика показателей по труду и персоналу (производительность труда, среднесписочная численность, фонд заработной платы), сводная ведомость на основе фотографий рабочего дня, отчет о фактическом замещении рабочих мест;</li> <li>– отчеты по качеству (рекламации, динамика затрат на послепродажное обслуживание, штрафные санкции, состояние качества оборудования и т. д.);</li> <li>– отчеты по модернизации инфраструктуры, освоению в производстве новых видов изделий, технологий;</li> <li>– отчеты о выпуске продукции в натуральном выражении;</li> <li>– список нарушителей трудовой дисциплины, графики отпусков и численность работников в отпусках;</li> <li>– отчеты о претензионно-исковой работе (суммы исков, результаты работы);</li> <li>– отчеты о выполнении планов научно-исследовательских работ</li> </ul> |                                                                 |
| Г. С. Клычова, А. Р. Закирова [92] | <p>Основной источник информации для принятия управленческих решений по оценке и оптимизации деятельности структурных подразделений, бизнес-процессов и других сегментов сельскохозяйственной организации.</p> <p><i>Этапы учетного процесса и формы отчетности:</i> документальное оформление, группировка и систематизация учетной информации (график документооборота, план счетов); формирование определенных форм бухгалтерской отчетности, в том числе внутренней отчетности по центрам ответственности (отчет подразделений, отчет готовой продукции, отчет об основных средствах, материальных запасах и ценностях); применение отчетной и учетной информации в анализе (система показателей)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Разнородность объектов учета, масштабируемость бизнес-процессов |



## Продолжение Таблицы 2

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                          |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| В. Ф. Палий [149]                  | <p>Совокупность упорядоченных показателей и другой информации. В ней дается интерпретация отклонений от целей, планов и смет.</p> <p><i>Формы внутренних отчетов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– по содержанию информации: комплексные, тематические, аналитические;</li> <li>– по уровням управления: оперативные, текущие, сводные;</li> <li>– по объему информации: сводка, итоговые;</li> <li>– по формам представления: табличная, графическая, текстовая</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | Показатели эффективности                 |
| Н. Л. Харина [193]                 | <p>Исполнение бюджета, анализ затрат всех подразделений на осуществление хозяйственной деятельности, величину себестоимости изготавливаемых товаров или предлагаемых услуг, прибыли и убытков, динамику дебиторской (кредиторской) задолженности. Улучшение эффективности: от государственного до уровня отдельно взятых предприятий и организаций.</p> <p>Оперативная, экономическая (аналитическая), социальная, стратегическая.</p> <p><i>Структура:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– о финансовых результатах деятельности компании (экспресс-отчеты);</li> <li>– об эффективности деятельности компании;</li> <li>– по исполнению операционных бюджетов разных назначений</li> </ul> | Конвергенция учетных систем и управления |
| Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова [181] | <p>Прежде всего внутренняя отчетность, то есть отчетность об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия и отдельных направлениях его деятельности.</p> <p><i>Формы внутренних отчетов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– по стабильности функционирования предприятия: отчеты, сформированные в условиях определенности; отчеты, составленные в условиях неопределенности;</li> <li>– по фактору времени: перспективные, текущие и оперативные.</li> </ul> <p>Отчет о финансовых результатах деятельности организации (мастер-отчеты).</p> <p>Отчет о финансовых результатах деятельности организации (анализ).</p>                                         | Показатели эффективности                 |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <p>Управленческая отчетность по исполнению операционных бюджетов разных назначений.</p> <p>Показатели управленческой отчетности по параметру «время»: интервальные (оборотные), мгновенные (сальдовые), смешанные.</p> <p>Отчетность по временным характеристикам показателей: фактическая, плановая, план-фактная.</p> <p><i>Требования к отчетности:</i> адресность, оперативность, достоверность, сравнимость, объективность, полезность.</p> <p><i>Требования к информации:</i> понятность, значимость, надежность (достоверность), сопоставимость, правдивость, нейтральность, преобладание сущности над юридической формой, осмотрительность (консервативность)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        |
| <p>А. В. Глущенко,<br/>Е. М. Егорова [41]</p> | <p>Управленческая отчетность в вузе определяется нами как совокупность формализованных отчетов, интегрирующих в себе систему взаимосвязанных финансовых и нефинансовых показателей, предназначенных для управленческого анализа и оценки деятельности вуза в целом, в разрезе его бизнес-процессов, видов деятельности, центров ответственности, и позволяющих принимать управленческие решения для достижения стратегических целей.</p> <p><i>Формы управленческой отчетности должны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствовать организационно-управленческой структуре вуза;</li> <li>– объективно отражать бизнес-процессы вуза;</li> <li>– содержать показатели, удовлетворяющие информационные потребности пользователей разных уровней управления;</li> <li>– содержать качественные показатели деятельности вуза в целом и его бизнес-процессов;</li> <li>– учитывать особенности и уровень профессиональной компетенции пользователя;</li> <li>– содержать информацию, влияющую на принятие управленческих решений. Затраты на подготовку управленческой отчетности не должны превышать экономического эффекта от ее использования.</li> </ul> | <p>Разнородность объектов учета, масштабируемость бизнес-процессов</p> |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                          |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                | <p><i>Требования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общие (формальные) – целесообразность, объективность, релевантность, достаточность, достоверность, сопоставимость, адресность, иерархичность, контролируемость, аналитичность, регулярность, простота формы и легкость восприятия (понимания).</li> <li>Специальные (существенные) – гибкая, но единообразная структура, понятность и обозримость информации, оптимальная периодичность, первичный анализ, пригодность для анализа и оперативного контроля, взаимосвязь отчетности различных уровней управления</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |
| Ю. А. Ткаченко,<br>Е. П. Васильева,<br>А. В. Кожухарь<br>[178] | <p>Система взаимосвязанных данных и расчётных показателей, которые используются в целях эффективного управления экономическим субъектом, как в целом, так и по различным направлениям его деятельности часть учетно-контрольного механизма.</p> <p><i>Формы отчетности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отчет о финансовом результате;</li> <li>– отчет по бухгалтерскому балансу;</li> <li>– отчет по движению денежных средств</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Внутренний контроль                      |
| И. А. Слободняк<br>[171]                                       | <p>Система учетно-аналитической информации, содержащаяся в формах отчетности, представленная в виде системы учетных и расчетных показателей с использованием совокупности форматов, сформированная в соответствии с внутренними регламентами организации, характеризующая внутреннюю и внешнюю среду организации в целом, ее сегментов и оперативно удовлетворяющая информационные потребности внутренних пользователей информации.</p> <p><i>Принципы:</i> оперативность, удовлетворение информационных потребностей пользователей, системный подход.</p> <p><i>Задачи подхода:</i> постановка цели и задач, формирование каналов поступления, разработка средств представления результатов, построение множества моделей, построение обобщенной модели, исследование чувствительности модели, оценка внутренних связей, контроль за основными параметрами</p> | Конвергенция учетных систем и управления |

## Продолжение Таблицы 2

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| И. В. Алексеева,<br>И. Н. Богатая [9]   | <p>Позволяет идентифицировать стратегические и текущие проблемы, оценить результативность деятельности организации и процесс создания ценности, а также взаимоувязать информацию о реализации важнейших функций управления (учет, планирование, регулирование, контроль, мотивация, анализ) и оценить вклад хозяйствующего субъекта в развитие природного, человеческого и социального капитала.</p> <p>Аккумулирует в себе информацию всех видов отчетности, составляемых в коммерческой организации, т. е. это синтез внутренних и внешних отчетов, финансовой и нефинансовой информации.</p> <p><i>Базовые требования:</i></p> <p>1) формирование внешней управленческой отчетности на основе внутренней с выделением сегмента информации, содержащей коммерческую тайну на базе принципа экономичности; 2) учет информационных потребностей как внешних, так и внутренних пользователей; 3) удобство предоставления информации; 4) анализ информации о внешней среде в контексте реализуемой хозяйствующим субъектом стратегии; 5) использование различных видов отчетности в зависимости от функционального назначения (социальной, экологической и т. д.); 6) раскрытие информации о процессе создания ценности хозяйствующим субъектом; 7) комплексность, сбалансированность и взаимоувязанность раскрываемой информации</p> | Масштабируемость бизнес-процессов |
| К. В. Гульпенко,<br>Н. В. Тумашик [182] | <p>Система показателей о фактической, планируемой и прогнозируемой деятельности организации в целом, по ее отдельным видам и направлениям, местам возникновения затрат, центрам ответственности, видам продукции (работ, услуг), каналам сбыта и другим объектам в стоимостных и натуральных, абсолютных и относительных показателях за определенные промежутки времени, анализ которых позволяет менеджерам принимать управленческие решения.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Разнородность объектов учета      |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                    | <p>Характеризующих внутреннюю и внешнюю среду организации, своевременно удовлетворяющая информационные потребности внутренних пользователей экономической информации.</p> <p><i>Основная цель</i> управленческой отчетности состоит в обеспечении внутренних пользователей информацией, <i>позволяющей</i> осуществлять оперативный обзор деятельности организации и сегментов; формировать информацию о фактической эффективности деятельности организации и отдельных сегментов; получать информацию для выбора оптимальных оперативных вариантов управленческих решений для деятельности организации и её отдельных структурных сегментов; представлять информацию для принятия стратегических (перспективных) решений, т. е. планирования деятельности организации и сегментов; осуществлять оперативный контроль, охватывающий все элементы финансово-хозяйственной деятельности организации и отдельных сегментов; обеспечивать информационную связь различных уровней управления друг с другом; определять существующие проблемы и недостатки, а также указывать на потенциальные проблемы в будущем</p> |                              |
| А. А. Адаменко [4] | <p>Удовлетворение информационных потребностей внутрифирменного управления путем предоставления стоимостных и натуральных показателей, позволяющих оценивать и контролировать, прогнозировать и планировать деятельность организации, а также конкретных менеджеров.</p> <p><i>Принципы:</i> иерархический принцип, конгруэнтности (взаимосвязки) стратегических и локальных задач, контролируемости затрат, дифференцированность формирования отчетов по уровням управления.</p> <p><i>Классификация:</i><br/> Уровни: базовый (стратегической карты, регламент бизнес-процессов, положения о подразделениях и должностные инструкции), надстроечный (системы план-фактных показателей бюджетирования);</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Разнородность объектов учета |

Продолжение Таблицы 2

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                       | <p>отраслевая управленческая отчетность (ресурсно-результатная, структурная, процессная);</p> <p>содержание информации: комплексные итоговые, тематические, аналитические;</p> <p>период составления: краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная;</p> <p>формат представления: табличный, графический, текстовый.</p> <p><i>Факторы влияния:</i> временные горизонты, уровень задач, цели, фаза развития бизнеса.</p> <p><i>Общие требования:</i> целесообразность, релевантность, адресность, аналитичность, оперативность, достаточность, понятность, достоверность, сопоставимость и эффективность.</p> <p>Условия надежности: правдивость, нейтральность, преобладание сущности над юридической формой, осмотрительность</p>        |                          |
| И. В. Измалкова, Л. Ю. Татаренко [83] | <p>Позволяет подробно раскрывать различные показатели отчетности, в частности формирование доходов по видам деятельности, по центрам ответственности.</p> <p>Источник информации для контроля, анализа и принятия эффективных решений по управлению бизнесом.</p> <p><i>Задачи информационной поддержки:</i></p> <p>выделение из огромного числа показателей, характеризующих определенную ситуацию, самых значимых, а именно тех, корректировка которых принесет организации максимальную экономическую выгоду; анализ оперативной ситуации экономической среды, в которой функционирует организация, и возможность внесения своевременной корректировки стратегических и оперативных планов или упреждение негативных последствий</p> | Показатели эффективности |
| Н. Адамов, Г. Адамова [5]             | <p>Комплекс взаимосвязанных данных и расчетных показателей, отражающих функционирование предприятия как субъекта хозяйственной деятельности, и сгруппированных в целом по предприятию и в разрезе структурных подразделений</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Показатели эффективности |
| Н. Г. Белова, Л. И. Хоружий [31]      | <p>Выделяет оперативную отчетность, которая основана на данных оперативного учета и содержит сведения по основным показателям</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Показатели эффективности |

Продолжение Таблицы 2

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| А. Д. Шерemet<br>[183]                   | Отчетность об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия, отдельных направлений его деятельности, а также результатах деятельности по регионам                                                                                                                                                               | Показатели эффективности     |
| В. Б. Ивашкевич<br>[80]                  | Взаимосвязанный комплекс фактических, плановых, прогнозных данных и расчетных показателей о функционировании хозяйственной организации как экономической и производственной единицы                                                                                                                                                         | Разнородность объектов учета |
| Л. А. Семина,<br>И. В. Ковалева<br>[169] | Информационная основа системы внутреннего контроля экономического субъекта должна предоставлять возможность управляющей системе оценивать результаты деятельности организации в целом и ее центров ответственности, а также пересматривать варианты действий и принимать обоснованные решения для достижения намеченных целевых показателей | Внутренний контроль          |

Источник: составлено автором на основе данных национальной базы данных РИНЦ

Таблица 3 – Интерпретация концепций отчетного обеспечения в ООВО

| Автор                                                                           | Позиция подхода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ключевая характеристика     |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Ribeiro C. d. M. d. A.,<br>Moraes M. P., Pinheiro<br>A. B. and Neto J.<br>[225] | Оценка уровня соответствия интегрированных управленческих отчетов. Разработка индекса раскрытия информации, который анализирует содержание отчетов и позволяет проверить их качество                                                                                                                                                                                                                                                              | Показатели эффективности    |
| Wadesango N.,<br>Mhaka C.<br>[233]                                              | Влияние управления корпоративными рисками и функции внутреннего аудита на качество финансовой отчетности государственных университетов Зимбабве. Качественные результаты внутреннего аудита улучшают систему корпоративного управления. Подчеркивается важность мониторинга системы эффективных процессов, которые сводят к минимуму нарушения корпоративного управления                                                                          | Внутренний контроль         |
| Wadesango N.,<br>Mhaka C., Wadesango<br>V. O.<br>[232]                          | Полезность отчетов и их влияние на национальный бюджет. Оценка отчетности с помощью индекса раскрытия информации. Установление вклада корпоративного управления рисками и функции внутреннего аудита, качество финансовой отчетности в университетах Зимбабве                                                                                                                                                                                     | Контроль целевых ресурсов   |
| Sepasi S., Braendle U.,<br>Rahdari A.H.<br>[228]                                | Оценка полноты отчетности по устойчивому развитию в высших учебных заведениях на основе системы рейтингов устойчивости университетов. Комплексность, один из аспектов качества отчетности по устойчивому развитию                                                                                                                                                                                                                                 | Показатели эффективности    |
| Abede A. K., Ali I.<br>[209]                                                    | Оценка управления государственными финансами: практики бухгалтерского учета и отчетности; Университет Мизан Тепи, зоны Бенч Маджи, Каффа и Шека. В отдельных государственных организациях не соблюдаются директивы при подготовке отчетов, отмечается несоответствие бюджета расходам, отсутствие сотрудничества между бюджетным и финансовым отделом при интеграции системы, неправильное использование сервера и отсутствие обученных экспертов | Системность и регламентация |



## Продолжение Таблицы 3

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Mayowa O. D.,<br>Adegbe F. F.<br>[223]                                       | Качество аудита повлияло на качество финансовой отчетности в государственных университетах на юго-западе Нигерии, помогающим инвесторам принимать своевременные и экономичные решения                                                                                                                                                                                                                        | Внутренний контроль               |
| Sanusi Z. M., Noor N. F. M., Isa Y. M., Ghazali A. W., Rentah F.<br>[229]    | Изучается финансовая отчетность государственных университетов Малайзии, потенциальное внедрение интегрированной отчетности для информирования различных заинтересованных сторон о создании ценности организаций                                                                                                                                                                                              | Показатели эффективности          |
| Burgstahler D. C.,<br>Sawers K. M.<br>[214]                                  | Управление показателями финансовой эффективности: данные частных колледжей и университетов. Выделение четырех групп заинтересованных сторон (кредитные учреждения, преподаватели / персонал, студенты / родители и инвесторы)                                                                                                                                                                                | Масштабируемость бизнес-процессов |
| Gigli S., Mariani L.,<br>Paletta A.<br>[219]                                 | Внедрение системы управления эффективностью. Применение метода начисления для финансовой отчетности – и составления бюджета – требует сбора большего объема данных и, в частности, более подробной информации о затратах. Содействие пониманию организационных и процедурных условий, которые могут повлиять на внедрение инноваций в области бухгалтерского учета в контексте государственных университетов | Разнородность объектов учета      |
| Suhartini D.,<br>Widoretno A. A.,<br>Azmiyanti R.,<br>Effendi M. I.<br>[216] | Осведомленность об окружающей среде и вовлеченность в экологическую деятельность были внедрены государственными и частными университетами Индонезии, в то время как экологическая отчетность и экологический аудит проводились не оптимально. Экологический учет на основе социальной ответственности университетов имеет четыре измерения, а именно осведомленность, вовлеченность, отчетность и аудит      | Разнородность объектов учета      |
| Liu L.<br>[222]                                                              | Создание эффективной, обоснованной и научной системы показателей финансового анализа и команды по оценке качества на основе динамической модели нейронов разрабатываем алгоритм обучения и применяем его для оценки качества финансовых отчетов в колледжах и университетах                                                                                                                                  | Разнородность объектов учета      |

## Продолжение Таблицы 3

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                               |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Oanh L. T. T.,<br>Phong T. T. T.,<br>Dao H. M.,<br>Oanh L. T. T.<br>[221] | Определение трех факторов, которые оказывают влияние на эффективность государственных университетов (применение стратегии, методы управленческой отчетности/учета качества и финансовые показатели)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Разнородность объектов учета  |
| Downes R., Trapp L.<br>von, Jansen J.<br>[217]                            | Финансовая прозрачность; бюджетное управление, составление бюджета эффективности; финансовый менеджмент и система отчетности, включая учет по методу начисления; а также подготовка сводного отчета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Контроль целевых ресурсов     |
| Zhaltyrova O.,<br>Kuvaldina T.,<br>Abisheva G.<br>[234]                   | Формирование эффективной системы информационно-аналитического обеспечения, которая предполагает разработку методов учета доходов и расходов, организацию системы внутреннего контроля доходов и расходов, определение особенностей управленческой отчетности. Разработана методика учета доходов, которая отражает специфику деятельности образовательных учреждений, сочетает в себе расчет основных показателей доходов, их отражение на счетах и в регистрах.<br>Уточнение направлений расходов в разрезе видов деятельности, источников финансирования, структурных подразделений, отдельных программ и мероприятий | Разнородность объектов учета  |
| Titova E. A.<br>[231]                                                     | Разработка системы элементов различных видов отчетности (управленческой, бухгалтерской, статистической, интегрированной, стратегической), использование цифровых платформенных решений и поддержка финансового контроллинга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Многовариативность и контроль |
| Fijałkowska J.,<br>Oliveira C.<br>[218]                                   | Измерение эффективности и отчетность, большая прозрачность и подотчетность университетов. Совершенствование показателей эффективности – эмпирические доказательства создания ими ценности различным группам заинтересованных сторон                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Контроль целевых ресурсов     |
| Berardino D. Di,<br>Corsi C.<br>[211]                                     | Подход к оценке качества раскрытия информации о деятельности третьей миссии и интеллектуальном капитале в итальянских университетах с учетом конечных результатов, предоставленных внешней заинтересованной стороной университета                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Разнородность объектов учета  |

## Продолжение Таблицы 3

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Grossi G., Kallio K.-M., Sargiacomo M., Skoog M. [210] | Гибридизации различных с точки зрения инструментов учета (например, показателей эффективности, составления бюджета и отчетности). Изменения в системах бухгалтерского учета, управления эффективностью и подотчетности в наукоемких государственных организациях                                                                                                                                                                                                                                                          | Конвергенция учетных систем и управления |
| Fissi S., Romolini A., Gori E., Contri M. [230]        | «Зеленый университет» обеспечивает устойчивость во всех аспектах своей деятельности (институциональная структура, деятельность кампуса, обучение, исследования, участие сообщества, подотчетность и отчетность)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Разнородность объектов учета             |
| Rantala T., Ukko J., Saunila M. [226]                  | Оценка и измерение эффективности деятельности на операционном уровне в отношениях между университетом, промышленностью и правительством на трех изученных этапах: до проекта, во время проекта и после проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Масштабируемость бизнес-процессов        |
| Guthrie J., Neumann R. [220]                           | Фискальные и экономические показатели эффективности стали доминирующими в понимании «результативности» для составления годовой отчетности на системном и институциональном уровнях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Разнородность объектов учета             |
| Oliver G. R., Walker R. G. [224]                       | Отчетность по проектам разработки программного обеспечения. Отчетность для облегчения эффективного мониторинга хода реализации программных проектов (включая расходы на усовершенствование и обслуживание системы, а также усиление получения запланированных результатов, учет и контроль масштабов и рисков, связанных с проектами разработки программного обеспечения)                                                                                                                                                 | Конвергенция учетных систем и управления |
| Callahan K. R., Stetz G. S., Brooks L. M. [215]        | Планирование ресурсов, определение рентабельности инвестиций и отслеживание затрат и расходов по проектам. Экспертность в области стратегии и принятия исполнительных решений и управления портфелем проектов. Оценка рисков с точки зрения бухгалтерского учета и аудита. Увеличение результата проекта, используя инструменты и принципы бухгалтерского учета. Повышение прибыльности каждого проекта, понимая его затраты и выгоды; разработка бюджета проекта на основе финансовых показателей и потребностей проекта | Конвергенция учетных систем и управления |
| Bonollo E., Lazzini S., Zuccardi Merli M. [213]        | Новая система бюджетирования и отчетности в государственных университетах, с особым упором на бухгалтерский учет исследовательских проектов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Конвергенция учетных систем и управления |
| Sánchez M. P., Elena S., Castrillo R. [227]            | Представление отчета интеллектуального капитала, специально разработанного для университетов, предложить набор показателей для учета ресурсов, связанных с исследовательской деятельностью                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Разнородность объектов учета             |

Источник: составлено автором на основе наукометрической базы «Discussion»

# Приложение 4

Таблица 4 – Объем средств ООВО по источникам финансирования и видам деятельности, млн руб., %

| Средства                                    | Всего             |                   |                   | Образовательная деятельность |                  |                  | Научные исследования и разработки |                 |                 | Прочие виды деятельности |                  |                  |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|------------------|------------------|
|                                             | 2021              | 2022              | 2023              | 2021                         | 2022             | 2023             | 2021                              | 2022            | 2023            | 2021                     | 2022             | 2023             |
| Всего                                       |                   |                   |                   |                              |                  |                  |                                   |                 |                 |                          |                  |                  |
| Объем средств – всего                       | 1 117 473,9 (100) | 1 233 403,6 (100) | 1 381 301,5 (100) | 739 466,3 (100)              | 812 194,3 (100)  | 902 701,0 (100)  | 132 000,3 (100)                   | 152 730,6 (100) | 178 691,1 (100) | 246 007,3 (100)          | 268 478,7 (100)  | 299 909,4 (100)  |
| Бюджетные средства                          | 637 017,9 (57,0)  | 707 249,7 (57,3)  | 794 769,5 (57,5)  | 449 636,2 (60,8)             | 494 201,7 (60,8) | 549 199,1 (60,8) | 57 094,6 (43,3)                   | 75 659,6 (49,5) | 91 270,4 (51,1) | 130 287,2 (53,0)         | 137 388,4 (51,2) | 154 300,1 (51,4) |
| Средства организаций                        | 145 070,1 (13,0)  | 157 298,8 (12,8)  | 176 265,6 (12,8)  | 26 952,6 (3,6)               | 31 867,2 (3,9)   | 37 313,0 (4,1)   | 67 511,0 (51,1)                   | 68 649,8 (44,9) | 79 819,3 (44,7) | 50 606,5 (20,6)          | 56 781,8 (21,1)  | 59 133,4 (19,7)  |
| Средства населения                          | 265 538,7 (23,8)  | 293 088,7 (23,8)  | 316 08,6 (22,9)   | 235 084,2 (31,8)             | 254 739,6 (31,4) | 274 83,5 (30,5)  | 3414,3 (2,6)                      | 4127,5 (2,7)    | 4420,3 (2,5)    | 27 040,2 (11,0)          | 34 221,5 (12,7)  | 36 604,8 (12,2)  |
| Внебюджетные фонды                          | 42 343,7 (3,8)    | 44 061,9 (3,6)    | 53 768,9 (3,9)    | 4150,7 (0,6)                 | 3067,8 (0,4)     | 4561,4 (0,5)     | 2491,0 (1,9)                      | 3469,6 (2,3)    | 2528,2 (1,4)    | 35 702,0 (14,5)          | 37 524,5 (14,0)  | 46679,3 (15,6)   |
| Иностранные источники                       | 27 503,5 (2,5)    | 31 704,5 (2,6)    | 40 488,9 (2,9)    | 23 42,6 (3,2)                | 28 317,9 (3,5)   | 36 644,1 (4,1)   | 1489,4 (1,1)                      | 824,0 (0,5)     | 652,8 (0,4)     | 2371,5 (1,0)             | 2562,5 (1,0)     | 3191,9 (1,1)     |
| Государственные и муниципальные организации |                   |                   |                   |                              |                  |                  |                                   |                 |                 |                          |                  |                  |
| Объем средств – всего                       | 1 051 439,2 (100) | 1 160 497,7 (100) | 1 298 346,1 (100) | 695 126,7 (100)              | 761 572,4 (100)  | 842 618,5 (100)  | 118 089,0 (100)                   | 139 997,3 (100) | 162 502,1 (100) | 238 223,5 (100)          | 258 928,0 (100)  | 293 225,4 (100)  |
| Бюджетные средства                          | 622 375,7 (59,2)  | 691 259,9 (59,6)  | 781 827,8 (60,2)  | 447 038,3 (64,3)             | 490 644,9 (64,4) | 546 091,8 (64,8) | 47 960,0 (40,6)                   | 68 094,3 (48,6) | 82 554,9 (50,8) | 127 377,4 (53,5)         | 132 520,6 (51,2) | 153 181,1 (52,2) |
| Средства организаций                        | 132 647,5 (12,6)  | 143 681,4 (12,4)  | 158 351,5 (12,2)  | 21 83,7 (3,1)                | 26 246,1 (3,4)   | 30 232,1 (3,6)   | 63 675,0 (53,9)                   | 64 65,6 (45,9)  | 73 239,4 (45,1) | 47 088,8 (19,8)          | 53 169,6 (20,5)  | 54 880,0 (18,7)  |
| Средства населения                          | 227804,3 (21,7)   | 251 230,6 (21,6)  | 266 259,7 (20,5)  | 198 962,2 (28,6)             | 214 119,7 (28,1) | 226 535,8 (26,9) | 3026,5 (2,6)                      | 3768,6 (2,7)    | 4018,3 (2,5)    | 25 815,5 (10,8)          | 33342,3 (12,9)   | 35705,7 (12,2)   |

Продолжение Таблицы 4

|                       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                   |                   |                   |                    |                   |                   |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Внебюджетные фонды    | 41 805,7<br>(4,0)  | 43 317,0<br>(3,7)  | 52 296,3<br>(4,0)  | 3990,0<br>(0,6)    | 2767,4<br>(0,4)    | 3842,7<br>(0,5)    | 2175,4<br>(1,8)   | 3151,3<br>(2,3)   | 2111,1<br>(1,3)   | 35 640,2<br>(15,0) | 37398,3<br>(14,4) | 46342,5<br>(15,8) |
| Иностранные источники | 26 806,0<br>(2,5)  | 31 008,9<br>(2,7)  | 39 610,8<br>(3,1)  | 23 252,4<br>(3,3)  | 27 794,3<br>(3,6)  | 35 916,1<br>(4,3)  | 1252,0<br>(1,1)   | 717,4<br>(0,5)    | 578,5<br>(0,4)    | 2301,6<br>(1,0)    | 2497,2<br>(1,0)   | 3116,2<br>(1,1)   |
| Частные организации   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                   |                   |                   |                    |                   |                   |
| Объем средств – всего | 66 034,7<br>(100)  | 72905,9<br>(100)   | 82 955,4<br>(100)  | 44 339,6<br>(100)  | 50 621,9<br>(100)  | 60 082,5<br>(100)  | 13 911,3<br>(100) | 12 733,3<br>(100) | 16 188,9<br>(100) | 7783,8<br>(100)    | 9550,7<br>(100)   | 6684,0<br>(100)   |
| Бюджетные средства    | 14 642,2<br>(22,2) | 15 989,8<br>(21,9) | 12 941,7<br>(15,6) | 2597,8<br>(5,9)    | 3556,8<br>(7,0)    | 3107,3<br>(5,2)    | 9134,6<br>(65,7)  | 7565,3<br>(59,4)  | 8715,5<br>(53,8)  | 2909,8<br>(37,4)   | 4867,7<br>(51,0)  | 1119,0<br>(16,7)  |
| Средства организаций  | 12 422,6<br>(18,8) | 13 617,4<br>(18,7) | 17 914,1<br>(21,6) | 5068,9<br>(11,4)   | 5621,1<br>(11,1)   | 7080,9<br>(11,8)   | 3836,0<br>(27,6)  | 4384,1<br>(34,4)  | 6579,9<br>(40,6)  | 3517,7<br>(45,2)   | 3612,2<br>(37,8)  | 4253,4<br>(63,6)  |
| Средства населения    | 37 734,4<br>(57,1) | 41 858,1<br>(57,4) | 49 748,8<br>(60,0) | 36 121,9<br>(81,5) | 40 620,0<br>(80,2) | 48 447,7<br>(80,6) | 387,8<br>(2,8)    | 358,9<br>(2,8)    | 402,1<br>(2,5)    | 1224,7<br>(15,7)   | 879,2<br>(9,2)    | 899,1<br>(13,5)   |
| Внебюджетные фонды    | 538,0<br>(0,8)     | 744,9<br>(1,0)     | 1472,6<br>(1,8)    | 160,7<br>(0,4)     | 300,5<br>(0,6)     | 718,6<br>(1,2)     | 315,6<br>(2,3)    | 318,3<br>(2,5)    | 417,1<br>(2,6)    | 61,7<br>(0,8)      | 126,1<br>(1,3)    | 336,9<br>(5,0)    |
| Иностранные источники | 697,4<br>(1,1)     | 695,6<br>(1,0)     | 878,1<br>(1,1)     | 390,2<br>(0,9)     | 523,6<br>(1,0)     | 728,0<br>(1,2)     | 237,3<br>(1,7)    | 106,7<br>(0,8)    | 74,4<br>(0,5)     | 69,9<br>(0,9)      | 65,4<br>(0,7)     | 75,7<br>(1,1)     |

Источник: составлено автором на основании [84, 85]

Таблица 5 – Бюджетные ассигнования Минобрнауки России на реализацию мероприятий ГП НТР\* в части высшего образования, млн руб.

| 2022                                                                                                  |                     | 2023                                                                                                                               |                     | 2024                                                                                                                               |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Наименование мероприятий                                                                              | Кассовое исполнение | Наименование мероприятий                                                                                                           | Кассовое исполнение | Наименование мероприятий                                                                                                           | Кассовое исполнение |
| Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» | 553 754,8           | Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»                              | 711 115,7           | Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»                              | 779 380,8           |
| Федеральные проекты, входящие в состав национальных проектов                                          | 17 671,2            | Федеральные проекты, входящие в состав национальных проектов                                                                       | 121 881,2           | Федеральные проекты, входящие в состав национальных проектов                                                                       | 136 339,3           |
| «Искусственный интеллект»                                                                             | 100, 5              | «Искусственный интеллект»                                                                                                          | 95,1                | «Искусственный интеллект»                                                                                                          | 51,0                |
| «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли»                                                            | 2721,9              | «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли»                                                                                         | 4 586,8             | «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли»                                                                                         | 8741,4              |
| «Информационная безопасность»                                                                         | 116,5               | «Сохранение озера Байкал»                                                                                                          | 81,4                | «Сохранение озера Байкал»                                                                                                          | -                   |
| «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии»                    | 12 861,2            | «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии»                                                 | 36 598,4            | «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии»                                                 | 29 001,2            |
| –                                                                                                     | -                   | «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследованиям с использованием новейших технологий» | 18 257,2            | «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследованиям с использованием новейших технологий» | 18 289,3            |
| «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров»                                | 1633,6              | «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров»                                                             | 40 286,8            | «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров»                                                             | 35 057,7            |

Продолжение Таблицы 5

|                                                                                                      |          |                                                                                                      |          |                                                                                                        |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок» | 237,4    | «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок» | 8208,4   | «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок»   | 11 384,8 |
| –                                                                                                    | –        | «Создание сети современных кампусов»                                                                 | 13 767,1 | «Создание сети современных кампусов»                                                                   | 25 262,7 |
| –                                                                                                    | –        | –                                                                                                    | –        | «Разработка технологий управляемого термоядерного синтеза и инновационных плазменных технологий»       | 2282,6   |
| –                                                                                                    | –        | –                                                                                                    | –        | «Кадры для беспилотных авиационных систем»                                                             | 2749,3   |
| –                                                                                                    | –        | –                                                                                                    | –        | «Перспективные технологии для беспилотных авиационных систем»                                          | 1522,3   |
| –                                                                                                    | –        | –                                                                                                    | –        | «Стимулирование спроса на отечественные беспилотные авиационные системы»                               | 377,3    |
| –                                                                                                    | –        | –                                                                                                    | –        | «Разработка, стандартизация и серийное производство беспилотных авиационных систем и их комплектующих» | 1619,7   |
| Федеральные проекты, не входящие в состав национальных проектов                                      | 29 256,6 | Федеральные проекты, не входящие в состав национальных проектов                                      | 50 108,1 | Федеральные проекты, не входящие в состав национальных проектов                                        | 61 337,7 |
| «Создание крупных объектов инфраструктуры науки и высшего образования»                               | 24 650,4 | «Создание крупных объектов инфраструктуры науки и высшего образования»                               | 10 465,0 | «Создание крупных объектов инфраструктуры науки и высшего образования»                                 | 7539,4   |
| –                                                                                                    | –        | «Поддержка наукоградов»                                                                              | 304,6    | «Поддержка наукоградов»                                                                                | 261,6    |
| –                                                                                                    | –        | «Популяризация науки и технологий»                                                                   | 1 017,2  | «Популяризация науки и технологий»                                                                     | 894,0    |
| –                                                                                                    | –        | «Национальная технологическая инициатива»                                                            | 9 474,9  | «Национальная технологическая инициатива»                                                              | 10 867,5 |

Продолжение Таблицы 5

|                                                                   |          |                                                                                                                                                        |          |                                                                                                                                                        |          |
|-------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| –                                                                 | –        | «Реализация Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства и научное обеспечение развития отраслей агропромышленного комплекса» | 360,4    | «Реализация Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства и научное обеспечение развития отраслей агропромышленного комплекса» | 359,7    |
| –                                                                 | –        | «Развитие отечественного приборостроения гражданского назначения для научных исследований»                                                             | 1121,7   | «Развитие отечественного приборостроения гражданского назначения для научных исследований»                                                             | 1665,7   |
| –                                                                 | –        | «Подготовка кадров и научного фундамента для электронной промышленности»                                                                               | 10 930,0 | «Подготовка кадров и научного фундамента для электронной промышленности»                                                                               | 18 355,6 |
| –                                                                 | –        | «Аграрная наука – шаг в будущее развитие агропромышленного комплекса»                                                                                  | 121,5    | «Аграрная наука – шаг в будущее развитие агропромышленного комплекса»                                                                                  | 121,5    |
| «Россия – привлекательная для учебы и работы страна»              | 45,0     | «Россия – привлекательная для учебы и работы страна»                                                                                                   | 80,0     | «Россия – привлекательная для учебы и работы страна»                                                                                                   | 97,0     |
| «Платформа университетского технологического предпринимательства» | 1730,4   | «Платформа университетского технологического предпринимательства»                                                                                      | 3792,0   | «Платформа университетского технологического предпринимательства»                                                                                      | 3722,3   |
| «Передовые инженерные школы»                                      | 2830,9   | «Передовые инженерные школы»                                                                                                                           | 10 389,5 | «Передовые инженерные школы»                                                                                                                           | 17 373,0 |
| –                                                                 | –        | «Разработка технологий управляемого термоядерного синтеза и инновационных плазменных технологий»                                                       | 1189,5   | –                                                                                                                                                      | –        |
| –                                                                 | –        | «Чистая энергетика»                                                                                                                                    | 861,8    | «Чистая энергетика»                                                                                                                                    | 80,5     |
| Ведомственные проекты                                             | 14 864,0 | Ведомственные проекты                                                                                                                                  | 6082,3   | Ведомственные проекты                                                                                                                                  | 8497,5   |
| –                                                                 | –        | «Реализация комплексных программ научно-технических проектов полного инновационного цикла»                                                             | 2061,3   | «Реализация комплексных программ научно-технических проектов полного инновационного цикла»                                                             | 1324,9   |



Продолжение Таблицы 5

|                                                                                                     |           |                                                                                                     |           |                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| «Развитие институтов грантовой поддержки исследователей, научных и творческих коллективов»          | 2 078,4   | «Развитие институтов грантовой поддержки исследователей, научных и творческих коллективов»          | 2100,0    | «Развитие институтов грантовой поддержки исследователей, научных и творческих коллективов»          | 5223,1    |
| «Инфраструктурное развитие науки и высшего образования»                                             | 12 713,2  | «Инфраструктурное развитие науки и высшего образования»                                             | 1616,5    | «Инфраструктурное развитие науки и высшего образования»                                             | 1830,2    |
| «Управление ведомственной и отраслевой цифровой трансформацией в сфере науки и высшего образования» | 51,7      | «Управление ведомственной и отраслевой цифровой трансформацией в сфере науки и высшего образования» | 254,5     | «Управление ведомственной и отраслевой цифровой трансформацией в сфере науки и высшего образования» | 88,1      |
| «Развитие информационно-телекоммуникационных технологий Российской таможенной академии»             | 20,8      | –                                                                                                   | 50,0      | «Программа развития образования и исследований в области востоковедения и африканистики»            | 31,2      |
| Комплексы процессных мероприятий                                                                    | 491 963,0 | Комплексы процессных мероприятий                                                                    | 533 044,1 | Комплексы процессных мероприятий                                                                    | 573 206,2 |
| –                                                                                                   | –         | «Проведение фундаментальных научных исследований»                                                   | 157 694,0 | «Проведение фундаментальных научных исследований»                                                   | 163 163,6 |
| «Проведение прикладных научных исследований по широкому спектру направлений»                        | 12,5      | «Проведение прикладных научных исследований по широкому спектру направлений»                        | 4 315,3   | «Проведение прикладных научных исследований по широкому спектру направлений»                        | 4783,9    |
| «Реализация образовательных программ высшего образования»                                           | 401 525,0 | «Реализация образовательных программ высшего образования»                                           | 286 169,8 | «Реализация образовательных программ высшего образования»                                           | 304 219,2 |
| «Социальная поддержка и развитие кадрового потенциала в сфере науки и высшего образования»          | 81 792,9  | «Социальная поддержка и развитие кадрового потенциала в сфере науки и высшего образования»          | 59 220,5  | «Социальная поддержка и развитие кадрового потенциала в сфере науки и высшего образования»          | 63 680,6  |
| «Государственная поддержка организаций науки и высшего образования»                                 | 8474,3    | «Государственная поддержка организаций науки и высшего образования»                                 | 1707,1    | «Государственная поддержка организаций науки и высшего образования»                                 | 12 248,3  |

Продолжение Таблицы 5

| -                                                                                                 | -     | «Международное<br>сотрудничество в сфере науки»                                                   | 15 437,5 | «Международное<br>сотрудничество в сфере<br>науки»                                                | 15 581,5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| «Обеспечение деятельности<br>Министерства науки<br>и высшего образования<br>Российской Федерации» | 158,3 | «Обеспечение деятельности<br>Министерства науки и высшего<br>образования Российской<br>Федерации» | 3708,0   | «Обеспечение деятельности<br>Министерства науки и<br>высшего образования<br>Российской Федерации» | 3886,6   |
| —                                                                                                 | —     | «Прикладные научные<br>исследования и разработки<br>в интересах медицины<br>и здравоохранения»    | 4791,9   | «Прикладные научные<br>исследования и разработки<br>в интересах медицины<br>и здравоохранения»    | 5642,5   |

\*Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 377 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» (ГП НТР).  
Источник: составлено автором на основании [64]

Таблица 6 – Направления и инструменты модернизации финансовой модели ООВО в логике проектного управления

| №  | Программа развития ООВО                                                                                                                 | Основные направления и инструменты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)» (МФТИ),<br>Центральный федеральный округ | <p>Формирование культуры бизнес-планирования: развитие системы принятия управленческих решений и оценки финансовых рисков реализации образовательных, научно-исследовательских и иных проектов на основе бюджетирования (и оценки эффективности и эффектов), сценарного планирования и анализа финансовой информации, развитие долгосрочного финансирования проектных команд.</p> <p>Формирование качественной информационной базы и повышения скорости принятия решений оптимизация структуры расходов, развитие системы материального стимулирования и финансовой самостоятельности подразделений, повышение открытости и привлечение к развитию внешних стейкхолдеров.</p> |
| 2. | ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (НИЯУ МИФИ),<br>Центральный федеральный округ                       | <p>Увеличение степени внутренней автономии с повышением уровня ответственности основных структурных подразделений с целью внедрения проектно-инвестиционного подхода к управлению финансами.</p> <p>Внедрение корпоративных практик финансового управления, основанных на результатах, достигнутых в прошлом, и целях, запланированных на будущее.</p> <p>Усиление мотивации ключевых подразделений на повышение эффективности их деятельности, что, в свою очередь, повысит эффективность их деятельности и финансовую устойчивость университета в целом.</p>                                                                                                                |
| 3. | ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО» (ИТМО),<br>Северо-Западный федеральный округ                                 | <p>Консорциумная модель развития университета.<br/>Акцент финансового развития делается не на экстенсивный рост доходов от оказания услуг и выполнения работ, ожидание пожертвований от благотворителей или увеличение поступлений от учредителя, а на проактивный рост инвестиций от юридических и физических лиц, обеспечиваемый университетом во взаимодействии со своими бизнес-партнерами.</p> <p>Стимулирование инвестиционной деятельности в областях развития ИТМО (М-платформы) и задач ООВО создать прозрачные и понятные условия для привлечения инвестиций, получения бюджетных эффектов.</p>                                                                     |

## Продолжение Таблицы 6

|    |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | ФГАОУ ВО<br>«Национальный<br>исследовательский<br>технологический<br>университет<br>«МИСИС»,<br>Центральный<br>федеральный округ                                                                                          | <p>Повышение прозрачности деятельности университета происходит за счет отчетности по МСФО с ежегодным аудитом.</p> <p>Поддержание устойчивого развития исследовательского университета (увеличение общего, внебюджетного, научного бюджетов).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. | ФГАОУ ВО<br>«Национальный<br>исследовательский<br>Томский<br>государственный<br>университет» (ТГУ)<br>Сибирский<br>федеральный округ                                                                                      | <p>Применение программно-целевых и проектных методов управления финансами, стимулирование эффективности, развитие системы бюджетирования, повышающих финансовую прозрачность деятельности и качественное улучшение в управлении активами, обеспечит концентрацию ресурсов для реализации приоритетов развития.</p> <p>Точки роста через венчурное финансирование предпринимательской активности исследователей, поддержка проектов с высоким потенциалом коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.</p> <p>Увеличение доли доходов от технологических продуктов, исследований и образовательных услуг, получаемых на новых, в том числе национальных и глобальных, рынках и повышение операционной эффективности бюджетных расходов за счет реинжиниринга бизнес-процессов с применением цифровых технологий и повышения автономии центров финансовой ответственности.</p> |
| 6. | ФГАОУ ВО<br>«Национальный<br>исследовательский<br>университет<br>«Высшая школа<br>экономики» (НИУ<br>ВШЭ),<br>Центральный<br>федеральный округ                                                                            | <p>Обеспечение стратегических проектов будет выделено самостоятельным признаком группировки расходов финансового плана университета, в том числе за счет средств, выделяемых на университетские программы и фонды, что позволит комплексно оценивать достигаемые эффекты и затрачиваемые ресурсы.</p> <p>Решение задач поиска ресурсов развития университет существенно повысит внутреннюю продуктивность за счет оптимизации портфеля образовательных программ и устранения дублирования в их наполнении, цифровизации административных и образовательных процессов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7. | ФГБОУ ВО<br>«Московский<br>государственный<br>технический<br>университет имени<br>Н. Э. Баумана<br>(национальный<br>исследовательский<br>университет)»<br>(МГТУ им. Н. Э.<br>Баумана)<br>Центральный<br>федеральный округ | <p>Внедрение современной комплексной информационной системы управленческого учета и отчетности. Данная система заменит существующие локальные подсистемы управления, объединит все этапы бюджетирования, повысит качество взаимодействия и координации работы структурных подразделений на всех уровнях финансово-хозяйственной деятельности, обеспечит всех участников процесса необходимой аналитической информацией и прогнозными данными.</p> <p>Обеспечение планируемой динамики доходов по всем направлениям деятельности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Продолжение Таблицы 6

|    |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. | ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (ЮФУ), Южный федеральный округ, Ростовская область                                           | <p>Формирование системы кросс-проектного управления будет способствовать концентрации ресурсов на приоритетных направлениях научно-исследовательской деятельности.</p> <p>Обеспечение бюджетирования по стратегическим проектам; агрегирование в рамках основных политик институциональных изменений в кратко- средне- и долгосрочном периодах (инвестиционные циклы).</p> <p>Концентрация ресурсов на стратегических направлениях и проектах, выступающих точками роста для последующего развития всего научно-образовательного комплекса университета; обеспечение финансовой устойчивости развития научных приоритетов с одновременным обеспечением стабильного роста по образовательной деятельности, в том числе увеличение поступлений от роста контингента обучающихся, стоимости обучения по основным образовательным программам и программам ДПО.</p> <p>Фундаментальным основанием для кратного увеличения объемов финансирования отдельного проекта станет развитие научной кооперации с индустриальными партнерами по проектам, находящимся на уровне готовности технологий 4–6.</p>                                                                                                                                                                                                                 |
| 9. | ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» (СПбПУ), Северо-Западный федеральный округ, Санкт-Петербург | <p>Регулярность мониторинга и аналитика инвестиций в разные виды деятельности университета; стратегическое управление ресурсами; минимизация рисков и формирование резервного фонда.</p> <p>Диверсификация источников дохода университета. Система управления финансами: модернизация административных процессов в области финансов на основе информационных технологий, а также минимизация рисков за счет внедрения проектного управления деятельностью;</p> <p>ежегодный аудит центров финансовой ответственности университета – выявление малоэффективных структурных подразделений (слабый финансовый менеджмент, низкая доходность подразделения); внедрение практики резервирования бюджета подразделений на проекты развития и адаптацию к изменениям; программы переобучения сотрудников СПбПУ в сфере управления финансами проектов.</p> <p>Переход финансирования научно-технологических и образовательных проектов университета на инвестиционную и продуктовую логику, оптимизация требований для команд по привлечению финансирования с внешних рынков через коммерциализацию продуктов.</p> <p>Обеспечение устойчивости университета, его инвестиционной привлекательности диверсификация источников дохода, оптимизация управления финансовыми потоками и формирование «финансовой подушки».</p> |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. | ФГАОУ ВО<br>«Уральский<br>федеральный<br>университет имени<br>первого Президента<br>России<br>Б. Н. Ельцина»<br>(УрФУ),<br>Уральский<br>федеральный округ,<br>Свердловская<br>область | <p>Опережающий рост доходов от НИОКР.<br/>Рост доходов от образования;.<br/>Увеличение горизонта планирования и рост инвестиций:<br/>– формирование трехлетнего бюджета развития институтов для вложений в цифровизацию, новые образовательные программы, ДПО, инфраструктуру;<br/>– систематизация практики внутренних инвестиционных проектов и увеличение горизонта планирования проектов до 5 лет;<br/>– создание внутреннего инвестиционного фонда для междисциплинарных и поисковых проектных инициатив.<br/>Расширение спектра используемых финансовых технологий.<br/>Рост производительности.<br/>Прозрачность деятельности.</p> <p>Обеспечение устойчивого опережающего экономического развития университета за счет роста и диверсификации источников дохода, эффективного инвестирования средств развития, роста производительности и оплаты труда персонала.</p> |
| 11. | ФГАОУ ВО<br>«Национальный<br>исследовательский<br>Томский<br>политехнический<br>университет» (ТПУ,<br>Сибирский<br>федеральный округ,<br>Томская область                              | <p>В целях повышения эффективности бизнес-процессов университета и снижения непроизводительных расходов планируется:<br/>– повышение производительности труда неосновного персонала за счет цифровизации бизнес-процессов;<br/>– реализация проектов в областях образования, науки и инноваций на базе введения проектного управления, риск-менеджмента и продуктового подхода;<br/>– трансформация обеспечивающих служб в сервисные структуры с прозрачной системой мотивации их сотрудников в зависимости от результативности.</p> <p>Формирование бюджета развития и устойчивой системы обеспечения основных видов деятельности университета на основе снижения непроизводительных затрат и увеличения доходов от НИОКР и других видов приносящей доход деятельности.</p>                                                                                                  |
| 12. | ФГАОУ ВО<br>«Новосибирский<br>национальный<br>исследовательский<br>государственный<br>университет» (НГУ),<br>Сибирский<br>федеральный округ,<br>Новосибирская<br>область              | <p>С точки зрения формирования доходов и расходов выделяются центры затрат, которые отвечают за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат, и центры доходов и расходов, отвечающие за привлечение финансовых ресурсов (бюджетных, внебюджетных) и выполнение целевых показателей.</p> <p>Развитие четырех функциональных блоков: образовательная, научная и инновационная деятельность, субсидии на развитие, прочая деятельность, включая услуги общественного питания, проживание в общежитиях, поступления целевого назначения и т. д.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. | ФГАОУ ВО<br>«Российский<br>национальный<br>исследовательский<br>медицинский<br>университет имени<br>Н. И. Пирогова»<br>Министерства<br>здравоохранения<br>Российской<br>Федерации<br>(РНИМУ),<br>Центральный<br>федеральный округ,<br>Москва         | <p>Повышение финансовой автономности за счет: внедрения системы бюджетирования; сокращения производственных издержек посредством внедрения принципов и технологий проектного метода в систему управления; оптимизация и развитие имущественного комплекса, повышение его энергоэффективности и экологической безопасности.</p> <p>Обеспечение финансовой устойчивости определены механизмы: увеличение доли внебюджетных доходов от образовательной, медицинской (клинической) деятельности, а также от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности; развитие системы взаимодействия университета с предприятиями и организациями реального сектора экономики в рамках выполнения НИОКР и подготовки кадров; внедрение системы автоматизированного комплексного планирования финансовой деятельности; повышение финансовой автономности университета; внедрение системы мотивации, направленной на развитие кадрового потенциала.</p> |
| 14. | ФГБОУ ВО<br>«Российский<br>государственный<br>аграрный<br>университет –<br>МСХА имени<br>К. А.Тимирязева»<br>(РГАУ – МСХА<br>имени<br>К. А. Тимирязева),<br>Центральный<br>федеральный округ,<br>Москва                                              | <p>Увеличение доли доходов из внебюджетных источников, распределения финансирования между подразделениями с учетом их результативности, поступательного роста инвестиций в создание новых факторов конкурентоспособности университета для обеспечения его лидерства в развитии образования и науки.</p> <p>Принципы: оптимизация расходов, диверсификация источников финансирования, инвестиции в инновации и развитие, поддержка кадрового потенциала, социальная поддержка студентов, приоритет проектов технологического лидерства, прозрачность и подотчетность, устойчивое развитие.</p> <p>Формирование бюджета развития и устойчивой системы обеспечения основных видов деятельности университета на основе увеличения доходов от использования инновационных продуктов в образовании и НИОКР, снижения непроизводительных затрат с использованием цифровых технологий.</p>                                                                   |
| 15. | ФГАОУ ВО Первый<br>Московский<br>государственный<br>медицинский<br>университет имени<br>И. М. Сеченова<br>Министерства<br>здравоохранения<br>Российской<br>Федерации<br>(Сеченовский<br>Университет),<br>Центральный<br>федеральный округ,<br>Москва | <p>Рассмотрение наиболее значимых и объемных вложений в инвестиционный комитет и международный экспертный совет</p> <p>Усиление внутренней конкуренции университетских проектов за получение финансовых ресурсов из фондов развития; внедрение механизмов независимого внешнего аудита; составление дорожных карт, основанных на конкретных, сопоставимых и достоверно измеримых показателях.</p> <p>Усиление кадрового потенциала, развитие инфраструктуры и обеспечение исследований, цифровая трансформация, модернизация образовательной модели, привлечение соисполнителей.</p> <p>Достижение ведущего места среди российских университетов по объему консолидированного бюджета и увеличению доходов от исследований и разработок, коммерциализации РИД.</p>                                                                                                                                                                                   |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16. | ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет» (СамГМУ), Приволжский федеральный округ, Самарская область                                                         | <p>Обеспечение диверсификации финансовой модели с увеличением доли собственных доходов и повышения эффективности расходов. Инвестиционные вложения в приоритетные стратегические направления реализации программы развития университета. Автономизация институтов как центров финансовой ответственности.</p> <p>Повышение финансово-экономической эффективности использования результатов собственных научных разработок и улучшения качества финансового менеджмента в части привлечения внебюджетных источников финансирования научно-исследовательской деятельности университета в партнерстве с высокотехнологичными организациями реального сектора экономики.</p>                    |
| 17. | ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт» (МАИ), Центральный федеральный округ, Москва                                                                                         | <p>Сочетание финансовой самостоятельности проектных коллективов исполнителей (центров ответственности) и централизованного формирования и исполнения консолидированного бюджета. Политика направлена на многоканальное формирование бюджета развития университета. Средства бюджета развития будут направляться на проекты, не имеющие внешних источников финансирования.</p> <p>Обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости, обеспечивающей реализацию стратегических проектов, заданный рост и достижение показателей.</p>                                                                                                                                                           |
| 18. | ФГБОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники» (ТУСУР), Сибирский федеральный округ, Томская область                                       | <p>Осуществление проектно-ориентированной гибкой маркетинговой, ценовой и управленческой политики при выполнении работ и услуг.</p> <p>Повышение эффективности использования материальных и финансовых ресурсов ООВО, развитие системы бюджетирования и контроллинга, ориентированной на эффективный результат.</p> <p>Совершенствование системы стимулирования персонала с применением проектного и программно-целевого подходов, оценки показателей результативности, обеспечивающих высокопрофессиональные кадры.</p> <p>Обеспечение устойчивого и эффективного финансово-экономического развития, удовлетворения потребностей персонала, обучающихся и иных категорий потребителей.</p> |
| 19. | ФГБОУ ВО «Приволжский исследовательский медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ПИМУ), Приволжский федеральный округ, Нижегородская область | <p>Повышение ответственности подразделений за эффективное использование имеющегося в их распоряжении имущества, в том числе помещений, оборудования, соответствующие показатели будут включаться в системы мотивации руководителей и подразделений в целом, планируется также разработка системы показателей для стимулирования директоров сформированных в университете институтов.</p> <p>Обеспечение роста поступлений от внебюджетной деятельности планируется существенное увеличение объемов вложений за счёт собственных источников, повышая независимость учреждения от инвестиций, осуществляемых учредителем.</p>                                                                 |



## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20. | ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» (БФУ им. И. Канта), Северо-Западный федеральный округ, Калининградская область                    | <p>Проектное управление поможет преодолеть проблему ресурсных ограничений, сфокусироваться на «поиске – отборе – реализации» комплекса непротиворечивых эффективных проектов, обеспечивающих синергетический эффект и достижение стратегических целей.</p> <p>Достижение целей стратегии университета требуется перераспределение приоритетов бюджетного процесса и переход от управления ресурсами к управлению результатами, предусматривающий введение процедуры оценки результативности бюджетных и внебюджетных расходов, переход к бюджетированию, ориентированному на повышение эффективности результатов деятельности, а также организацию оперативного управления денежными потоками университета.</p> <p>В основе финансово-экономического управления всем портфелем проектов университета лежат принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– экономической целесообразности – опережающий рост отдачи от всего портфеля проектов университета в сравнении с совокупностью бюджетов на их реализацию и расходами на содержание проектного офиса;</li> <li>– конкурентоспособности – выбор проектов производится исходя из соответствия стратегическим целям развития университета на конкурсной основе.</li> </ul> <p>Формирование механизма привлечения внешнего финансирования проектов 40 % проектного финансирования формируются за счет привлеченных средств к 2028 году; формирование бюджета развития с целью финансирования проектной деятельности, который к 2030 году составит не менее 70 % от общего бюджета университета.</p> |
| 21. | ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» (КФУ) Приволжский федеральный округ, Республика Татарстан                                                  | <p>Диверсификация источников доходов в пользу доходов от НИОКР и коммерциализации РИД; прозрачность финансовой политики; операционная гибкость и передача ключевых полномочий, в том числе и по финансовым решениям на уровень академических кластеров.</p> <p>Превалирование доли внебюджетных источников, позволяя более гибко реагировать на внешние факторы и запускать новые инициативы и проекты развития ООВО.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 22. | ФГБОУ ВО «Сибирский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (СибГМУ), Сибирский федеральный округ, Томская область | <p>Переход к работе в рамках матричной структуры центров финансовой ответственности и функциональных центров ответственности.</p> <p>Внедрение системы планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности, управленческого учета.</p> <p>Внедрение принципов проектного финансирования в целях повышения результативности реализации проектов, учета и отчетности по расходованию средств.</p> <p>Обеспечение конкурентоспособности ООВО, формирования финансово-экономической устойчивости за счет увеличения доли внебюджетного финансирования, позволяющего направлять средства на развитие.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23. | ФГБВОУ ВО «Военно-медицинская академия имени С. М. Кирова» (ВМА им. С. М. Кирова), Северо-Западный федеральный округ, Санкт-Петербург        | <p>Повышение эффективности деятельности университета требует постоянного сопоставления достигаемых результатов с затрачиваемыми ресурсами. Представлена смешанная финансовая модель с центрами финансовой ответственности по отдельному виду деятельности.</p> <p>Реализация проектной части программы (проектов развития) академия планирует направлять начиная с 2021 года от 50 млн рублей собственных средств, с ежегодным увеличением на не менее 5 млн рублей. К 2030 году академия планирует увеличить финансовое обеспечение программы (проектов развития) в 3 раза (150 млн руб.).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 24. | ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет» (СПбГМТУ), Северо-Западный федеральный округ, Санкт-Петербург | <p>Введена дифференцированная ставка накладных расходов в зависимости от вида деятельности и объема договора. Одновременно с этим запланирован системный переход от учета по лицевым счетам к полноценной структуре центров финансовой ответственности (ЦФО). Планируется внедрить международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора (МСФО ОС).</p> <p>Обеспечение максимальной экономической эффективности как университета в целом, так и его подразделений и отдельных видов деятельности, основана на сочетании бюджетных и внебюджетных источников его финансовой устойчивости и динамичного развития.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 25. | ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ)), Центральный федеральный округ, Москва                                             | <p>В университете внедрена всеобъемлющая модель бюджетного процесса и бюджетирования деятельности структурных подразделений с использованием информационной системы поддержки принятия финансовых решений.</p> <p>Разработка новых ДПП, диверсификация клиентской базы и расширение вклада доходов от дополнительного профессионального образования (ДПО) в бюджет университета; увеличение доходов от НИР и НИОКР за счёт расширения перечня партнерских организаций, взаимодействия с субъектами Российской Федерации в части экспертной поддержки транспортных региональных стратегий; привлечение новых жертвователей в фонд целевого капитала университета; инвестирование средств фонда развития университета в создание новых приносящих доход РИД; внедрение системы оценки результатов и мотивации эффективного использования имущественного комплекса университета; всеобъемлющее внедрение антимонопольного комплаенса в деятельность университета; расширение практики использования сценарного подхода при планировании финансово-хозяйственной деятельности</p> |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26. | ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (МГИМО МИД России),<br>Центральный федеральный округ, Москва | <p>Политика локализованной финансовой ответственности – бюджетирования посредством формирования «дорожных карт» подразделений и проектов (центров финансовой ответственности), при которой финансирование привязывается к конкретным мероприятиям и целевым показателям.</p> <p>Развитие системы комплексного анализа финансовых результатов на уровне образовательных программ и бюджетирования, автоматизации отчетности.</p> <p>Реализация программы оптимизации расходов (профильных и непрофильных) и перераспределение сэкономленных средств на реализацию стратегических целей МГИМО.</p> <p>Перераспределение ответственности и полномочий за целевой финансовый результат на уровень деканов.</p> <p>Внедрение механизмов мотивации, направленных на персонал, задействованный в программе оптимизации.</p> <p>Увеличение следующих целевых показателей эффективности: совокупный объем финансового обеспечения университета из всех источников; доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП.</p> |
| 27. | ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (КНИТУ),<br>Приволжский федеральный округ, Республика Татарстан                                                     | <p>Обеспечение роста доли доходов от научно-исследовательской деятельности и от коммерциализации РИД, источники изменений инициативы в рамках запланированных стратегических проектов;</p> <p>реализация положительного эффекта масштаба от финансового менеджмента в виде увеличения среднего бюджета на одного студента и сотрудника;</p> <p>принцип опережающего роста доли новых перспективных источников финансирования, в частности целевого финансирования со стороны попечителей, участников консорциумов, эндаумент-фонда.</p> <p>Обеспечение финансовой устойчивости университета за счет диверсификации источников доходов. В результате реализации программы предполагается изменение структуры доходов в направлении роста доли доходов от внебюджетных источников в общем объеме поступлений.</p>                                                                                                                                                                                                                                        |
| 28. | ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)»                                                                                    | <p>Существенным элементом новой финансовой модели станет выделение ресурсов на реализацию стратегических проектов – комплекса проектов стратегического развития университета, объединенных в рамках научно-образовательных направлений, сопровождаемое механизмом делегирования ресурсов на их уровень при одновременном установлении и контроле исполнения показателей эффективности реализации проектов; распределение ресурсов финансовых потоков в консорциумах и их связь с достигаемыми результатами.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                 | Создание благоприятной среды, эффективного развития стратегических направлений развития университета; повышения уровня финансовой устойчивости университета за счет роста доходов из внебюджетных источников, полученных от реализации работ и услуг, востребованных в отраслях реального сектора экономики.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 29. | ФГБОУ ВО «Башкирский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (БГМУ Минздрава России), Приволжский федеральный округ, Республика Башкортостан | Диверсификация источников доходов, усиление гибкости в управлении финансами. Для обеспечения финансовой устойчивости университета планируется модернизация образовательной и научной деятельности, качественное изменение состояния ресурсной базы, переориентация системы менеджмента на принципы проектного управления и усиление роли ООВО в экономике региона и отрасли.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 30. | ФГБОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»), Центральный федеральный округ, Белгородская область                                           | <p>Финансовая модель выстраивается на основе программно-целевого и проектного методов управления с учетом концентрации финансовых ресурсов на приоритетных направлениях, ориентированных на результат</p> <p>Обеспечение роста собственных доходов от реализации образовательных программ, включая ДПО, объемов НИОКР, совокупных собственных доходов; направление на софинансирование реализации программы развития за весь период.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 31. | ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет» (НГТУ), Сибирский федеральный округ, Новосибирская область                                                                     | <p>Создание новых центров развития и центров финансового результата под новые источники привлечения внебюджетных средств, операционного центра финансовой ответственности для реализации стратегических проектов.</p> <p>Финансовая устойчивость университета будет обеспечиваться диверсификацией источников финансирования, созданием целевых фондов для приоритетных проектов, резервного фонда из прибыли для снижения рисков. Планируется создание бюджетного комитета с участием бизнес-партнеров, с одобрения которого принимаются инвестиционные решения на основе оценки экономической эффективности проектов.</p> <p>Обеспечение диверсификации источников финансирования университета в сторону роста доли внебюджетных доходов, прежде всего от реального сектора экономики.</p> |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32. | ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет» (ТюмГУ), Уральский федеральный округ, Тюменская область                                                         | <p>Финансовая модель университета предполагает следующие ключевые характеристики: внедрение механизмов проектного управления, предусматривающих повышение качества бюджетного управления, в том числе посредством экспертизы проектов (образовательных, научных, социальных и т. п.) и оценки экономической эффективности инвестиций во внеоборотные активы; развитие системы внутреннего финансового контроля и автоматизации управленческого учета; внедрение системы мотивации научно-педагогических работников и научных сотрудников по результатам научной, образовательной, а также предпринимательской активности.</p> <p>Увеличение доходов от научно-исследовательской деятельности и диверсификации источников финансирования ООВО.</p> |
| 33. | ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Центральный федеральный округ, Москва | <p>Для повышения эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств внедрены современные принципы финансового менеджмента, в числе которых выбор направлений для финансирования на основе приоритетов стратегического развития академии, проектное финансирование, отбор проектов для финансирования на конкурсной основе.</p> <p>Обеспечение роста объема средств, привлекаемых посредством реализации образовательных и исследовательских проектов, нацеленных на сегменты делового образования, подготовку кадров для органов публичной власти, консалтинг, а также расширенное привлечение средств из частных источников.</p>                                                                                                       |
| 34. | ФГАОУ ВО «Московский политехнический университет» (Московский политех), Центральный федеральный округ, Москва                                                    | <p>Принципы бюджетирования в соответствии с настоящей программой для концентрации финансовых ресурсов на перспективных направлениях развития.</p> <p>Развитие долгосрочных партнерских отношений с индустрией. Проектный подход к финансированию и управление по целям. Формирование бюджета развития. Опережающий рост научного комплекса.</p> <p>Создание цифрового университета, «зеленой» экономики с качественным STEAM-образованием и научными исследованиями, полезными для общества, цель – увеличение совокупного бюджета.</p>                                                                                                                                                                                                           |
| 35. | ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНиТ), Приволжский федеральный округ, Республика Башкортостан                                               | <p>Внедряется проектное управление ресурсами в различных видах деятельности. В сочетании с применением (на протяжении более 5 лет) процесса бюджетирования, позволяющего оперативно получать информацию о движении денежных потоков университета в разрезе центров финансовой ответственности, применяются комплексные подходы к принятию управленческих решений, способствующие росту качества процессов,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                            | <p>их обоснованности, экономической целесообразности и эффективности использования ресурсов, также обеспечивающие консолидацию ресурсов для развития.</p> <p>Обеспечение финансовой устойчивости нового университета за счет планомерного изменения структуры доходов и расходов университета.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 36. | <p>ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет» (ДВФУ),<br/>Дальневосточный федеральный округ, Приморский край</p>                                   | <p>Переход к финансовой модели предпринимательского университета за счет увеличения объема доходов от НИОКР, трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок, а также посредством оптимизации портфеля основных образовательных программ и программ ДПО в тесном взаимодействии с предприятиями региона; создание гибкой и прозрачной системы управления экономикой образовательных программ; внедрение принципов многоканального финансирования проектов развития университета и инвестиционного менеджмента; создание гибкой и прозрачной системы управления денежными потоками с целью позиционирования университета как привлекательной площадки для реализации научно-исследовательских изысканий, прикладных проектов, а также востребованных на рынке образовательных программ.</p> <p>Обеспечение финансовой устойчивости и непрерывного увеличения внебюджетных доходов университета за счет повышения эффективности основных направлений деятельности, диверсификации источников доходов, коммерциализации научных разработок и услуг, привлечения инвестиций и коммерциализации научных разработок и услуг.</p> |
| 37. | <p>ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет» (НИУ МГСУ),<br/>Центральный федеральный округ, Москва</p> | <p>Для оперативного решения вопросов финансового обеспечения выполнения программы в расходах начиная с 2021 года предусмотрена статья «Дополнительное финансирование программы», при этом финансовое обеспечение мероприятий программы будет осуществляться на основе разработки и утверждения сметы проектов (мероприятий).</p> <p>Ключевыми принципами финансовой модели программы являются: централизованное перераспределение финансовых ресурсов, в том числе для развития фронтальных направлений; административное регулирование реализации программы с помощью индикативных планов, в которых централизованно определяются объемы и структура инвестиционных потоков.</p> <p>Обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости и возможности инвестирования значительной доли средств в реализацию стратегических и локальных проектов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38. | ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет» (ИРНИТУ),<br>Сибирский федеральный округ,<br>Иркутская область                         | <p>Децентрализованная модель.</p> <p>Для учета уровня финансовых рисков при осуществлении инновационных, научных, образовательных проектов (высокорискованных проектов) будет внедрена форма финансово-экономического обоснования предлагаемых проектов с целью оценки рентабельности и прогнозирования финансового результата. Гибкая финансовая стратегия даст возможность корректировать и/или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменении внешних и внутренних условий.</p> <p>Увеличение консолидированных доходов из федерального бюджета и от приносящей доход деятельности за счет основного трека – увеличения доли обучающихся и талантливых преподавателей, образовательной, научной, инновационной деятельности.</p> |
| 39. | ФГБОУ ВО «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова»,<br>ЮРГПУ(НПИ),<br>Южный федеральный округ,<br>Ростовская область | <p>Внедрение процессного подхода в систему управления финансами, дальнейшее развитие децентрализованной системы управления, основанной на предоставлении руководителям подразделений высокой степени финансовой автономии, модернизация прокьюремента; цифровизация во взаимодействии со стейкхолдерами.</p> <p>Объединение различных ресурсов от научной, образовательной деятельности и бизнеса для получения народнохозяйственного и коммерческого эффектов путем создания полиотраслевой системы, где бизнес-партнеры определяют стратегические и тактические шаги, направленные на опережающее время развитие ООВО.</p> <p>Обеспечение программы развития инвестиционными ресурсами при безусловном сохранении финансовой устойчивости.</p>         |
| 40. | ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»,<br>(УГНТУ),<br>Приволжский федеральный округ,<br>Республика Башкортостан                     | <p>В основе заложен принцип сбалансированности структуры доходов за счет роста доли науки, роста доли дополнительного профессионального образования, роста прочих доходов (развитие новых механизмов финансирования, таких как эндаумент-фонд, доходы от интеллектуальной деятельности, дивиденды от МИП, более точечная и активная работа с бизнес-партнерами).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Продолжение Таблицы 6

|     |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41. | ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексе-ева» (НГТУ), Приволжский федеральный округ, Нижегородская область                             | <p>Формирование финансовой отчетности по стандартам МСФО общественного сектора. Создание системы проектного управления инновационной деятельностью университета и др.</p> <p>Обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости роста рентабельности внебюджетной деятельности за счет опережающих темпов роста отдачи от научных исследований и разработок, при одновременном росте доходов от образовательной деятельности на основе клиентоориентированности основных образовательных программ и программ ДПО.</p>                                                               |
| 42. | ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва» (МГУ им. Н. П. Огарёва), Приволжский федеральный округ, Республика Мордовия | <p>Бюджетное управление по центрам финансовой ответственности через планы финансово-хозяйственной деятельности. Решения в области формирования расходов и плана доходов принимаются бюджетным комитетом. Контроль исполнения бюджетов реализуемых проектов осуществляется на основе системы управления планами финансово-хозяйственной деятельности.</p> <p>Обеспечение функционирования ООВО и подразделений, отнесенных к категории центров затрат, формируется консолидированный бюджет ООВО с выделением отдельных бюджетов: потребления и развития.</p>                         |
| 43. | ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (СтГАУ), Северо-Кавказский федеральный округ, Ставропольский край                                               | <p>Оптимизация управления материальными активами; повышение гибкости ценовой политики; сокращение «непрофильных» видов расходов; диверсификация портфеля услуг и продукции; оптимизация портфеля образовательных программ и структуры курсов, в том числе за счет онлайн-форматов и т. д. Финансовая модель, построенная на смешанном финансировании, с частичной финансовой автономией центров финансовой ответственности.</p> <p>Ориентация на увеличение доходов из всех источников в период реализации программы и повышения устойчивости и эффективности деятельности ООВО.</p> |

Источник: составлено на основе данных официальных сайтов и программы развития университетов на 2021–2030 годы



Таблица 7 – Оценка уровня влияния финансовой модели ООВО  
на развитие проектного управления

| №<br>ООВО*6 | Уровень<br>применяемой<br>в тексте программы<br>развития концепции<br>(по разделу<br>«Финансовая<br>модель») | Инструмент/направление влияния финансовой<br>модели на развитие проектного управления                                                                                                                              |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.          | Зрелый                                                                                                       | Бюджетирование (оценка эффективности и эффектов), долгосрочные проектные команды. Стейкхолдерский подход                                                                                                           |
| 2.          | Развитый                                                                                                     | Проектно-инвестиционный подход оценки результата                                                                                                                                                                   |
| 3.          | Формирующийся                                                                                                | Консорциумная модель, проактивный рост инвестиций                                                                                                                                                                  |
| 4.          | Начальный                                                                                                    | Отчетность по МСФО с ежегодным аудитом                                                                                                                                                                             |
| 5.          | Зрелый                                                                                                       | Программно-целевые и проектные методы на основе центров финансовой ответственности                                                                                                                                 |
| 6.          | Зрелый                                                                                                       | Группировки расходов по проекту, оценка результативности портфеля проектов. Комплексная оценка достигаемых эффектов и затрачиваемых ресурсов                                                                       |
| 7.          | Зрелый                                                                                                       | Система управленческого учета/отчетности на всех этапах бюджетирования для обеспечения внутренних и внешних пользователей информацией                                                                              |
| 8.          | Зрелый                                                                                                       | Система кросс-проектного управления для концентрации ресурсов на приоритетных направлениях. Бюджетирование по стратегическим проектам, научная кооперация с индустриальными партнерами                             |
| 9.          | Зрелый                                                                                                       | Минимизация рисков за счет внедрения проектного управления деятельностью; ежегодный аудит центров финансовой ответственности университета. Инвестиционная и продуктовая логика, коммерциализация продуктов         |
| 10.         | Формирующийся                                                                                                | Формирование трехлетнего бюджета развития институтов; систематизация практики внутренних инвестиционных проектов и увеличение горизонта планирования проектов до 5 лет; создание внутреннего инвестиционного фонда |
| 11.         | Развитый                                                                                                     | Реализация проектов в областях образования, науки и инноваций на базе введения проектного управления, риск-менеджмента и продуктового подхода, эффективности и результативности                                    |

\* В соответствии с Приложением 6

## Продолжение Таблицы 7

|     |               |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. | Формирующийся | Выделение центров затрат, которые отвечают за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат, и центров доходов и расходов, отвечающих за привлечение финансовых ресурсов (бюджетных, внебюджетных) и выполнение целевых показателей. |
| 13. | Развитый      | Внедрение системы бюджетирования; сокращение производственных издержек посредством внедрения принципов и технологий проектного метода в систему управления; коммерциализация результатов и взаимодействие с реальным сектором экономики                  |
| 14. | Развитый      | Распределение финансирования между подразделениями с учетом их результативности, поступательного роста инвестиций в создание новых факторов конкурентоспособности университета для обеспечения его лидерства в развитии образования и науки              |
| 15. | Развитый      | Внедрение механизмов независимого внешнего аудита; составление дорожных карт, основанных на конкретных, сопоставимых и достоверно измеримых показателях                                                                                                  |
| 16. | Формирующийся | Автономизация институтов как центров финансовой ответственности. Диверсификация финансовой модели, партнерство                                                                                                                                           |
| 17. | Формирующийся | Многоканальное формирование бюджета. Сочетание финансовой самостоятельности проектных коллективов исполнителей (центров ответственности) и централизованного бюджета                                                                                     |
| 18. | Зрелый        | Проектно-ориентированная политика, развитие системы бюджетирования и контроллинга, ориентированной на эффективный результат<br>Стимулирование персонала с применением проектного и программно-целевого подходов                                          |
| 19. | Формирующийся | Система мотивации сотрудников с применением достижения показателей эффективности                                                                                                                                                                         |
| 20. | Зрелый        | Бюджетирование, ориентированное на повышение эффективности результата проектов и оперативное управление денежными потоками                                                                                                                               |
| 21. | Формирующийся | Операционная гибкость и передача ключевых полномочий на уровень академических кластеров, диверсификация источников доходов                                                                                                                               |
| 22. | Развитый      | Матричная структура центров финансовой ответственности и функциональных центров ответственности.<br>Проектное финансирование, повышение результативности реализации проектов, учет, бюджетирование и отчетность по расходованию средств                  |

## Продолжение Таблицы 7

|     |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23. | Формирующийся | Смешанная финансовая модель с центрами финансовой ответственности по отдельному виду деятельности и оценки результата                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 24. | Формирующийся | Системный переход к структуре центров финансовой ответственности. Планируется внедрить международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора (МСФО ОС)                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 25. | Развитый      | Модель бюджетного процесса и бюджетирования деятельности структурных подразделений. Партнерская сеть, система оценки результатов и мотивации, сценарный подход при планировании финансово-хозяйственной деятельности                                                                                                                                                                                                             |
| 26. | Развитый      | Бюджетирование посредством формирования «дорожных карт» подразделений и проектов (центров финансовой ответственности), финансирование привязывается к конкретным мероприятиям и целевым показателям                                                                                                                                                                                                                              |
| 27. | Формирующийся | Принцип опережающего роста доли новых перспективных источников финансирования, в частности целевого финансирования со стороны попечителей, участников консорциумов, эндаумент-фонда. Диверсификация источников доходов                                                                                                                                                                                                           |
| 28. | Формирующийся | Механизм делегирования ресурсов на их уровень при одновременном установлении и контроле исполнения показателей эффективности реализации проектов; распределение ресурсов финансовых потоков в консорциумах и их связь с достигаемыми результатами                                                                                                                                                                                |
| 29. | Формирующийся | Диверсификация источников доходов, усиление гибкости в управлении финансами. Переориентация системы менеджмента на принципы проектного управления и усиление роли ООВО в экономике региона и отрасли                                                                                                                                                                                                                             |
| 30. | Формирующийся | Программно-целевые и проектные методы управления с учетом концентрации финансовых ресурсов на приоритетных направлениях, ориентированных на результат                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 31. | Развитый      | Создание новых центров развития и центров финансового результата под новые источники привлечения внебюджетных средств, операционного центра финансовой ответственности для реализации стратегических проектов.<br>Диверсификация источников финансирования, создание целевых фондов, резервного фонда из прибыли для снижения рисков. Бюджетный комитет с участием бизнес-партнеров, оценка экономической эффективности проектов |

## Продолжение Таблицы 7

|     |               |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32. | Развитый      | Внедрение механизмов проектного управления, экспертиза проектов и оценка экономической эффективности инвестиций во внеоборотные активы. Развитие системы внутреннего финансового контроля                                           |
| 33. | Развитый      | Проектное финансирование, отбор проектов для финансирования на конкурсной основе. Расширенное привлечение средств из частных источников                                                                                             |
| 34. | Развитый      | Принципы бюджетирования для концентрации финансовых ресурсов на перспективных направлениях развития, партнерство. Проектный подход к финансированию и управление по целям, бюджет развития                                          |
| 35. | Развитый      | Проектное управление ресурсами в различных видах деятельности. В сочетании с бюджетированием в разрезе центров финансовой ответственности для обоснованности, экономической целесообразности и эффективности использования ресурсов |
| 36. | Формирующийся | Внедрение принципов многоканального финансирования проектов развития университета и инвестиционного менеджмента, партнерство и коммерциализация                                                                                     |
| 37. | Развитый      | Разработка и утверждения сметы проектов (мероприятий). Централизованное перераспределение финансовых ресурсов, Индикативные планы, в которых централизованно определяются объемы и структура инвестиционных потоков                 |
| 38. | Развитый      | Децентрализованная модель. Форма финансово-экономического обоснования предлагаемых проектов с целью оценки рентабельности и прогнозирования финансового результата с учетом внутренних и внешних факторов                           |
| 39. | Формирующийся | Внедрение процессного подхода в систему управления финансами, дальнейшее развитие децентрализованной системы управления, модернизация прокьюремента; цифровизация во взаимодействии со стейкхолдерами                               |
| 40. | Начальный     | Сбалансированность структуры доходов, в т. ч. развитие новых механизмов финансирования, эндаумент-фонд, доходы от интеллектуальной деятельности, дивидендов от МИП, работа с бизнес-партнерами                                      |
| 41. | Формирующийся | Формирование финансовой отчетности по стандартам МСФО общественного сектора. Создание системы проектного управления инновационной деятельностью университета                                                                        |

Продолжение Таблицы 7

|     |               |                                                                                                                                                                                                     |
|-----|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 42. | Формирующийся | Для обеспечения функционирования ООВО и подразделений, отнесенных к категории центров затрат, формируется консолидированный бюджет ООВО с выделением отдельных бюджетов: потребления и развития     |
| 43. | Формирующийся | Смешанное финансирование, с частичной финансовой автономией центров финансовой ответственности. Для увеличения доходов из всех источников, повышения устойчивости и эффективности деятельности ООВО |

Источник: составлено автором на основе данных программы развития и официальных сайтов университетов на 2021–2030 годы

Уровень отражения влияния проектного управления на финансовую модель ООВО по шкале Харингтона [6]:

– зрелый 0,80–1,0 – существуют комплексные системы мониторинга проектов, стандартизированные методы отчетности, аналитика направлена на оценку стратегической ценности и долгосрочных эффектов проектов;

– развитый 0,63–0,8 – отлажены процессы сбора данных по ключевым параметрам проектов. Отчетность регулярна, аналитика фокусируется на эффективности использования ресурсов и выполнении планов, контроль следует формализованным процедурам;

– формирующийся 0,37–0,63 – учет ведется в рамках общих финансовых систем ООВО, специфическая проектная аналитика частичная. Система реагирует на запросы, отчетность составляется под конкретную задачу, контроль часто сводится к итоговой проверке;

– начальный 0,2–0,37 – только базовые элементы учета в общих рамках. Специальные инструменты контроля проектной деятельности применяются частично;

– 0,0–0,2 – не отражен.

Таблица 8 – Оценка основных показателей мониторинга эффективности деятельности ООВО

| Год по мониторингу ВО | Образовательная организация                                                                                                                                                                           | Дополнительный показатель, % | Заработная плата профессорско-преподавательского состава, тыс. руб. | Международная деятельность, % | Научно-исследовательская деятельность, тыс. руб. | Образовательная деятельность, балл | Финансово-экономическая деятельность, тыс. руб. |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский политехнический университет» (Московский политех)                                                   | 4,56                         | 206,39                                                              | 16,93                         | 259,51                                           | 70,99                              | 4183,97                                         |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                       | 4,58                         | 198,1                                                               | 14,41                         | 181,07                                           | 70,73                              | 4614,63                                         |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                       | 2,8                          | 207,52                                                              | 11,67                         | 160,61                                           | 73,17                              | 6486,02                                         |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                       | 2,53                         | 207,2                                                               | 11,03                         | 323,27                                           | 74,12                              | 7243,3                                          |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                       | 2,70                         | 207,19                                                              | 8,60                          | 1144,24                                          | 72,63                              | 7353,38                                         |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                       | −40,79                       | 0,39                                                                | −49,20                        | 340,92                                           | 2,31                               | 75,75                                           |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                       | −1,86                        | 0,80                                                                | −8,33                         | 884,73                                           | 1,64                               | 3169,41                                         |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П.Огарева» (МГУ им. Н. П. Огарёва) | 6,33                         | 236,3                                                               | 16,69                         | 246,45                                           | 62,95                              | 2221,48                                         |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                       | 6,64                         | 218,72                                                              | 15,95                         | 204,29                                           | 65,09                              | 2227,06                                         |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                       | 6,66                         | 214,4                                                               | 15,79                         | 134,67                                           | 65,29                              | 2259,75                                         |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                       | 6,31                         | 218,62                                                              | 14,98                         | 237,47                                           | 64,94                              | 2707,3                                          |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                       | 5,75                         | 207,74                                                              | 19,62                         | 272,73                                           | 64,44                              | 3210,37                                         |

|                       |                                                                                                                                                                                      |        |        |       |         |        |           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|---------|--------|-----------|
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                      | -9,16  | -12,09 | 17,56 | 10,66   | 2,37   | 44,51     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                      | -0,58  | -28,56 | 2,93  | 26,28   | 1,49   | 988,89    |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (МАИ)             | 5,2    | 208,29 | 6,91  | 1120,9  | 75,69  | 5346,9    |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                      | 5,09   | 211,27 | 8,19  | 1169,57 | 76,77  | 6055,05   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                      | 5,41   | 199,98 | 9,3   | 1597,35 | 78,82  | 6992,6    |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                      | 5,44   | 200,42 | 9,82  | 1806,73 | 76,62  | 7233,4    |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                      | 4,32   | 209,20 | 9,89  | 2006,29 | 75,27  | 10 963,57 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                      | -16,92 | 0,44   | 43,13 | 78,99   | -0,55  | 105,05    |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                      | -0,88  | 0,91   | 2,98  | 885,39  | - 0,42 | 5616,67   |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет» (НИУ МГСУ) | 4,51   | 216,23 | 7,01  | 1115,62 | 69,21  | 5950,48   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                      | 4,51   | 205,3  | 6,42  | 1069,98 | 70,95  | 5915,64   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                      | 4,25   | 197,32 | 6,91  | 1253,79 | 70,99  | 6637,01   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                      | 3,89   | 212,72 | 7,82  | 1576,32 | 70,25  | 7841,64   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                      | 3,90   | 239,68 | 6,96  | 2407,58 | 70,23  | 9555,55   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                      | -13,53 | 10,84  | -0,71 | 115,81  | 1,47   | 60,58     |

Продолжение Таблицы 8

| Абсолютное отклонение | –0,61 | 23,45  | –0,05 | 1291,96 | 1,02  | 3605,07   |
|-----------------------|-------|--------|-------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | 5,31  | 194,46 | 5,34  | 1710,36 | 83,5  | 8764,26   |
| 2021                  | 5,04  | 202,28 | 5,5   | 1682,57 | 80,37 | 7784,1    |
| 2022                  | 5,23  | 199,51 | 5,52  | 1345,97 | 79,79 | 7392,93   |
| 2023                  | 5,36  | 200,57 | 5,71  | 1919,01 | 78,67 | 8589,46   |
| 2024                  | 5,42  | 201,50 | 5,57  | 2481,51 | 78,79 | 10 478,98 |
| Темп прироста         | 2,07  | 3,62   | 4,31  | 45,09   | –5,64 | 19,56     |
| Абсолютное отклонение | 0,11  | 7,04   | 0,23  | 771,15  | –4,71 | 1714,72   |
| 2020                  | 4,75  | 248,2  | 18,85 | 567,85  | 73,29 | 3781,14   |
| 2021                  | 4,81  | 258,07 | 19,96 | 636,6   | 74,29 | 3651,83   |
| 2022                  | 4,79  | 241,78 | 19,26 | 717,11  | 74,98 | 3971,93   |
| 2023                  | 4,68  | 236,42 | 20,29 | 759,06  | 74,94 | 4213,45   |
| 2024                  | 4,52  | 219,62 | 21,01 | 886,84  | 74,15 | 4604,86   |



Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                      |        |        |       |         |       |           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|---------|-------|-----------|
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                      | –4,84  | –11,51 | 11,46 | 56,18   | 1,17  | 21,78     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                      | –0,23  | –28,58 | 2,16  | 318,99  | 0,86  | 823,72    |
| 2020                  | Федеральное<br>государственное<br>автономное<br>образовательное<br>учреждение<br>высшего<br>образования<br>«Дальневосточны<br>й федеральный<br>университет»<br>(ДФУ) | 5,1    | 201,31 | 9,05  | 293,31  | 70,91 | 7087,38   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                      | 5,96   | 202,42 | 8,3   | 311,41  | 72,19 | 5860,76   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                      | 5,55   | 202,54 | 12,09 | 340,12  | 69,87 | 6717,28   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                      | 4,68   | 219,73 | 12,25 | 622,29  | 70,96 | 7715,07   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                      | 4,25   | 206,93 | 12,50 | 640,64  | 70,99 | 8405,43   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                      | –16,67 | 2,79   | 38,12 | 118,42  | 0,11  | 18,60     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                      | –0,85  | 5,62   | 3,45  | 347,33  | 0,08  | 1318,05   |
| 2020                  | Федеральное<br>государственное<br>автономное<br>образовательное<br>учреждение<br>высшего<br>образования<br>«Российский<br>университет<br>транспорта» (РУТ<br>(МИИТ)  | 2,73   | 214,28 | 4,57  | 789,36  | 61,84 | 6208,48   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                      | 2,42   | 238,28 | 4,44  | 951,36  | 58,54 | 9000,32   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                      | 2,66   | 239,21 | 4,42  | 837,28  | 57,91 | 8114,95   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                      | 2,64   | 221,75 | 6,35  | 634,48  | 63,43 | 8709,38   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                      | 2,31   | 228,54 | 6,39  | 1163,92 | 61,61 | 12 110,23 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                      | –15,38 | 6,65   | 39,82 | 47,45   | –0,37 | 95,06     |

Продолжение Таблицы 8

| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                       | -0,42  | 14,26  | 1,82  | 374,56 | -0,23 | 5901,75 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (СамГМУ)   | 79,21  | 290,66 | 8,66  | 251,12 | 69,49 | 6015,52 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                       | 74,71  | 269,27 | 8,67  | 436,97 | 68,38 | 7220,18 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                       | 79,79  | 254,97 | 9,02  | 748,22 | 75,16 | 7692,47 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                       | 83,28  | 294,84 | 11,4  | 585,49 | 66,16 | 8991,45 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                       | 70,93  | 231,03 | 14,65 | 852,25 | 68,79 | 9714,59 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                       | -10,45 | -20,52 | 69,17 | 239,38 | -1,01 | 61,49   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                       | -8,28  | -59,63 | 5,99  | 601,13 | -0,70 | 3699,07 |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Приволжский исследовательский медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ПИМУ) | 71,6   | 227,03 | 19,55 | 282,87 | 68,82 | 6039,07 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                       | 71,76  | 206,8  | 26,16 | 449,57 | 69,9  | 6918,64 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                       | 71,67  | 213,98 | 30,83 | 429,56 | 66,23 | 8596,8  |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                       | 71,53  | 224,52 | 34,83 | 410,4  | 67,55 | 8556,3  |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                       | 55,80  | 223,52 | 35,47 | 590,22 | 65,03 | 9330,66 |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                                                                                          |        |        |       |         |       |           |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|---------|-------|-----------|
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                                          | -22,07 | -1,55  | 81,43 | 108,65  | -5,51 | 54,50     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                                          | -15,80 | -3,51  | 15,92 | 307,35  | -3,79 | 3291,59   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова» Министерства здравоохранения Российской Федерации (РНИМУ) | 75,36  | 182,91 | 6,49  | 615,11  | 81,3  | 6395,62   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 74,78  | 201,07 | 6,93  | 849,44  | 84,74 | 7660,97   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 72,03  | 197,18 | 8,51  | 959,54  | 80,83 | 9271,35   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 71,22  | 200,41 | 11,27 | 1233,82 | 82,82 | 9845,5    |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 71,59  | 214,73 | 12,03 | 1285,04 | 83,06 | 11 380,60 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                                          | -5,00  | 17,40  | 85,36 | 108,91  | 2,16  | 77,94     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                                          | -3,77  | 31,82  | 5,54  | 669,93  | 1,76  | 4984,98   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)» (МФТИ)                                                       | 6,08   | 261,94 | 12,54 | 4313,94 | 95,57 | 10 225,63 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 5,14   | 235,22 | 14,41 | 4265,43 | 95,83 | 10 150,55 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 4,98   | 229,81 | 16,45 | 4406,91 | 95,81 | 12 101,51 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 4,93   | 222,02 | 14,18 | 6720,25 | 97,13 | 14 443,5  |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                                          | 4,56   | 220,73 | 10,58 | 7171,30 | 98,01 | 16 431,93 |

Продолжение Таблицы 8

| Темп прироста         | -25,00 | -15,73 | -15,63 | 66,24   | 2,55  | 60,69   |
|-----------------------|--------|--------|--------|---------|-------|---------|
| Абсолютное отклонение | -1,52  | -41,21 | -1,96  | 2857,36 | 2,44  | 6206,30 |
| 2020                  | 72,64  | 208,93 | 24,05  | 252,43  | 77,32 | 5331,76 |
| 2021                  | 58,73  | 214,5  | 23,13  | 229,41  | 71    | 6236,09 |
| 2022                  | 59,71  | 212,42 | 21,17  | 242,3   | 73,08 | 6359,73 |
| 2023                  | 55,37  | 209,53 | 20,38  | 501,97  | 70,56 | 7313,62 |
| 2024                  | 56,67  | 201,71 | 22,33  | 370,18  | 71,82 | 6587,79 |
| Темп прироста         | -21,99 | -3,46  | -7,15  | 46,65   | -7,11 | 23,56   |
| Абсолютное отклонение | -15,97 | -7,22  | -1,72  | 117,75  | -5,50 | 1256,03 |
| 2020                  | 4,56   | 206,44 | 5,56   | 311,53  | 65,64 | 5001,78 |
| 2021                  | 4,11   | 200,39 | 5,54   | 472,67  | 66,4  | 7400,52 |
| 2022                  | 4,63   | 200,04 | 4,96   | 1171,02 | 66,74 | 7518,52 |
| 2023                  | 4,66   | 201,57 | 4,89   | 1284,13 | 67,89 | 7328,1  |
| 2024                  | 4,44   | 199,04 | 4,93   | 1409,64 | 68,02 | 9339,89 |

Продолжение Таблицы 8

|                       |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| Темп прироста         | -2,63  | -3,58  | -11,33 | 352,49  | 3,63  | 86,73     |
| Абсолютное отклонение | -0,12  | -7,40  | -0,63  | 1098,11 | 2,38  | 4338,11   |
| 2020                  | 7,49   | 266,22 | 27,96  | 3527,95 | 89,92 | 10 190,97 |
| 2021                  | 7      | 256,96 | 27,78  | 3647,89 | 91,38 | 11 087,17 |
| 2022                  | 5,85   | 229,42 | 23,74  | 3233,32 | 90,5  | 11 359,75 |
| 2023                  | 5,07   | 222,09 | 21,38  | 4507,56 | 88,5  | 13 146,09 |
| 2024                  | 4,95   | 223,68 | 15,43  | 4866,60 | 88,96 | 13 996,41 |
| Темп прироста         | -33,91 | -15,98 | -44,81 | 37,94   | -1,07 | 37,34     |
| Абсолютное отклонение | -2,54  | -42,54 | -12,53 | 1338,65 | -0,96 | 3805,44   |
| 2020                  | 4,23   | 274,71 | 2,73   | 1175,55 | 66,82 | 3643,63   |
| 2021                  | 4,25   | 263,77 | 3,97   | 851,39  | 68,48 | 3208,7    |
| 2022                  | 4,14   | 262,72 | 4,19   | 845,82  | 68,15 | 3627,28   |
| 2023                  | 4,06   | 239,63 | 5,64   | 748,07  | 68,92 | 3924,14   |
| 2024                  | 4,18   | 229,18 | 10,57  | 983,59  | 67,65 | 3968,30   |
| Темп прироста         | -1,18  | -16,57 | 287,18 | -16,33  | 1,24  | 8,91      |
| Абсолютное отклонение | -0,05  | -45,53 | 7,84   | -191,96 | 0,83  | 324,67    |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                                                                     |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»)                                       | 4,54   | 205,51 | 19,44  | 810,16  | 65,68 | 3463,72   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                     | 4,6    | 200,94 | 20,31  | 926,58  | 66,75 | 4185,87   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                     | 4,24   | 206,21 | 20,99  | 1078,6  | 65,86 | 4577,76   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                     | 4,08   | 214,93 | 25,67  | 1522,27 | 68,21 | 5362,07   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                     | 3,80   | 217,12 | 23,48  | 1454,29 | 66,13 | 4991,70   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                     | -16,30 | 5,65   | 20,78  | 79,51   | 0,69  | 44,11     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                     | -0,74  | 11,61  | 4,04   | 644,13  | 0,45  | 1527,98   |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Башкирский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (БГМУ Минздрава России) | 84,08  | 254,94 | 15,76  | 134,02  | 71,19 | 4648,95   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                     | 80,68  | 279,09 | 23,27  | 174,01  | 72,72 | 5066,82   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                     | 74,01  | 263,58 | 27,93  | 445,31  | 80,48 | 6379,56   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                     | 70,05  | 260,13 | 32,48  | 611,64  | 72,81 | 6933,32   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                     | 81,25  | 239,23 | 42,81  | 850,81  | 76,40 | 11 087,60 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                     | -3,37  | -6,16  | 171,64 | 534,84  | 7,32  | 138,50    |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                     | -2,83  | -15,71 | 27,05  | 716,79  | 5,21  | 6438,65   |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                                                                                        |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (МГИМО МИД России) | 7,32   | 209,48 | 12,83  | 164,6   | 88,46 | 3997,27   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 6,79   | 207,98 | 12,51  | 233,6   | 89,33 | 4642,8    |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 7,7    | 199,76 | 12,38  | 263,21  | 89,91 | 5181,21   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 7,75   | 208,36 | 11,25  | 289,69  | 89,38 | 6263,63   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 7,59   | 217,71 | 10,96  | 1191,38 | 87,65 | 6710,71   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                                        | 3,69   | 3,93   | -14,58 | 623,80  | -0,92 | 67,88     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                                        | 0,27   | 8,23   | -1,87  | 1026,78 | -0,81 | 2713,44   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)                                                                   | 3,95   | 262,3  | 10,76  | 1753,03 | 87,19 | 8052,29   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 3,68   | 257,42 | 11,78  | 1753,12 | 88,37 | 8903,5    |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 3,49   | 264,29 | 11,78  | 1803,12 | 89,05 | 9747,83   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 3,35   | 256,28 | 11,06  | 2046,67 | 88,28 | 10 631,65 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                                        | 3,23   | 246,91 | 10,76  | 2331,79 | 88,12 | 11 478,55 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                                        | -18,23 | -5,87  | 0,00   | 33,01   | 1,07  | 42,55     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                                        | -0,72  | -15,39 | 0,00   | 578,76  | 0,93  | 3426,26   |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                        |        |        |        |         |       |         |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный технический университет» (НГТУ)                    | 4,34   | 235,68 | 14,9   | 423,84  | 66,94 | 3369,88 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                        | 4,18   | 222,52 | 13,86  | 408,48  | 69,43 | 3218,73 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                        | 4,03   | 210,3  | 12,82  | 481,67  | 68,25 | 4187,83 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                        | 3,69   | 214,95 | 15,27  | 933,94  | 68,03 | 4681,99 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                        | 3,39   | 207,75 | 17,03  | 777,33  | 67,05 | 4256,28 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                        | -21,89 | -11,85 | 14,30  | 83,40   | 0,16  | 26,30   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                        | -0,95  | -27,93 | 2,13   | 353,49  | 0,11  | 886,40  |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский национальный исследовательский государственный университет» (НГУ) | 5,41   | 246,51 | 9,4    | 857,61  | 82,82 | 4933,08 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                        | 5,32   | 309,11 | 10     | 967,23  | 83,84 | 4953,52 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                        | 5,46   | 292,64 | 7,79   | 1108,84 | 84,13 | 4838,64 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                        | 5,57   | 254,73 | 7,58   | 1692,41 | 82,15 | 5689,92 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                        | 5,45   | 242,35 | 6,55   | 1916,88 | 81,00 | 6466,52 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                        | 0,74   | -1,69  | -30,32 | 123,51  | -2,20 | 31,08   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                        | 0,04   | -4,16  | -2,85  | 1059,27 | -1,82 | 1533,44 |



Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС)                                            | 3,32   | 236,73 | 4,04   | 1331,72 | 73,03 | 9949      |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,82   | 225,92 | 3,4    | 1503,07 | 74,59 | 11 646,64 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,61   | 223,23 | 3,4    | 1504,54 | 74,39 | 14 451,93 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,61   | 208,3  | 2,86   | 1386,53 | 74,42 | 16 206,25 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 2,52   | 214,99 | 2,70   | 1577,07 | 74,64 | 16 211,72 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                                                  | -24,10 | -9,18  | -33,17 | 18,42   | 2,20  | 62,95     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                                                  | -0,80  | -21,74 | -1,34  | 245,35  | 1,61  | 6262,72   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский университет) | 71,32  | 222,93 | 18,4   | 668,7   | 85,59 | 9244,44   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 69,61  | 211,16 | 22,72  | 601,41  | 85,86 | 11 792,36 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 65,08  | 202,01 | 22,32  | 858,15  | 81,34 | 12 517,43 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 64,47  | 203,45 | 21,32  | 1037,62 | 78,77 | 12 836,73 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                                                  | 61,72  | 205,83 | 21,12  | 1378,46 | 79,55 | 13 902,97 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                                                  | -13,46 | -7,67  | 14,78  | 106,14  | -7,06 | 50,39     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                                                  | -9,60  | -17,10 | 2,72   | 709,76  | -6,04 | 4658,53   |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                     |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» (БФУ им. И. Канта) | 4,54   | 235    | 9,44   | 640,85  | 74,79 | 4508,19   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                     | 4,11   | 237,05 | 11,59  | 647,08  | 75,44 | 4867,48   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                     | 3,81   | 239,12 | 13,5   | 875,91  | 81,41 | 4713,33   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                     | 3,25   | 231,32 | 14,5   | 953,41  | 75,3  | 6144,48   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                     | 3,28   | 219,82 | 12,70  | 998,16  | 73,19 | 6969,56   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                     | -27,75 | -6,46  | 34,53  | 55,76   | -2,14 | 54,60     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                     | -1,26  | -15,18 | 3,26   | 357,31  | -1,60 | 2461,37   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО» (ИТМО)                      | 3,53   | 290,42 | 19,84  | 3657,54 | 87,81 | 9506,55   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                     | 3,14   | 317,74 | 21,91  | 3597,85 | 87,61 | 10 057,99 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                     | 3,1    | 306,13 | 18,59  | 2662,54 | 87,87 | 8984,37   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                     | 2,78   | 315,97 | 18,26  | 3379,59 | 77,28 | 9851,02   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                     | 2,37   | 295,44 | 16,94  | 3656,09 | 81,19 | 10 841,83 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                     | -32,86 | 1,73   | -14,62 | -0,04   | -7,54 | 14,05     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                     | -1,16  | 5,02   | -2,90  | -1,45   | -6,62 | 1335,28   |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                      |       |        |       |         |       |          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|---------|-------|----------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет» (СПбГМТУ) | 5,34  | 203,8  | 3,77  | 1816,43 | 65,29 | 5742,81  |
| 2021                  |                                                                                                                                                                      | 5,18  | 209,67 | 3,7   | 2716,39 | 67,69 | 6655,49  |
| 2022                  |                                                                                                                                                                      | 5,21  | 207,46 | 3,37  | 2491,62 | 70,02 | 6577,5   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                      | 5,18  | 211,81 | 2,82  | 3300,44 | 67,59 | 7906,31  |
| 2024                  |                                                                                                                                                                      | 5,03  | 224,38 | 3,47  | 4499,39 | 69,13 | 10069,10 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                      | -5,81 | 10,10  | -7,96 | 147,71  | 5,88  | 75,33    |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                      | -0,31 | 20,58  | -0,30 | 2682,96 | 3,84  | 4326,29  |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» (СПбПУ)       | 4,54  | 223,49 | 18,04 | 1126,97 | 78,98 | 5778,67  |
| 2021                  |                                                                                                                                                                      | 3,98  | 230,93 | 18,27 | 1194,13 | 79,13 | 6147,15  |
| 2022                  |                                                                                                                                                                      | 4,1   | 237,25 | 18,54 | 1262,76 | 79,88 | 6192,71  |
| 2023                  |                                                                                                                                                                      | 4,13  | 228,24 | 17,55 | 1690,64 | 79,23 | 7018,59  |
| 2024                  |                                                                                                                                                                      | 4,11  | 210,51 | 16,92 | 1252,71 | 78,88 | 7169,15  |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                      | -9,47 | -5,81  | -6,21 | 11,16   | -0,13 | 24,06    |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                      | -0,43 | -12,98 | -1,12 | 125,74  | -0,10 | 1390,48  |

|                       |                                                                                                                                                                                                                |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)» (СПбГЭТУ «ЛЭТИ») | 5,29   | 212,76 | 21,03  | 751,15  | 77,34 | 3808,68   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                | 5,04   | 211,94 | 20,3   | 536,65  | 78,22 | 3988,39   |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,98   | 212,08 | 19,29  | 684,04  | 78,42 | 4134,21   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,75   | 197,5  | 18,27  | 801,48  | 77,46 | 4560,74   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,46   | 222,66 | 17,38  | 1264,60 | 75,75 | 4915,43   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                | -15,69 | 4,65   | -17,36 | 68,36   | -2,06 | 29,06     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                | -0,83  | 9,90   | -3,65  | 513,45  | -1,59 | 1106,75   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет» (ТГУ)                                               | 4,96   | 246,12 | 23,61  | 1810,37 | 76,55 | 5545,06   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,86   | 269,56 | 24,47  | 1881,69 | 77,5  | 6106,3    |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,9    | 255,26 | 25,69  | 1670,54 | 77,05 | 9071,82   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,68   | 271,06 | 25,64  | 2004,13 | 74,71 | 9656,35   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                                                | 4,54   | 264,50 | 23,74  | 1886,71 | 74,46 | 10 080,90 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                                                | -8,47  | 7,47   | 0,55   | 4,22    | -2,73 | 81,80     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                                                | -0,42  | 18,38  | 0,13   | 76,34   | -2,09 | 4535,84   |

|                       |                                                                                                                                                                         |        |        |        |         |       |         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники» (ТУСУР) | 1,77   | 285,33 | 16,42  | 1830,04 | 65,56 | 6026,83 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                         | 1,62   | 273,18 | 14,93  | 1588,96 | 66,07 | 5874,95 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                         | 1,76   | 282,19 | 13,89  | 1875,68 | 65,03 | 7568,97 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                         | 1,19   | 311,42 | 14,41  | 2610,34 | 66,21 | 8766,76 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                         | 1,43   | 302,81 | 14,36  | 5525,04 | 65,77 | 9942,15 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                         | -19,21 | 6,13   | -12,55 | 201,91  | 0,32  | 64,96   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                         | -0,34  | 17,48  | -2,06  | 3695,00 | 0,21  | 3915,32 |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)        | 7,76   | 219,48 | 28,83  | 1450,76 | 78,53 | 4495,28 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                         | 7,44   | 224,91 | 28,22  | 1200,71 | 79,34 | 4397,1  |
| 2022                  |                                                                                                                                                                         | 7,05   | 221,52 | 25,58  | 1442,81 | 74,66 | 4700,62 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                         | 6,77   | 232,01 | 23,98  | 2056,92 | 73,69 | 5939,55 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                         | 6,08   | 227,58 | 23,81  | 3049,44 | 71,42 | 7658,72 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                         | -21,65 | 3,69   | -17,41 | 110,20  | -9,05 | 70,37   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                         | -1,68  | 8,10   | -5,02  | 1598,68 | -7,11 | 3163,44 |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                                |        |        |        |         |       |         |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Тюменский государственный университет» (ТюмГУ)                                          | 3,15   | 237,26 | 9,28   | 872,84  | 66,9  | 4610,51 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                | 3,9    | 245,42 | 11,05  | 668,26  | 68,41 | 4334    |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                | 4,12   | 228,73 | 11,59  | 791,08  | 69,42 | 4832,47 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                | 4,2    | 216,65 | 11,67  | 1386,52 | 69,03 | 5683,42 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                | 3,31   | 212,37 | 13,03  | 1323,81 | 68,84 | 8102,87 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                | 5,08   | -10,49 | 40,41  | 51,67   | 2,90  | 75,75   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                | 0,16   | -24,89 | 3,75   | 450,97  | 1,94  | 3492,36 |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» (УрФУ) | 4,62   | 230,06 | 13,07  | 557,2   | 72,76 | 3346,96 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                | 4,47   | 237,64 | 13,96  | 655,49  | 74,27 | 3721,68 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                | 4,47   | 235,71 | 13,87  | 789,63  | 72,62 | 4174,69 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                | 4,07   | 245,29 | 9,81   | 1052,02 | 72,08 | 4762,38 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                | 3,84   | 235,51 | 8,82   | 1127,46 | 71,54 | 5044,34 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                | -16,88 | 2,37   | -32,52 | 102,34  | -1,68 | 50,71   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                | -0,78  | 5,45   | -4,25  | 570,26  | -1,22 | 1697,38 |

|                       |                                                                                                                                                                                           |        |        |       |        |       |         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (УГНТУ)                                  | 5,47   | 209,95 | 7,01  | 269,78 | 67,12 | 2518,21 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                           | 4,4    | 219,01 | 7,07  | 329,57 | 68,8  | 3250,6  |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                           | 4,43   | 233,41 | 7,24  | 452,52 | 69,64 | 3551,89 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                           | 4,27   | 229,39 | 8,55  | 541,86 | 69,26 | 3979,05 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                           | 3,77   | 215,54 | 12,07 | 778,64 | 68,86 | 4538,60 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                           | -31,08 | 2,66   | 72,18 | 188,62 | 2,59  | 80,23   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                           | -1,70  | 5,59   | 5,06  | 508,86 | 1,74  | 2020,39 |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова» (ЮРГТУ(НПИ)) | 4,51   | 234,2  | 6,96  | 323,78 | 60,03 | 3203,94 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                                           | 4,6    | 262,82 | 8,27  | 374,88 | 60,05 | 3764,73 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                                           | 4,69   | 236,22 | 10,15 | 416,91 | 60,6  | 4210,54 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                                           | 4,27   | 236,72 | 10,89 | 444,36 | 60,74 | 5487,55 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                                           | 3,86   | 269,12 | 10,69 | 448,37 | 59,50 | 5180,43 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                                           | -14,41 | 14,91  | 53,59 | 38,48  | -0,88 | 61,69   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                                           | -0,65  | 34,92  | 3,73  | 124,59 | -0,53 | 1976,49 |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                        |        |        |        |         |       |           |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|-------|-----------|
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет» (ЮФУ)                                            | 5,66   | 213,52 | 12,33  | 562,46  | 75,17 | 2305,08   |
| 2021                  |                                                                                                                                                                        | 5,66   | 222,23 | 12,69  | 667,75  | 75,36 | 2550,7    |
| 2022                  |                                                                                                                                                                        | 5,58   | 212,24 | 11,18  | 731,88  | 75,49 | 2829,66   |
| 2023                  |                                                                                                                                                                        | 5,09   | 212,42 | 12,44  | 745,48  | 74,08 | 3018,63   |
| 2024                  |                                                                                                                                                                        | 4,85   | 225,10 | 10,70  | 773,70  | 73,13 | 3531,22   |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                        | -14,31 | 5,42   | -13,22 | 37,56   | -2,71 | 53,19     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                        | -0,81  | 11,58  | -1,63  | 211,24  | -2,04 | 1226,14   |
| 2020                  | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (НИТУ МИСИС) | 5,09   | 214,61 | 22,84  | 1945,14 | 73,25 | 10 265    |
| 2021                  |                                                                                                                                                                        | 4,76   | 222,06 | 18,82  | 3065,47 | 75,44 | 11 137,68 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                        | 4,28   | 213,01 | 15,61  | 3199,07 | 81,24 | 10 449,22 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                        | 3,89   | 225,87 | 14,13  | 4640,92 | 79,2  | 12 506,5  |
| 2024                  |                                                                                                                                                                        | 3,72   | 236,55 | 12,28  | 4168,30 | 81,70 | 13 002,78 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                        | -26,92 | 10,22  | -46,23 | 114,29  | 11,54 | 26,67     |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                        | -1,37  | 21,94  | -10,56 | 2223,16 | 8,45  | 2737,78   |



Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                                     |       |        |       |         |       |         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|---------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский национальный исследовательский технический университет» (ИРНИТУ)    | 3,85  | 207,92 | 8,76  | 352,96  | 61,85 | 4172,44 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                     | 3,57  | 210,11 | 9,03  | 308,93  | 64,97 | 4225,84 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                     | 3,54  | 217,06 | 10,91 | 324,97  | 64,89 | 4396,88 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                     | 3,51  | 203,18 | 9,86  | 614,9   | 63,84 | 5109,33 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                     | 3,64  | 192,39 | 8,94  | 1023,40 | 63,47 | 5857,64 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                     | -5,45 | -7,47  | 2,05  | 189,95  | 2,62  | 40,39   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                     | -0,21 | -15,53 | 0,18  | 670,44  | 1,62  | 1685,20 |
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (КНИТУ) | 4,79  | 283,74 | 15,67 | 1047,83 | 69,18 | 4000,82 |
| 2021                  |                                                                                                                                                                     | 4,71  | 286,7  | 17,77 | 945,59  | 68,85 | 4068,96 |
| 2022                  |                                                                                                                                                                     | 4,74  | 234,77 | 17,19 | 1101,07 | 67,55 | 4968,68 |
| 2023                  |                                                                                                                                                                     | 4,96  | 223,12 | 19,55 | 1141,26 | 66,76 | 4946,81 |
| 2024                  |                                                                                                                                                                     | 5,15  | 214,06 | 16,30 | 1388,81 | 66,51 | 5897,93 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                                     | 7,52  | -24,56 | 4,02  | 32,54   | -3,86 | 47,42   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                                     | 0,36  | -69,68 | 0,63  | 340,98  | -2,67 | 1897,11 |

Продолжение Таблицы 8

|                       |                                                                                                                                                   |       |        |       |        |       |         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 2020                  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет» (СГАУ) | 4,08  | 228,24 | 2,04  | 545,81 | 62,35 | 3467,49 |
| 2021                  |                                                                                                                                                   | 4,46  | 215,98 | 2,53  | 257,7  | 62,08 | 3212,31 |
| 2022                  |                                                                                                                                                   | 4,21  | 237,98 | 2,98  | 358,94 | 62,29 | 3594,86 |
| 2023                  |                                                                                                                                                   | 4,31  | 254,42 | 3,19  | 367,94 | 63,18 | 5270,51 |
| 2024                  |                                                                                                                                                   | 3,77  | 236,19 | 3,39  | 824,65 | 63,24 | 5580,97 |
| Темп прироста         |                                                                                                                                                   | -7,60 | 3,48   | 66,18 | 51,09  | 1,43  | 60,95   |
| Абсолютное отклонение |                                                                                                                                                   | -0,31 | 7,95   | 1,35  | 278,84 | 0,89  | 2113,48 |

Источник: составлено автором на основе данных [50, 86]

| 1  | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16      | 17       | 18       | 19       | 20       | 21       | 22       | 23       | 24       | 25       | 26      | 27      | 28      | 29       | 30       | 31       | 32      |          |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|---------|----------|
| 1  | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 2  | 0.51276  | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 3  | 0.20868  | 0.04914  | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 4  | 0.46722  | 0.64927  | 0.06101  | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 5  | 0.07494  | 0.242    | 0.04122  | 0.04145  | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 6  | 0.06697  | -0.2442  | 0.34857  | 0.18111  | -0.01996 | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 7  | 0.59517  | 0.55968  | 0.29492  | 0.24417  | 0.30371  | -0.207   | 1        |          |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 8  | 0.28019  | 0.19845  | 0.07881  | 0.36752  | 0.08037  | 0.15135  | 0.19496  | 1        |          |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 9  | 0.04199  | 0.04701  | -0.17253 | 0.22479  | -0.0782  | -0.05738 | 0.05546  | 0.31946  | 1        |          |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 10 | 0.18002  | -0.02259 | 0.48838  | 0.24585  | 0.04869  | 0.88428  | 0.02599  | 0.11337  | -0.10387 | 1        |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 11 | -0.05073 | -0.01873 | 0.04687  | 0.22779  | 0.08341  | 0.18332  | -0.11489 | 0.10094  | 0.05774  | 0.20428  | 1        |          |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 12 | -0.18118 | -0.24115 | 0.17731  | 0.08917  | -0.12561 | 0.73925  | -0.3919  | 0.02336  | -0.15104 | 0.67405  | 0.15272  | 1        |          |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 13 | 0.90848  | 0.42678  | 0.20845  | 0.55201  | 0.07674  | 0.14928  | 0.49119  | 0.29603  | 0.10461  | 0.21015  | 0.05875  | -0.14609 | 1        |          |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 14 | 0.91259  | 0.38232  | 0.20751  | 0.50129  | 0.04045  | 0.1754   | 0.45437  | 0.27508  | 0.06994  | 0.22554  | 0.04978  | -0.11568 | 0.9923   | 1        |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 15 | 0.95562  | 0.49145  | 0.09873  | 0.43489  | 0.03268  | -0.05777 | 0.53533  | 0.26174  | 0.03407  | 0.05712  | 0.00177  | -0.25906 | 0.85607  | 0.86359  | 1       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 16 | 0.85038  | 0.55159  | 0.13742  | 0.33943  | 0.15096  | -0.11341 | 0.67027  | 0.21768  | 0.01837  | 0.04318  | -0.09341 | -0.25013 | 0.69145  | 0.68035  | 0.84483 | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 17 | 0.50289  | 0.27968  | -0.0545  | 0.28348  | 0.12187  | -0.09124 | 0.34563  | 0.15305  | 0.07794  | -0.07316 | 0.07536  | -0.20978 | 0.48723  | 0.4786   | 0.58702 | 0.47124  | 1        |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 18 | 0.59787  | 0.47975  | 0.03411  | 0.53136  | 0.30258  | -0.11071 | 0.30143  | 0.31151  | 0.2378   | -0.03969 | 0.07243  | -0.25678 | 0.64162  | 0.5764   | 0.58523 | 0.55659  | 0.72531  | 1        |          |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 19 | 0.00142  | -0.19759 | 0.07512  | 0.18273  | -0.23254 | 0.59943  | -0.38694 | 0.1766   | -0.04871 | 0.51238  | 0.10321  | 0.82134  | 0.00338  | 0.02407  | 0.08074 | -0.12058 | -0.12361 | -0.09215 | 1        |          |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 20 | -0.08412 | -0.20686 | 0.14352  | 0.14276  | -0.09141 | 0.84675  | -0.34537 | 0.05232  | -0.06125 | 0.73591  | 0.12015  | 0.8933   | 0.00569  | -0.02833 | 0.19148 | -0.186   | -0.15934 | -0.19379 | 0.79366  | 1        |          |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 21 | 0.42384  | 0.51073  | 0.00389  | 0.08854  | 0.2379   | -0.64316 | 0.85723  | 0.07567  | 0.09978  | -0.49086 | -0.20716 | -0.68774 | 0.31533  | 0.2753   | 0.43532 | 0.56176  | 0.33444  | 0.45475  | 0.39909  | -0.68222 | 1        |          |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 22 | 0.37073  | 0.86868  | -0.00687 | 0.47682  | 0.21794  | -0.23498 | 0.5486   | 0.17863  | 0.06365  | -0.06124 | -0.13078 | -0.18954 | 0.27409  | 0.2313   | 0.32866 | 0.46313  | 0.1713   | 0.387    | 0.18035  | -0.12099 | 0.51964  | 1        |          |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 23 | 0.20063  | 0.15396  | 0.01349  | 0.04797  | 0.01309  | -0.19078 | 0.27535  | -0.11042 | -0.06756 | -0.13358 | -0.0238  | -0.25942 | 0.14785  | 0.14258  | 0.27264 | 0.27814  | 0.08756  | 0.0378   | -0.21762 | -0.24701 | 0.30357  | 0.12549  | 1        |          |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 24 | 0.11185  | 0.21183  | 0.05826  | 0.12548  | 0.05348  | 0.00099  | 0.15955  | 0.06611  | -0.06045 | 0.08016  | 0.04346  | 0.04555  | 0.02148  | 0.03212  | 0.15228 | 0.13466  | 0.08635  | -0.00709 | 0.0424   | 0.02395  | 0.10267  | 0.16502  | 0.15405  | 1        |         |         |         |          |          |          |         |          |
| 25 | 0.22268  | 0.37185  | 0.15543  | 0.21283  | 0.37222  | -0.12292 | 0.32094  | -0.02564 | -0.04908 | -0.02144 | -0.1963  | -0.30001 | 0.19772  | 0.16877  | 0.15194 | 0.23943  | 0.23375  | 0.30053  | -0.3019  | -0.28326 | 0.29725  | 0.26556  | 0.23004  | 0.14371  | 1       |         |         |          |          |          |         |          |
| 26 | 0.22172  | 0.19883  | 0.28342  | 0.13981  | 0.35836  | 0.09579  | 0.41468  | 0.07607  | 0.03259  | 0.16603  | 0.01475  | -0.06429 | 0.18668  | 0.16255  | 0.15016 | 0.23588  | 0.02015  | 0.22701  | -0.06639 | -0.04269 | 0.27445  | 0.22158  | 0.1843   | 0.00469  | 0.43152 | 1       |         |          |          |          |         |          |
| 27 | 0.283    | 0.0596   | 0.06511  | 0.17082  | 0.09004  | -0.26398 | 0.17029  | 0.15099  | 0.17903  | -0.17893 | 0.1638   | -0.28402 | 0.40089  | 0.36681  | 0.36821 | 0.18779  | 0.27258  | 0.42848  | -0.15338 | -0.3697  | 0.23497  | -0.12141 | 0.16061  | -0.00781 | 0.07478 | 0.01472 | 1       |          |          |          |         |          |
| 28 | 0.14477  | 0.29302  | 0.02528  | 0.01882  | 0.28179  | -0.22157 | 0.20319  | -0.03835 | -0.04719 | -0.10375 | -0.0651  | -0.31158 | 0.06794  | 0.04439  | 0.20452 | 0.29266  | 0.052    | 0.11599  | -0.33488 | -0.24603 | 0.23397  | 0.21462  | 0.10087  | 0.11005  | 0.48464 | 0.09138 | 0.08755 | 1        |          |          |         |          |
| 29 | 0.0351   | 0.1499   | -0.17885 | 0.09539  | -0.01638 | -0.09843 | 0.03058  | 0.0189   | -0.02875 | -0.05307 | 0.08987  | -0.14095 | -0.01302 | -0.0291  | 0.12327 | 0.16735  | -0.01387 | 0.00872  | -0.08379 | -0.08936 | 0.05973  | 0.12354  | 0.23361  | 0.1319   | 0.37271 | 0.06889 | 0.04654 | 0.68238  | 1        |          |         |          |
| 30 | -0.00398 | 0.06876  | -0.28677 | 0.09319  | 0.12647  | -0.2643  | -0.01279 | 0.03183  | 0.18661  | -0.1998  | 0.19858  | -0.27081 | -0.00155 | -0.02405 | 0.09385 | 0.12084  | -0.05594 | 0.0467   | -0.21649 | -0.27132 | 0.09675  | -0.00386 | 0.28022  | 0.09608  | 0.24424 | 0.11285 | 0.25384 | 0.47038  | 0.64798  | 1        |         |          |
| 31 | 0.62282  | 0.70923  | 0.00092  | 0.5617   | 0.13702  | -0.22127 | 0.48293  | 0.2841   | 0.11385  | -0.08003 | 0.00721  | -0.19112 | 0.56669  | 0.53173  | 0.63372 | 0.5926   | 0.6127   | 0.75702  | 0.06275  | -0.19955 | 0.46762  | 0.52961  | 0.10141  | 0.15087  | 0.34061 | 0.1388  | 0.39356 | 0.11963  | 0.03371  | 0.02208  | 1       |          |
| 32 | 0.31789  | 0.78116  | 0.01385  | 0.18075  | 0.29932  | -0.44093 | 0.50105  | 0.08132  | -0.02977 | -0.2219  | -0.20466 | -0.3208  | 0.17124  | 0.14401  | 0.29663 | 0.41398  | 0.14349  | 0.29193  | -0.29265 | -0.34634 | 0.56291  | 0.76504  | 0.14459  | 0.15555  | 0.28848 | 0.15038 | 0.09299 | 0.27038  | 0.04006  | 0.0414   | 0.58395 | 1        |
| 33 | -0.01946 | 0.03603  | 0.05643  | 0.12292  | 0.10228  | 0.0778   | 0.08597  | 0.10121  | 0.09293  | 0.13799  | 0.00741  | 0.04634  | 0.00077  | 0.00212  | 0.02306 | 0.0343   | 0.00132  | 0.03445  | -0.07046 | 0.00567  | -0.14381 | -0.02331 | -0.00665 | -0.02503 | 0.20041 | 0.03412 | 0.0222  | -9.3E-06 | -0.05039 | 0.02027  | 0.01695 | 0.00758  |
| 34 | 0.10629  | 0.17216  | -0.06929 | -0.05934 | -0.12811 | -0.44093 | 0.2409   | -0.04352 | 0.00911  | -0.32993 | 0.17153  | -0.42583 | 0.01331  | 0.00966  | 0.11165 | 0.08543  | -0.0195  | 0.0379   | 0.27382  | -0.49528 | 0.38637  | 0.1865   | 0.21737  | 0.0209   | 0.19935 | 0.07976 | 0.18378 | -0.02102 | -0.00514 | 0.1035   | 0.23278 | 0.30274  |
| 35 | 0.2683   | 0.25209  | 0.48542  | 0.17565  | 0.27225  | 0.06874  | 0.26746  | -0.05624 | -0.1334  | 0.16235  | -0.07329 | -0.17755 | 0.26306  | 0.24602  | 0.17999 | 0.14814  | 0.06638  | 0.10445  | -0.2435  | -0.13012 | 0.14227  | 0.11504  | 0.14437  | -0.02222 | 0.25377 | 0.18897 | 0.14501 | 0.17328  | -0.07629 | -0.13613 | 0.07964 | 0.17817  |
| 36 | 0.39135  | 0.25676  | 0.2266   | 0.08728  | 0.21527  | -0.13893 | 0.47908  | 0.09291  | 0.06468  | -0.02653 | 0.09561  | -0.26541 | 0.32637  | 0.31021  | 0.36602 | 0.3707   | 0.37399  | 0.44529  | 0.20907  | -0.24221 | 0.43039  | 0.2505   | 0.03517  | -0.04049 | 0.23566 | 0.33256 | 0.13768 | 0.17993  | -0.01084 | -0.04762 | 0.38759 | 0.30699  |
| 37 | 0.1285   | -0.08175 | 0.27896  | 0.0906   | -0.0068  | 0.16528  | 0.0224   | 0.2701   | 0.07509  | 0.23515  | 0.13228  | 0.12243  | 0.14013  | 0.13169  | 0.1536  | 0.04519  | 0.15493  | 0.10876  | 0.34151  | 0.11149  | -0.10146 | -0.13037 | 0.02228  | -0.00825 | 0.16087 | 0.10602 | 0.2321  | -0.14624 | -0.0703  | 0.06903  | 0.1798  | -0.09702 |
| 38 | 0.18409  | -0.07174 | 0.66466  | 0.15523  | 0.03988  | 0.47736  | 0.14074  | 0.27749  | -0.03546 | 0.59035  | 0.18008  | 0.38105  | 0.19835  | 0.19669  | 0.10003 | 0.10641  | -0.07829 | 0.06811  | 0.38663  | 0.32117  | -0.17811 | -0.07458 | 0.04267  | 0.07531  | 0.10762 | 0.2995  | 0.06207 | -0.12598 | -0.06832 | -0.09521 | 0.00178 | -0.15974 |

Рисунок 1 – Фрагмент матрицы корреляции

Источник: составлено автором на основании данных [50, 86]



Продолжение Рисунка 1

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 | 181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 | 187 | 188 | 189 | 190 | 191 | 192 | 193 | 194 | 195 | 196 | 197 | 198 | 199 | 200 | 201 | 202 | 203 | 204 | 205 | 206 | 207 | 208 | 209 | 210 | 211 | 212 | 213 | 214 | 215 | 216 | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 238 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 | 244 | 245 | 246 | 247 | 248 | 249 | 250 | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | 258 | 259 | 260 | 261 | 262 | 263 | 264 | 265 | 266 | 267 | 268 | 269 | 270 | 271 | 272 | 273 | 274 | 275 | 276 | 277 | 278 | 279 | 280 | 281 | 282 | 283 | 284 | 285 | 286 | 287 | 288 | 289 | 290 | 291 | 292 | 293 | 294 | 295 | 296 | 297 | 298 | 299 | 300 | 301 | 302 | 303 | 304 | 305 | 306 | 307 | 308 | 309 | 310 | 311 | 312 | 313 | 314 | 315 | 316 | 317 | 318 | 319 | 320 | 321 | 322 | 323 | 324 | 325 | 326 | 327 | 328 | 329 | 330 | 331 | 332 | 333 | 334 | 335 | 336 | 337 | 338 | 339 | 340 | 341 | 342 | 343 | 344 | 345 | 346 | 347 | 348 | 349 | 350 | 351 | 352 | 353 | 354 | 355 | 356 | 357 | 358 | 359 | 360 | 361 | 362 | 363 | 364 | 365 | 366 | 367 | 368 | 369 | 370 | 371 | 372 | 373 | 374 | 375 | 376 | 377 | 378 | 379 | 380 | 381 | 382 | 383 | 384 | 385 | 386 | 387 | 388 | 389 | 390 | 391 | 392 | 393 | 394 | 395 | 396 | 397 | 398 | 399 | 400 | 401 | 402 | 403 | 404 | 405 | 406 | 407 | 408 | 409 | 410 | 411 | 412 | 413 | 414 | 415 | 416 | 417 | 418 | 419 | 420 | 421 | 422 | 423 | 424 | 425 | 426 | 427 | 428 | 429 | 430 | 431 | 432 | 433 | 434 | 435 | 436 | 437 | 438 | 439 | 440 | 441 | 442 | 443 | 444 | 445 | 446 | 447 | 448 | 449 | 450 | 451 | 452 | 453 | 454 | 455 | 456 | 457 | 458 | 459 | 460 | 461 | 462 | 463 | 464 | 465 | 466 | 467 | 468 | 469 | 470 | 471 | 472 | 473 | 474 | 475 | 476 | 477 | 478 | 479 | 480 | 481 | 482 | 483 | 484 | 485 | 486 | 487 | 488 | 489 | 490 | 491 | 492 | 493 | 494 | 495 | 496 | 497 | 498 | 499 | 500 | 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 | 510 | 511 | 512 | 513 | 514 | 515 | 516 | 517 | 518 | 519 | 520 | 521 | 522 | 523 | 524 | 525 | 526 | 527 | 528 | 529 | 530 | 531 | 532 | 533 | 534 | 535 | 536 | 537 | 538 | 539 | 540 | 541 | 542 | 543 | 544 | 545 | 546 | 547 | 548 | 549 | 550 | 551 | 552 | 553 | 554 | 555 | 556 | 557 | 558 | 559 | 560 | 561 | 562 | 563 | 564 | 565 | 566 | 567 | 568 | 569 | 570 | 571 | 572 | 573 | 574 | 575 | 576 | 577 | 578 | 579 | 580 | 581 | 582 | 583 | 584 | 585 | 586 | 587 | 588 | 589 | 590 | 591 | 592 | 593 | 594 | 595 | 596 | 597 | 598 | 599 | 600 | 601 | 602 | 603 | 604 | 605 | 606 | 607 | 608 | 609 | 610 | 611 | 612 | 613 | 614 | 615 | 616 | 617 | 618 | 619 | 620 | 621 | 622 | 623 | 624 | 625 | 626 | 627 | 628 | 629 | 630 | 631 | 632 | 633 | 634 | 635 | 636 | 637 | 638 | 639 | 640 | 641 | 642 | 643 | 644 | 645 | 646 | 647 | 648 | 649 | 650 | 651 | 652 | 653 | 654 | 655 | 656 | 657 | 658 | 659 | 660 | 661 | 662 | 663 | 664 | 665 | 666 | 667 | 668 | 669 | 670 | 671 | 672 | 673 | 674 | 675 | 676 | 677 | 678 | 679 | 680 | 681 | 682 | 683 | 684 | 685 | 686 | 687 | 688 | 689 | 690 | 691 | 692 | 693 | 694 | 695 | 696 | 697 | 698 | 699 | 700 | 701 | 702 | 703 | 704 | 705 | 706 | 707 | 708 | 709 | 710 | 711 | 712 | 713 | 714 | 715 | 716 | 717 | 718 | 719 | 720 | 721 | 722 | 723 | 724 | 725 | 726 | 727 | 728 | 729 | 730 | 731 | 732 | 733 | 734 | 735 | 736 | 737 | 738 | 739 | 740 | 741 | 742 | 743 | 744 | 745 | 746 | 747 | 748 | 749 | 750 | 751 | 752 | 753 | 754 | 755 | 756 | 757 | 758 | 759 | 760 | 761 | 762 | 763 | 764 | 765 | 766 | 767 | 768 | 769 | 770 | 771 | 772 | 773 | 774 | 775 | 776 | 777 | 778 | 779 | 780 | 781 | 782 | 783 | 784 | 785 | 786 | 787 | 788 | 789 | 790 | 791 | 792 | 793 | 794 | 795 | 796 | 797 | 798 | 799 | 800 | 801 | 802 | 803 | 804 | 805 | 806 | 807 | 808 | 809 | 810 | 811 | 812 | 813 | 814 | 815 | 816 | 817 | 818 | 819 | 820 | 821 | 822 | 823 | 824 | 825 | 826 | 827 | 828 | 829 | 830 | 831 | 832 | 833 | 834 | 835 | 836 | 837 | 838 | 839 | 840 | 841 | 842 | 843 | 844 | 845 | 846 | 847 | 848 | 849 | 850 | 851 | 852 | 853 | 854 | 855 | 856 | 857 | 858 | 859 | 860 | 861 | 862 | 863 | 864 | 865 | 866 | 867 | 868 | 869 | 870 | 871 | 872 | 873 | 874 | 875 | 876 | 877 | 878 | 879 | 880 | 881 | 882 | 883 | 884 | 885 | 886 | 887 | 888 | 889 | 890 | 891 | 892 | 893 | 894 | 895 | 896 | 897 | 898 | 899 | 900 | 901 | 902 | 903 | 904 | 905 | 906 | 907 | 908 | 909 | 910 | 911 | 912 | 913 | 914 | 915 | 916 | 917 | 918 | 919 | 920 | 921 | 922 | 923 | 924 | 925 | 926 | 927 | 928 | 929 | 930 | 931 | 932 | 933 | 934 | 935 | 936 | 937 | 938 | 939 | 940 | 941 | 942 | 943 | 944 | 945 | 946 | 947 | 948 | 949 | 950 | 951 | 952 | 953 | 954 | 955 | 956 | 957 | 958 | 959 | 960 | 961 | 962 | 963 | 964 | 965 | 966 | 967 | 968 | 969 | 970 | 971 | 972 | 973 | 974 | 975 | 976 | 977 | 978 | 979 | 980 | 981 | 982 | 983 | 984 | 985 | 986 | 987 | 988 | 989 | 990 | 991 | 992 | 993 | 994 | 995 | 996 | 997 | 998 | 999 | 1000 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|

[illegible]



Таблица 9 – Матрица корреляции (0,7-1 мультиколлинеарность)

| №  | Наименование показателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Показатель корреляции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <p>Е.2. Научно-исследовательская деятельность</p> <p>Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ППС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры</p>                                                                                                                                                                  | <p>Е.4. Финансово-экономическая деятельность</p> <p>Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на одного НППР</p> <p>2.7 Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, тыс. руб.</p> <p>2.8 Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации, %</p> <p>2.10 Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НППР, тыс. руб.</p> <p>10. Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами, тыс. руб.</p> <p>11. Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и работами, выполненными собственными силами, тыс. руб.</p> <p>54. Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза, %</p> |
| 2. | <p>1.5 Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады школьников или очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний, чел.</p> | <p>1.6 Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний</p> <p>33 Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Продолжение Таблицы 9

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | 1.7 Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета, чел.                                                                                                                                                                                                                                     | 1.15 Удельный вес численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний<br>1.8 Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения<br>4 Доля обучающихся по программам бакалавриата в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. | 1.15 Удельный вес численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний, % | Е.8. Дополнительный показатель<br>Доля работников (приведенных к числу ставок) из числа ППС в численности работников ППС без работающих по договорам гражданско-правового характера, имеющих ученую степень кандидата или доктора наук по медицинской области науки<br>1.13 Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)<br>1.7 Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета<br>1.8 Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения<br>1.9 Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры<br>4 Доля обучающихся по программам бакалавриата в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры |

Продолжение Таблицы 9

|     |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | 2.10 Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного ННР, тыс. руб.                                                                 | Е.2. Научно-исследовательская деятельность<br>Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ППС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалиста, магистратуры<br>54 Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза |
| 6.  | 2.11 Количество лицензионных соглашений, ед.                                                                                                                                                                                             | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7.  | 2.12 Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации, %                                                            | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8.  | 3.4 Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалиста, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), % | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9.  | 3.9 Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих (работавших) в образовательной организации не менее 1 семестра, чел.                                                                         | 3.8 Удельный вес численности иностранных граждан из числа ННР в общей численности ННР<br>35 Число статей, подготовленных совместно с зарубежными организациями                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 10. | 3.12 Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.                                                                                          | 36 Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 11. | 3.13 Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, тыс. руб.                                                                              | 34 Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров<br>37 Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников                                                                                                                                                                                                                                       |



Продолжение Таблицы 9

|     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. | 6. Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования, чел.                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 13. | 8. Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов, ед.                                                                                                                   | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 14. | 10. Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами, тыс.руб.                                                                                 | <p>Е.2. Научно-исследовательская деятельность<br/>Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ППС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалиста, магистратуры</p> <p>1.6 Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалиста по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний</p> <p>2.7 Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР)</p> <p>48 Доходы вуза из всех источников</p> <p>28 Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)</p> |
| 15. | 29. Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. руб.                                                                                  | 1.5 Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалиста без вступительных испытаний, чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 16. | 33. Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалиста, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов, чел. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Продолжение Таблицы 9

|     |                                                                                                             |                                                                                                                                                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. | 34. Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, чел. | 3.13 Объем средств от образовательной деятельности от иностранных граждан и иностранных юридических лиц                                          |
| 18. | 36. Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР, тыс. руб.                                    | 37 Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников                                                                         |
| 19. | 37. Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников, тыс. руб.                        | 3.12 Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц             |
| 20. | 41. Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений, м <sup>2</sup>                     | 3.13 Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц |
| 21. | 52. Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета, %                                          | 34 Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров                                             |
|     |                                                                                                             | -                                                                                                                                                |
|     |                                                                                                             | -                                                                                                                                                |

Источник: составлено автором на основании данных [86]

Устав проекта (заявка) № СТ2\_1 <sup>7</sup>

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проект                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Создание и развитие питомника                                                                                                                                                                                                |
| Соответствие проекта ( <i>тип, вид</i> )<br>(выбрать нужное из возможного перечня)                                                                                                                                                                                                                         | Научно-исследовательский, трансформационный                                                                                                                                                                                  |
| Связь с Приоритетами СНТР <sup>8</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                     | г) переход к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквахозяйству, разработку и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных ... |
| Отрасль                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Материальное производство<br>- Сельскохозяйственные науки                                                                                                                                                                    |
| Дата начала реализации                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 01.01.2024                                                                                                                                                                                                                   |
| Дата завершения реализации                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 30.12.2024                                                                                                                                                                                                                   |
| Статус проекта (новый / продолжение)                                                                                                                                                                                                                                                                       | Новый                                                                                                                                                                                                                        |
| Описание проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                           | В рамках реализации проекта планируется создание комплексной технологии организации питомника для выращивания качественного посадочного материала<br><br>Партнеры: ФГБНУ «Федеральный научный центр»                         |
| Цель проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Создание питомника и разработка комплексной технологии выращивания посадочного материала                                                                                                                                     |
| Задачи проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                             | – создание маточника исходного растительного материала;<br>– выращивание безвирусного посадочного материала                                                                                                                  |
| Описание уникального результата, который будет получен по итогам реализации мероприятия/проекта (например, результаты интеллектуальной или инновационной деятельности, получившие патентную защиту в РФ; новые образовательные программы СПО, ВО или ДПО и др.) с указанием типа подтверждающего документа | Для достижения поставленных целей проекта, в ходе его реализации для основных промышленных сортов плодово-ягодных культур планируется создание комплексных протоколов<br><br><i>Финансовые:</i><br><br><i>Нефинансовые:</i>  |

Рисунок 2 – Устав проекта (заявка)

Источник: составлено автором на основании [44, 45, 46, 47]

<sup>7</sup> СТ2\_1 – Стратегический технологический проект второй, порядковый номер проекта в рамках него в дорожной карте 1<sup>8</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, № 49, ст. 6887; 2021, № 12, ст. 1982)

## Продолжение Рисунка 2

|                                                                 |                                                                              |                                                                        |                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ожидаемый эффект от реализации проекта                          | Эффект на университетском уровне                                             |                                                                        | Разрабатываемые продуктовые результаты будут способствовать увеличению доли отечественного посадочного материала     |
|                                                                 | Эффект на региональном и (или) отраслевом уровне                             |                                                                        | Повышение объема производства этих культур в российских предприятиях                                                 |
|                                                                 | Эффект на национальном уровне                                                |                                                                        | Результаты позволят решать задачи национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» |
| Подразделение                                                   |                                                                              |                                                                        | Институт агробиологии и природных ресурсов                                                                           |
| Руководитель проекта (ФИО, должность)                           |                                                                              |                                                                        | ФИО, должность, подразделение                                                                                        |
| Участники проекта (ФИО)                                         |                                                                              |                                                                        | ФИО, должность, подразделение                                                                                        |
| Общий бюджет проекта, тыс. рублей / финансирование не требуется |                                                                              |                                                                        | 9755,47                                                                                                              |
| Бюджет проекта, в т. ч. по источникам                           | Средства федерального бюджета, грант программы «Приоритет-2030», тыс. рублей |                                                                        | 5654,77                                                                                                              |
|                                                                 | Объем внебюджетного софинансирования из других источников, тыс. рублей:      | Внебюджетные средства ООВО                                             | 1661,70                                                                                                              |
|                                                                 |                                                                              | Софинансирование                                                       | 2439                                                                                                                 |
|                                                                 |                                                                              | Средства целевого пожертвования или хоздоговора                        | 0,00                                                                                                                 |
|                                                                 |                                                                              | Средства иного гранта (указать какого)                                 | 0,00                                                                                                                 |
| Бюджет проекта по видам расходов, тыс. руб.                     | Оплата труда исполнителей                                                    | Общая стоимость                                                        | 2 089,57                                                                                                             |
|                                                                 |                                                                              | Перечень                                                               | ФИО                                                                                                                  |
|                                                                 | Оборудование и материалы                                                     | Общая стоимость                                                        | 942                                                                                                                  |
|                                                                 |                                                                              | Перечень                                                               | Лабораторное оборудование и тд.                                                                                      |
|                                                                 | Прочее                                                                       | Общая стоимость                                                        | 6 735,50                                                                                                             |
|                                                                 |                                                                              | Перечень видов деятельности, за который планируется оплата сотрудникам | Экспертиза, анализ, повышение квалификации и т. д.                                                                   |
| Подлежит регистрации в системе (да – для НИОКР / нет)           |                                                                              |                                                                        | Да                                                                                                                   |

## Продолжение Рисунка 2

| Техническое задание проекта |                                        |            |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| №                           | Этап                                   | Срок       | Содержание работ                                                                                                                                                                        | Ожидаемые результаты этапа (финансовые и нефинансовые)                                                                                    |
| 1                           | Создание маточника сортов              | 01–06.2024 | Подготовка инфраструктуры для создания маточника. Приобретение исходного сортового фонда для создания маточника                                                                         | Заложен маточник сортов. Организация инфраструктуры маточника                                                                             |
| 2                           | Анализ и оценка полученных результатов | 10–12.2024 | Оформление заявки на РИД, подача заявки на грант РНФ, публикация научных статей, формирование итогового научного отчета по проделанной работе. Издание научно-практических рекомендаций | Выполнение целевых показателей гранта. Обнародование полученных научных разработок. Издание научно-практических рекомендаций производству |
| ....                        | ....                                   | ....       | ....                                                                                                                                                                                    | ....                                                                                                                                      |

| Планируемые публикации по проекту |                                    |                    |                                                                           |                                                                           |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| №                                 | Тип публикации (review, article)   | Язык публикации    | Название издания                                                          | В какой базе данных планируется индексация (международные, отечественные) |
| 1                                 | Article                            | Русский/английский | Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University | Международная                                                             |
| 2                                 | Публикации в сборниках конференций | Русский            | Сборники Международных, Всероссийских и региональных конференций          | ВАК                                                                       |
| ....                              | ....                               | ....               | ....                                                                      | ....                                                                      |

В случае поддержки проекта обязуемся в установленные регламентом сроки представлять отчеты о реализации проекта и изменениях, а также сведения о выполнении заявленных показателей.

Руководитель проекта

Исполнитель

Исполнитель

....

Согласовано

Должность

Партнер/заказчик

должность

/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

подпись

ФИО

/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

подпись

ФИО

/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

подпись

ФИО

/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

подпись

ФИО

/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

подпись

ФИО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Наименование проекта

Дата предыдущих изменений (если были) «\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ г.

Фаза реализации проекта (подчеркнуть) концепция, разработка, реализация, завершение

| № | Название<br>изменяемого раздела<br>устава проекта | Утвержденная<br>редакция | Редакция<br>с изменениями | Обоснование<br>изменений |
|---|---------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
|   |                                                   |                          |                           |                          |
|   |                                                   |                          |                           |                          |
|   |                                                   |                          |                           |                          |

Руководитель проекта / \_\_\_\_\_ / ФИО, должность, подразделение  
ПОДПИСЬ

Инициатор изменений / \_\_\_\_\_ / ФИО, должность, подразделение  
подпись

Согласовано

Должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / ФИО /  
подпись

Партнер/заказчик \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
ДОЛЖНОСТЬ ПОДПИСЬ ФИО

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Проект: № СТ2\_1 Создание и развитие питомника

№ документа: 1.1

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Регистр по учету затрат по фазе проекта «Концепция»»

| №                                                | КБК                           | Показатель                                                                                                                                 | План   | Факт   | Отклонение |       |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|-------|
|                                                  |                               |                                                                                                                                            |        |        | +-         | %     |
| 1 Затраты проекта с прямым влиянием на результат |                               |                                                                                                                                            |        |        |            |       |
| 1.1                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Оплата труда коллектива проекта                                                                                                            | 200,00 | 200,00 | 0,00       | 0,00  |
| 1.2                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Налоги, сборы и иные платежи<br>в бюджеты бюджетной системы                                                                                | 102,80 | 102,80 | 0,00       | 0,00  |
| 1.3                                              |                               | Затраты на обоснование и анализ<br>проекта:                                                                                                |        |        |            |       |
| 1.3.1                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Услуги разработки техническо-<br>экономического обоснования проекта                                                                        | 30,00  | 30,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.3.2                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Услуги комплексного маркетингового<br>исследования актуальности проекта                                                                    | 30,00  | 28,00  | - 2,00     | 93,33 |
| 1.3.3                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Услуги экспертной оценки<br>экономической эффективности<br>осуществления инвестиций в проект,<br>сроков их окупаемости и прогноз<br>рисков | 52,00  | 52,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.3.4                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Повышение квалификации по теме<br>проектного управления                                                                                    | 100,00 | 95,60  | - 4,40     | 95,6  |
| 1.3.5                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Повышение квалификации в рамках<br>специфики проекта                                                                                       | 50,00  | 50,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.3.6                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Командировочные затраты                                                                                                                    | 16,00  | 16,00  | 0,00       | 0,00  |

Рисунок 3 – «Регистр по учету затрат по фазе проекта «Концепция»»

Источник: составлено автором

## Продолжение Рисунка 3

|                                                     |                               |                                                          |        |        |        |       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| 1.4                                                 |                               | Иные затраты:                                            |        |        |        |       |
| 1.4.1                                               | Софинансирование министерства | Грантовые программы аспирантам – участникам проекта      | 60,00  | 60,00  | 0,00   | 0,00  |
| 1.4.2                                               | Софинансирование министерства | Грантовые программы студентам – участникам проекта       | 30,00  | 30,00  | 0,00   | 0,00  |
| 1.5                                                 | Софинансирование министерства | Прочее                                                   | 10,00  | 10,00  | 0,00   | 0,00  |
| 2 Затраты проекта с косвенным влиянием на результат |                               |                                                          |        |        |        |       |
| 2.1                                                 |                               | Оплата труда административно-управленческого персонала   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.2                                                 |                               | Налоги, сборы и иные платежи в бюджеты бюджетной системы | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.3                                                 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Повышение квалификации                                   | 100,00 | 100,00 | 0,00   | 0,00  |
| 2.4                                                 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Командировочные затраты                                  | 28,00  | 28,00  | 0,00   | 0,00  |
| 2.5                                                 | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Материальные затраты                                     | 14,00  | 14,00  | 0,00   | 0,00  |
| 2.6                                                 |                               | Коммунальные услуги                                      | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.7                                                 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Услуги связи                                             | 5,00   | 3,20   | - 1,8  | 64    |
| 2.8                                                 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Транспортные услуги                                      | 5,00   | 2,60   | - 2,4  | 52    |
| 2.9                                                 |                               | Затраты по охране труда и технике безопасности           | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.10                                                |                               | Охрана                                                   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.11                                                |                               | Прочее                                                   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  |
|                                                     |                               | Итого                                                    | 832,80 | 822,20 | -10,60 | 98,73 |

Должность

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО /  
расшифровка подписи

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Проект: № СТ2\_1

№ документа: 1.2

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Регистр по учету затрат по фазе проекта «Разработка»»

| №                                                | КБК                           | Показатель                                                                             | План   | Факт   | Отклонение |       |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|-------|
|                                                  |                               |                                                                                        |        |        | +—         | %     |
| 1 Затраты проекта с прямым влиянием на результат |                               |                                                                                        |        |        |            |       |
| 1.1                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Оплата труда коллектива проекта                                                        | 300,00 | 300,00 | 0,00       | 0,00  |
| 1.2                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Налоги, сборы и иные платежи в бюджеты бюджетной системы                               | 154,19 | 154,19 | 0,00       | 0,00  |
| 1.3                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Материальные затраты                                                                   | 200,00 | 157,85 | - 42,15    | 78,93 |
| 1.4                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Амортизация основных средств                                                           | 69,60  | 69,60  | 0,00       | 0,00  |
| 1.5                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Амортизация нематериальных активов                                                     | 32,00  | 32,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.6                                              |                               | Работы, услуги по содержанию имущества:                                                |        |        |            |       |
| 1.6.1                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий помещений, лабораторий | 100,00 | 94,50  | - 5,5      | 94,5  |
| 1.6.2                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Строительные/монтажные работы помещений, лабораторий                                   | 100,00 | 102,50 | 2,5        | 102,5 |
| 1.6.3                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Обеспечение произведенных активов                                                      | 21,00  | 21,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.6.4                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Прочее                                                                                 | 25,00  | 25,00  | 0,00       | 0,00  |
| 1.7                                              |                               | Арендная плата за пользование имуществом                                               | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00  |
| 1.8                                              |                               | Прочие работы, услуги:                                                                 |        |        |            |       |
| 1.8.1                                            |                               | Ремонт основных средств                                                                | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00  |
| 1.8.2                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Монтаж и пуско-наладочные работы по установке оборудования                             | 11,00  | 11,00  | 0,00       | 0,00  |

Рисунок 4 – «Регистр по учету затрат по фазе проекта «Разработка»»

Источник: составлено автором

## Продолжение Рисунка 4

|                                                     |                                  |                                                                                                                                                         |              |              |        |            |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------|------------|
| 1.8.3                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Приобретение лицензии<br>на использование программного<br>обеспечения                                                                                   | 20,00        | 13,00        | -7,00  | 65,00      |
| 1.8.4                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Услуги патентных пошлин<br>и прочих произведенных затрат,<br>связанных с необходимым<br>обеспечением условий<br>использования нематериальных<br>активов | 15,00        | 15,00        | 0,00   | 0,00       |
| 1.8.5                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Повышение квалификации по теме<br>проектного управления                                                                                                 | 150,00       | 144,00       | - 6,00 | 96,00      |
| 1.8.6                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Повышение квалификации<br>в рамках специфики проекта                                                                                                    | 231,00       | 231,00       | 0,00   | 0,00       |
| 1.8.7                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Командировочные затраты                                                                                                                                 | 100,00       | 116,00       | 16,00  | 116,0<br>0 |
| 1.8.8                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Издательско-полиграфические<br>услуги                                                                                                                   | 10,00        | 10,00        | 0,00   | 0,00       |
| 1.8.9                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Услуги контент-маркетинга                                                                                                                               | 20,00        | 20,00        | 0,00   | 0,00       |
| 1.8.10                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Прочее                                                                                                                                                  | 59,00        | 59,00        | 0,00   | 0,00       |
| 1.9                                                 |                                  | Иные выплаты:                                                                                                                                           |              |              |        |            |
| 1.9.1                                               | Софинансирование<br>министерства | Грантовые программы аспирантам<br>– участникам проекта                                                                                                  | 60,00        | 60,00        | 0,00   | 0,00       |
| 1.9.2                                               | Софинансирование<br>министерства | Грантовые программы студентам –<br>участникам проекта                                                                                                   | 30,00        | 30,00        | 0,00   | 0,00       |
| 1.9.3                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100    | Выплаты участникам<br>консорциума/партнерства<br>в рамках проекта                                                                                       | 1 000,0<br>0 | 1 000,0<br>0 | 0,00   | 0,00       |
| 1.9.4                                               | Софинансирование<br>министерства | Прочее                                                                                                                                                  | 13,00        | 13,00        | 0,00   | 0,00       |
| 2 Затраты проекта с косвенным влиянием на результат |                                  |                                                                                                                                                         |              |              |        |            |
| 2.1                                                 | Внебюджетные<br>ср-ва<br>ООВО    | Оплата труда административно-<br>управленческого персонала                                                                                              | 100,00       | 100,00       | 0,00   | 0,00       |
| 2.2                                                 | Внебюджетные<br>ср-ва<br>ООВО    | Налоги, сборы и иные платежи<br>в бюджеты бюджетной системы                                                                                             | 41,40        | 41,40        | 0,00   | 0,00       |

## Продолжение Рисунка 4

|      |                               |                                                                                  |         |         |        |       |
|------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|-------|
| 2.3  | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Повышение квалификации                                                           | 24,00   | 24,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.4  | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Амортизация основных средств                                                     | 41,00   | 41,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.5  | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Командировочные затраты                                                          | 4,00    | 4,00    | 0,00   | 0,00  |
| 2.6  | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Затраты по размещению информации в средствах массовой информации                 | 40,00   | 40,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.7  | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Представительские затраты проекта (создание сайта, участие в выставках, форумах) | 30,00   | 27,00   | -3,00  | 0,00  |
| 2.8  | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Услуги по защите окружающей среды                                                | 20,00   | 18,60   | -1,4   | 0,00  |
| 2.9  | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Материальные затраты                                                             | 54,00   | 54,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.10 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Коммунальные услуги                                                              | 10,00   | 09,80   | -0,20  | 98,00 |
| 2.11 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Услуги связи                                                                     | 3,00    | 3,00    | 0,00   | 0,00  |
| 2.12 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Транспортные услуги                                                              | 2,00    | 2,00    | 0,00   | 0,00  |
| 2.13 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Затраты по охране труда и технике безопасности                                   | 10,00   | 10,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.14 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Охрана                                                                           | 52,00   | 52,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.15 |                               | Прочее                                                                           | 0,00    | 0,00    | 0,00   | 0,00  |
|      |                               | Итого                                                                            | 3152,19 | 3105,44 | -46,75 | 98,52 |

Должность

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

«\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ г.

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Проект: № СТ2\_1

№ документа: 1.3

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Регистр по учету затрат по фазе проекта «Реализация»»

| №                                                | КБК                                | Показатель                                                                                      | План   | Факт   | Отклонение |        |
|--------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|--------|
|                                                  |                                    |                                                                                                 |        |        | +—         | %      |
| 1 Затраты проекта с прямым влиянием на результат |                                    |                                                                                                 |        |        |            |        |
| 1.1                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Оплата труда коллектива проекта                                                                 | 400,00 | 400,00 | 0,00       | 0,00   |
| 1.2                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Налоги, сборы и иные платежи в бюджеты бюджетной системы                                        | 205,58 | 205,58 | 0,00       | 0,00   |
| 1.3                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Материальные затраты                                                                            | 300,00 | 456,67 | 156,67     | 152,22 |
| 1.4                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Амортизация основных средств                                                                    | 62,80  | 62,80  | 0,00       | 0,00   |
| 1.5                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Амортизация нематериальных активов                                                              | 12,00  | 12,00  | 0,00       | 0,00   |
| 1.6                                              | Внебюд-<br>жетные<br>ср-ва<br>ООВО | Работы, услуги по содержанию имущества                                                          | 71,00  | 71,00  | 0,00       | 0,00   |
| 1.7                                              |                                    | Арендная плата за пользование имуществом                                                        | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00   |
| 1.8                                              |                                    | Прочие работы, услуги:                                                                          |        |        |            |        |
| 1.8.1                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Содержание и ремонт основных средств                                                            | 12,00  | 12,00  | 0,00       | 0,00   |
| 1.8.2                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Услуги по выполнению научно-исследовательской работы сторонними организациями для целей проекта | 128,00 | 128,00 | 0,00       | 0,00   |
| 1.8.3                                            | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100      | Приобретение лицензии на использование программного обеспечения                                 | 82,00  | 82,00  | 0,00       | 0,00   |

Рисунок 5 – «Регистр по учету затрат по фазе проекта «Реализация»»

Источник: составлено автором

## Продолжение Рисунка 5

|                                                     |                               |                                                                                                                                          |         |         |        |       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|-------|
| 1.8.4                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Услуги патентных пошлин и прочих произведенных затрат, связанных с необходимым обеспечением условий использования нематериальных активов | 50,00   | 48,00   | –2,00  | 96,00 |
| 1.8.5                                               | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Повышение квалификации по теме проектного управления                                                                                     | 31,00   | 31,00   | 0,00   | 0,00  |
| 1.8.6                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Повышение квалификации в рамках специфики проекта                                                                                        | 168,00  | 168,00  | 0,00   | 0,00  |
| 1.8.7                                               | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Командировочные затраты                                                                                                                  | 72,00   | 72,00   | 0,00   | 0,00  |
| 1.8.8                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Издательско-полиграфические услуги                                                                                                       | 17,00   | 17,00   | 0,00   | 0,00  |
| 1.8.9                                               | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Услуги контент-маркетинга                                                                                                                | 40,00   | 40,00   | 0,00   | 0,00  |
| 1.8.10                                              | 075 07 08<br>47 2 S4<br>12100 | Прочее                                                                                                                                   | 100,00  | 81,20   | - 18,8 | 81,2  |
| 1.9                                                 |                               | Иные выплаты                                                                                                                             |         |         |        |       |
| 1.9.1                                               | Софинансирование министерства | Грантовые программы аспирантам – участникам проекта                                                                                      | 60,00   | 60,00   | 0,00   | 0,00  |
| 1.9.2                                               | Софинансирование министерства | Грантовые программы студентам – участникам проекта                                                                                       | 30,00   | 30,00   | 0,00   | 0,00  |
| 1.9.3                                               | Софинансирование министерства | Выплаты участникам консорциума/партнерства в рамках проекта                                                                              | 1000,00 | 1000,00 | 0,00   | 0,00  |
| 1.9.4                                               | Софинансирование министерства | Прочее                                                                                                                                   | 28,00   | 28,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2 Затраты проекта с косвенным влиянием на результат |                               |                                                                                                                                          |         |         |        |       |
| 2.1                                                 | Внебюджетные ср-ва ООВО       | Оплата труда административно-управленческого персонала                                                                                   | 100,00  | 100,00  | 0,00   | 0,00  |

## Продолжение Рисунка 5

|      |                            |                                                                                  |         |         |        |        |
|------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|--------|
| 2.2  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Налоги, сборы и иные платежи в бюджеты бюджетной системы                         | 41,40   | 41,40   | 0,00   | 0,00   |
| 2.3  | 075 07 08 47<br>2 S4 12100 | Амортизация основных средств                                                     | 21,00   | 21,00   | 0,00   | 0,00   |
| 2.4  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Повышение квалификации                                                           | 10,00   | 10,00   | 0,00   | 0,00   |
| 2.5  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Командировочные затраты                                                          | 7,50    | 7,50    | 0,00   | 0,00   |
| 2.6  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Затраты по размещению информации в средствах массовой информации                 | 35,00   | 35,00   | 00,00  | 00,00  |
| 2.7  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Представительские затраты проекта (создание сайта, участие в выставках, форумах) | 100,00  | 98,00   | - 2,00 | 98,00  |
| 2.8  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Услуги по защите окружающей среды                                                | 29,00   | 29,00   | 0,00   | 0,00   |
| 2.9  | 075 07 08 47<br>2 S4 12100 | Материальные затраты                                                             | 40,00   | 40,00   | 0,00   | 0,00   |
| 2.10 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Коммунальные услуги                                                              | 50,00   | 48,32   | - 1,68 | 96,64  |
| 2.11 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Услуги связи                                                                     | 10,00   | 5,50    | - 4,50 | 55,00  |
| 2.12 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Транспортные услуги                                                              | 30,00   | 27,40   | - 2,60 | 91,33  |
| 2.13 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Охрана труда и техника безопасности                                              | 18,00   | 18,00   | 0,00   | 0,00   |
| 2.14 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Охрана                                                                           | 65,00   | 65,00   | 0,00   | 0,00   |
| 2.15 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Прочее                                                                           | 29,00   | 29,00   | 0,00   | 0,00   |
|      |                            | Итого                                                                            | 3455,28 | 3580,37 | 125,09 | 103,62 |

Должность

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Проект: № СТ2\_1

№ документа: 1.4

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Регистр по учету затрат по фазе проекта «Завершение»»

| №                                                | КБК                            | Показатель                                                                                                                                              | План   | Факт   | Отклонение |      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|------|
|                                                  |                                |                                                                                                                                                         |        |        | +—         | %    |
| 1 Затраты проекта с прямым влиянием на результат |                                |                                                                                                                                                         |        |        |            |      |
| 1.1                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Оплата труда коллектива проекта                                                                                                                         | 200,00 | 200,00 | 0,00       | 0,00 |
| 1.2                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Налоги, сборы и иные платежи<br>в бюджеты бюджетной системы                                                                                             | 102,80 | 102,80 | 0,00       | 0,00 |
| 1.3                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Амортизация основных средств                                                                                                                            | 23,00  | 23,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.4                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Амортизация нематериальных<br>активов                                                                                                                   | 6,00   | 6,00   | 0,00       | 0,00 |
| 1.5                                              | Внебюджетн<br>ые ср-ва<br>ООВО | Работы, услуги по содержанию<br>имущества                                                                                                               | 47,00  | 47,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.6                                              |                                | Арендная плата за пользование<br>имуществом                                                                                                             | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00 |
| 1.7                                              |                                | Прочие работы, услуги:                                                                                                                                  |        |        |            |      |
| 1.6.1                                            | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Услуги экспертной оценки<br>качества полученного результата<br>проекта и информационно-<br>консультационное<br>сопровождение его продвижения            | 60,00  | 60,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.6.2                                            | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Аудиторские, консалтинговые<br>услуги                                                                                                                   | 40,00  | 40,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.6.3                                            | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Демонтаж оборудования                                                                                                                                   | 10,00  | 10,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.6.4                                            | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Содержание и ремонт основных<br>средств                                                                                                                 | 18,00  | 18,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.6.6                                            | 075 07 08 47<br>2 S4 12100     | Услуги патентных пошлин<br>и прочих произведенных затрат,<br>связанных с необходимым<br>обеспечением условий<br>использования нематериальных<br>активов | 30,00  | 30,00  | 0,00       | 0,00 |
| 1.6.7                                            |                                | Повышение квалификации<br>по теме проектного управления                                                                                                 | 0,00   | 0,00   | 0,00       | 0,00 |

Рисунок 6 – «Регистр по учету затрат по фазе проекта «Завершение»»

Источник: составлено автором

## Продолжение Рисунка 6

|                                                     |                                            |                                                                        |         |             |      |      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|------|------|
| 1.6.8                                               | 075 07 08 47<br>2 S4 12100                 | Повышение квалификации<br>в рамках специфики проекта                   | 98,00   | 98,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.6.9                                               | 075 07 08 47<br>2 S4 12100                 | Командировочные затраты                                                | 24,00   | 24,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.6.10                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100                 | Издательско-полиграфические<br>услуги                                  | 10,00   | 10,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.6.11                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100                 | Услуги контент-маркетинга                                              | 20,00   | 20,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.6.12                                              | 075 07 08 47<br>2 S4 12100                 | Материальные затраты                                                   | 12,00   | 12,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.6.12                                              |                                            | Прочее                                                                 | 0,00    | 0,00        | 0,00 | 0,00 |
| 1.7                                                 |                                            | Иные выплаты                                                           |         |             |      |      |
| 1.7.1                                               | Софинан-<br>сирование<br>министер-<br>ства | Грантовые программы<br>аспирантам – участникам<br>проекта              | 60,00   | 60,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.7.2                                               | Софинан-<br>сирование<br>министер-<br>ства | Грантовые программы<br>студентам – участникам проекта                  | 30,00   | 30,00       | 0,00 | 0,00 |
| 1.7.3                                               | Софинан-<br>сирование<br>министер-<br>ства | Выплаты участникам<br>консорциума/партнерства<br>в рамках проекта      | 1000,00 | 1000,0<br>0 | 0,00 | 0,00 |
| 1.7.4                                               | Софинан-<br>сирование<br>министер-<br>ства | Прочее                                                                 | 28,00   | 28,00       | 0,00 | 0,00 |
| 2 Затраты проекта с косвенным влиянием на результат |                                            |                                                                        |         |             |      |      |
| 2.1                                                 | Внебюджет-<br>ные ср-ва<br>ООВО            | Оплата труда административно-<br>управленческого персонала             | 100,00  | 100,00      | 0,00 | 0,00 |
| 2.2                                                 | Внебюджет-<br>ные ср-ва<br>ООВО            | Налоги, сборы и иные платежи<br>в бюджеты бюджетной системы            | 41,40   | 41,40       | 0,00 | 0,00 |
| 2.3                                                 | Внебюджет-<br>ные ср-ва<br>ООВО            | Повышение квалификации                                                 | 14,00   | 14,00       | 0,00 | 0,00 |
| 2.4                                                 | Внебюджет-<br>ные ср-ва<br>ООВО            | Командировочные затраты                                                | 8,00    | 8,00        | 0,00 | 0,00 |
| 2.5                                                 | 075 07 08 47<br>2 S4 12100                 | Амортизация основных средств                                           | 39,00   | 39,00       | 0,00 | 0,00 |
| 2.6                                                 | Внебюджет-<br>ные ср-ва<br>ООВО            | Затраты по размещению<br>информации в средствах<br>массовой информации | 35,00   | 35,00       | 0,00 | 0,00 |



## Продолжение Рисунка 6

|      |                            |                                                                                        |        |         |        |       |
|------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|-------|
| 2.7  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Представительские затраты<br>проекта (создание сайта, участие<br>в выставках, форумах) | 80,00  | 80,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.8  | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Услуги по защите окружающей<br>среды                                                   | 31,00  | 31,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.9  | 075 07 08 47<br>2 S4 12100 | Материальные затраты                                                                   | 16,00  | 16,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.10 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Коммунальные услуги                                                                    | 10,00  | 8,32    | - 1,68 | 83,20 |
| 2.11 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Услуги связи                                                                           | 5,00   | 3,60    | - 1,40 | 72,00 |
| 2.12 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Транспортные услуги                                                                    | 5,00   | 4,80    | - 0,20 | 96    |
| 2.13 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Охрана труда и техника<br>безопасности                                                 | 18,00  | 18,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.14 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Охрана                                                                                 | 65,00  | 65,00   | 0,00   | 0,00  |
| 2.15 | Внебюджетные ср-ва<br>ООВО | Прочее                                                                                 | 29,00  | 29,00   | 0,00   | 0,00  |
|      |                            | Итого                                                                                  | 2315,2 | 2311,92 | -3,28  | 99,86 |

Должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

№ документа: 2

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Регистр финансирования проекта», тыс. руб.

| №     | Источник                                      | КБК                                 | Концепция | Разработка | Реализация | Завершение | Итого   |
|-------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|---------|
| 1     | Государственные                               |                                     |           |            |            |            |         |
| 1.1   | Федеральные гранты (программа Приоритет-2030) | 075<br>07 08<br>47 2<br>S4<br>12100 | 588,40    | 2670,64    | 1774,25    | 708,80     | 5742,09 |
| 1.2   | Министерства                                  |                                     | 100,00    | 103,00     | 1118,00    | 1118,00    | 2439,00 |
| 1.3   | Регион                                        |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 1.4   | Гранты Российского научного фонда             |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 1.5   | Организации государственного сектора          |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 1.6   | Фонды                                         |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 2     | Частные                                       |                                     |           |            |            |            |         |
| 2.1   | Реальный сектор                               |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 2.2   | Население                                     |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 2.3   | Иностранные источники                         |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 2.4   | Фонды                                         |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 2.5   | Гранты                                        |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 2.6   | Инвестиции                                    |                                     | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00    |
| 3     | Внутренние                                    |                                     |           |            |            |            |         |
| 3.1   | Иные внебюджетные                             |                                     | 133,80    | 331,80     | 688,12     | 485,12     | 1638,84 |
| Итого |                                               |                                     | 822,20    | 3105,44    | 3580,37    | 2311,92    | 9819,93 |

Должность

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рисунок 7 – «Регистр финансирования проекта»

Источник: составлено автором

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

№ документа: 3 Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб., ед.

«Регистр по учету результата проекта»

| №     | Показатель                                                                                                   | Фаза       | План    | Промежу-<br>точный | Факт    | Отклонение         |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------------|---------|--------------------|
| 1     | Финансовый                                                                                                   |            |         |                    |         |                    |
| 1.1   | Объем доходов от результата интеллектуальной деятельности                                                    | Реализация | 2170,00 | 3689,50            | 6329,00 | В 4 раза (4159,00) |
| 1.1.1 | В т. ч. научно-техническая услуга                                                                            | Реализация | 100,00  | 184,50             | 184,50  | 84,50              |
| 1.1.2 | научно-исследовательская работа                                                                              | Реализация | 2000,00 | 3500,00            | 6 074,5 | В 4 раза (4 074,5) |
| 1.1.3 | отчуждение исключительного права, предоставление права использования (лицензирования) нематериального актива | Реализация | 10,00   | 5,00               | 10,00   | 0,00               |
| 1.1.4 | реализация продукции                                                                                         | Реализация | 60,00   | 0,00               | 60,00   | 0,00               |
| 2     | Нефинансовый                                                                                                 |            |         |                    |         |                    |
| 2.1   | Материальные                                                                                                 |            |         |                    |         |                    |
| 2.1.1 | Здания, сооружения                                                                                           | Завершение | 1       | 0                  | 1       | 0                  |
| 2.1.2 | Оборудование                                                                                                 | Завершение | 3       | 2                  | 3       | 0                  |
| 2.1.3 | Прототип                                                                                                     |            | 0       | 0                  | 0       | 0                  |
| 2.1.4 | Готовая продукция                                                                                            | Завершение | 30      | 20                 | 30      | 0                  |
| 2.2   | Нематериальные                                                                                               |            |         |                    |         |                    |
| 2.2.1 | Научные публикации                                                                                           | Завершение | 3       | 1                  | 3       | 0                  |
| 2.2.2 | В т. ч. международные статьи                                                                                 | Завершение | 1       | 0                  | 1       | 0                  |
| 2.2.3 | отечественные статьи                                                                                         | Завершение | 1       | 1                  | 1       | 0                  |
| 2.2.4 | монографии                                                                                                   | Завершение | 1       | 0                  | 1       | 0                  |
| 2.2.5 | Патенты                                                                                                      | Завершение | 1       | 0                  | 1       | 0                  |
| 2.2.6 | Свидетельства                                                                                                | Завершение | 1       | 1                  | 1       | 0                  |

Должность

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

«\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ г.

Рисунок 8 – «Регистр по учету результата проекта»

Источник: составлено автором

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»  
№ документа: 5    Период: 2024 г.  
«Управленческий отчет по учету результата программы, портфеля проекта»

| №          | Фаза/показатель                                                                                              | Показатели            |            |            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|
|            |                                                                                                              | Финансовые, тыс. руб. |            |            |
|            |                                                                                                              | План                  | Факт       | отклонение |
| 1          | Объем доходов от результата интеллектуальной деятельности                                                    | 108 550,00            | 127 199,66 | 18649,66   |
| 1.1        | В т. ч. научно-техническая услуга                                                                            | 38 000                | 49 000     | 11000,00   |
| 1.2        | научно-исследовательская работа                                                                              | 55 000                | 62 000     | 7000,00    |
| 1.3        | отчуждение исключительного права, предоставление права использования (лицензирование) нематериального актива | 15 000                | 15 000     | 0,00       |
| 1.4        | реализация продукции                                                                                         | 550                   | 1199,66    | 649,66     |
| Завершение |                                                                                                              | Нефинансовые, ед.     |            |            |
|            |                                                                                                              | Материальные          |            |            |
| 2          | Здания, сооружения                                                                                           | 4                     | 4          | 0          |
| 3          | Оборудование                                                                                                 | 21                    | 21         | 0          |
| 4          | Прототип                                                                                                     | 15                    | 19         | 4          |
| 5          | Готовая продукция                                                                                            | 140                   | 145        | 5          |
| Итого      |                                                                                                              | 322                   | 340        | 18         |
| Завершение |                                                                                                              | Нематериальные        |            |            |
| 6          | Публикационная активность                                                                                    | 95                    | 99         | 4          |
| 6.1        | В т. ч. международные статьи                                                                                 | 30                    | 32         | 2          |
| 6.2        | отечественные статьи                                                                                         | 45                    | 47         | 2          |
| 6.3        | монографии                                                                                                   | 20                    | 20         | 0          |
| 7          | Патенты                                                                                                      | 12                    | 12         | 0          |
| 8          | Свидетельства                                                                                                | 35                    | 40         | 5          |
| Итого      |                                                                                                              | 142                   | 151        | 9          |

Должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ г.  
расшифровка подписи

Организация: ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

№ документа: 10

Период: 2024 г.

Единица измерения: тыс. руб.

«Отчет о финансовых результатах», тыс. руб.

| №         | Вид политик и характер проектов                             | Финансовый результат |              |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------|
|           |                                                             | План                 | Факт         | Отклонение |
| 1         | Портфель Стратегический                                     | 79 000,00            | 94 722,87    | 15 722,87  |
| 1.1       | Технологический                                             | 79 000,00            | 94 722,87    | 15 722,87  |
| 1.1.1     | Программа «Растениеводство»                                 | 68 000,00            | 76 082,57    | 8082,57    |
| 1.1.1.1   | Проект «Создание и развитие питомника»                      | (7585,47)            | (3490,93)    | 4094,54    |
| 1.1.1.1.2 | Проект «Селекция плодовых культур»                          | 75 585,47            | 79 573,50    | 3988,03    |
| 1.1.2     | Программа «Животноводство»                                  | 11 000,00            | 18 640,30    | 7640,30    |
| 1.1.2.1   | Проект «Новые технологии в области животноводства»          | 4660,00              | 9476,30      | 4816,30    |
| 1.1.2.2   | Проект «Селекция КРС»                                       | 6340,00              | 9164,00      | 2824,00    |
| 1.2       | Социально-гуманитарный                                      | 0,00                 | 0,00         | 0,00       |
| 2         | Портфель Институциональный<br>(программа в рамках политики) | (116 067,23)         | (111 427,57) | 4639,66    |
| 2.1       | Образовательная                                             | 2290,00              | 3074,00      | 784,00     |
| 2.1.1     | Проект «Сетевые программы»                                  | 2290                 | 3074         | 784        |
| 2.2       | Научно-исследовательская                                    | 80 749,00            | 80 957,66    | 208,66     |
| 2.2.1     | Проект «Модернизация лабораторий»                           | 80 749               | 80 957,66    | 208,66     |
| 2.3       | Инновационная                                               | 9841,00              | 12 841,00    | 3000,00    |
| 2.3.1     | Проект «Стартап школа»                                      | 9841                 | 12841        | 3000       |

Рисунок 10 – «Отчет о финансовых результатах»

Источник: составлено автором

Продолжение Рисунка 10

|       |                                                          |              |              |           |
|-------|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|
| 2.4   | Кампусная/инфраструктурная                               | (85 711,13)  | (85 711,13)  | 0,00      |
| 2.4.1 | Проект «Благоустройство студенческого сквера»            | (85 711,13)  | (85 711,13)  | 0,00      |
| 2.5   | Молодежная/социальная                                    | 270,00       | 904,00       | 634,00    |
| 2.5.1 | Проект «Профориентационный лагерь аграрного образования» | 270,00       | 904,00       | 634,00    |
| 2.6   | Цифровых технологий/трансформации и открытых данных      | (118 446,10) | (118 446,10) | 0,00      |
| 2.6.1 | Проект «Цифровые компетенции в АПК»                      | (118 446,10) | (118 446,10) | 0,00      |
| 2.7   | Административно-управленческая                           | (360,00)     | (347,00)     | 13,00     |
| 2.7.1 | Проект «Эффективные механизмы взаимодействия»            | (360,00)     | (347,00)     | 13,00     |
| 2.8   | Смешанная                                                | (4700,00)    | (4700,00)    | 0,00      |
| 2.8.1 | Проект «Развитие человеческого капитала университета»    | 4700,00      | 4700,00      | 0,00      |
| Итого |                                                          | (37 067,23)  | (16 704,70)  | 20 362,53 |

Должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
расшифровка подписи \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Таблица 10 – «Классификатор искажений по фазам проектного управления ООВО»

| Код нарушения |           | Шифр     | Искажение                                                                                                                                               | Шифр     | Искажение                                                                               |
|---------------|-----------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Группа        |           |          |                                                                                                                                                         |          |                                                                                         |
| 01            | Фаза      |          |                                                                                                                                                         |          |                                                                                         |
| 01.1          | Концепция | 01.1.1   | Финансовое (влияние на финансовые показатели отчетности)                                                                                                | 01.1.2   | Нефинансовое (влияние на нефинансовые показатели отчетности)                            |
|               |           | 01.1.1.1 | Несвоевременное отнесение затрат на фазу концепции проекта                                                                                              | 01.1.2.1 | Несоответствие реализуемого проекта программе развития ООВО                             |
|               |           | 01.1.1.2 | Регистрация не имевшего места факта хозяйственной жизни либо мнимого объекта бухгалтерского учета в соответствующих регистрах на фазе концепции проекта | 01.1.2.2 | Невнесение расходов и доходов проекта в план финансово-хозяйственной деятельности ООВО  |
|               |           | 01.1.1.3 | Отсутствие первичных документов регистров учета и отчетности на фазе концепции проекта                                                                  | 01.1.2.3 | Отсутствие калькуляции и обоснование стоимости платных услуг при реализации проектов    |
|               |           | 01.1.1.4 | Оформление несвязанных фактов хозяйственной жизни одним первичным документом на фазе концепции                                                          | 01.1.2.4 | Не определена матричная структура управления проектами ООВО и роли участников в проекте |

|  |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |                                                                                              |
|--|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 01.1.1.5 | Некорректное отнесение фактов хозяйственной жизни на счетах синтетического и аналитического учета при концепции стратегии проекта                                                                                                                                                                                      | 01.1.2.5 | Не определены все участники информационного обмена и их потребность в информации             |
|  | 01.1.1.6 | Отсутствие обязательных реквизитов документов (на стадии несоответствия) в части неверного отражения даты начала проекта                                                                                                                                                                                               | 01.1.2.6 | Не утвержден порядок организации и осуществления внутреннего контроля проектной деятельности |
|  | 01.1.1.7 | Несвоевременное или неправильное отражение в регистрах бухгалтерского учёта реквизитов первичных учётных документов и даты совершения хозяйственной операции на фазе концепции проекта                                                                                                                                 |          |                                                                                              |
|  | 01.1.1.8 | Нарушение порядка применения бюджетной классификации. Назначение (направление) платежа в первичном документе и (или) предмет контракта (договора, соглашения) не соответствуют доведённым до получателя бюджетных средств лимитам бюджетных обязательств и (или) показателям бюджетной сметы на фазе концепции проекта |          |                                                                                              |



|  |             |                                                                                                                                                                |  |  |  |
|--|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  | 01.1.1.1.9  | Несоблюдение порядка открытия и ведения лицевых счетов для учета операций по исполнению бюджета (при реализации проектов в рамках казначейского сопровождения) |  |  |  |
|  | 01.1.1.1.10 | Отсутствие в учетной политике информации о дифференциации учета по проектам корреспонденции и аналитики применяемых счетов при рискориентированном подходе     |  |  |  |
|  | 01.1.1.1.11 | Не определен перечень затрат, которые могут осуществляться в рамках проекта ООВО за счет субсидии/гранта по источникам финансирования                          |  |  |  |
|  | 01.1.1.1.12 | Не установлен перечень направлений расходования средств в рамках консорциумов/партнерств, создаваемых в целях реализации программы развития                    |  |  |  |
|  | 01.1.1.1.13 | Отражение информации с детализацией по источникам финансирования расходов в разрезе кода бюджетной                                                             |  |  |  |

## Продолжение Таблицы 10

|      |            | классификации (КБК), также КФО, КОСГУ |                                                                                                                                    |          |                                                                                                                                          |
|------|------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01.2 | Разработка | 01.2.1.1                              | Отсутствие первичных документов регистров учета и отчетности на фазе разработки проекта                                            | 01.2.2.1 | Использование имущества ООВО третьими лицами – внешними участниками проекта без проведения торгов и заключения соответствующих договоров |
|      |            | 01.2.1.2                              | Некорректное отнесение фактов хозяйственной жизни на счетах синтетического и аналитического учета при разработке стратегии проекта | 01.2.2.2 | Отсутствие документального оформления и отражения в бухгалтерском учете имущества, переданного сторонними заказчиками проекта            |
|      |            | 01.2.1.3                              | Отсутствие обязательных реквизитов в части согласования технического задания по проекту                                            | 01.2.2.3 | Отсутствие классификации затрат на прямые, накладные, общехозяйственные                                                                  |
|      |            | 01.2.1.4                              | Нарушение порядка закупочной деятельности, неправильное обоснование начальной максимальной цены контракта; правил нормирования     | 01.2.2.4 | Несвоевременное оформление временного трудового коллектива для реализации проекта                                                        |
|      |            | 01.2.1.5                              | Неправомерное включение ректора ООВО в состав исполнителей проекта                                                                 | 01.2.2.5 | Не выявлены и не задокументированы риски проекта                                                                                         |
|      |            | 01.2.1.6                              | Отсутствие в проектной документации (устав) расчетов, позволяющих оценить критерии оценки результативности проекта                 | 01.2.2.6 | Отсутствие реестра открытых вопросов и формы внесения изменений в план проекта                                                           |

Продолжение Таблицы 10

|  |  |           |                                                                                                                                                                                         |          |                                                                                                                                                         |
|--|--|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 01.2.1.7  | Отсутствие согласованного сторонами технического задания, планов-графиков работ                                                                                                         | 01.2.2.7 | Не разработаны промежуточные показатели оценки проекта                                                                                                  |
|  |  | 01.2.1.8  | Несвоевременное отнесение затрат на фазу разработки проекта                                                                                                                             | 01.2.2.8 | Нарушение требований, предъявляемых к организации и осуществлению внутреннего контроля фактов хозяйственной жизни при реализации проектной деятельности |
|  |  | 01.2.1.9  | Невключение в контракт (договор) сведений о соглашениях, в рамках которого реализуется проект на фазе разработки                                                                        |          |                                                                                                                                                         |
|  |  | 01.2.1.9  | Регистрация не имевшего места факта хозяйственной жизни либо мнимого объекта бухгалтерского учета в соответствующих регистрах на фазе разработки проекта                                |          |                                                                                                                                                         |
|  |  | 01.2.1.10 | Несвоевременное или неправильное отражение в регистрах бухгалтерского учёта реквизитов первичных учётных документов и даты совершения хозяйственной операции на фазе разработки проекта |          |                                                                                                                                                         |
|  |  | 01.2.1.11 | Нарушение порядка применения бюджетной классификации. Назначение (направление) платежа в первичном документе и (или)                                                                    |          |                                                                                                                                                         |

|      |            |           |                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |                                                                                                                             |  |
|------|------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|      |            |           | предмет контракта (договора, соглашения) не соответствуют доведённым до получателя бюджетных средств лимитам бюджетных обязательств и (или) показателям бюджетной сметы на фазе разработки проекта                                                               |          |                                                                                                                             |  |
|      |            | 01.2.1.12 | Оформление несвязанных фактов хозяйственной жизни одним первичным документов на фазе разработки                                                                                                                                                                  |          |                                                                                                                             |  |
| 01.3 | Реализация | 01.3.1.1  | Отсутствие первичных документов регистров учета и отчетности на фазе реализации проекта                                                                                                                                                                          | 01.3.2.1 | Некорректный выбор единиц измерения продуктового результата проекта                                                         |  |
|      |            | 01.3.1.2  | Некорректное отнесение фактов хозяйственной жизни на счетах синтетического и аналитического учета при реализации стратегии проекта                                                                                                                               | 01.3.2.2 | Невключение затрат на поверхностное улучшение земель, мелиорацию, ирригацию, спрямление русла, иные аналогичные мероприятия |  |
|      |            | 01.3.1.3  | Нарушение порядка применения бюджетной классификации. Назначение (направление) платежа в первичном документе и (или) предмет контракта (договора, соглашения) не соответствуют доведённым до получателя бюджетных средств лимитам бюджетных обязательств и (или) | 01.3.2.3 | Нецелевое расходование средств субсидии на исполнение государственного задания                                              |  |
|      |            |           |                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |                                                                                                                             |  |

|          |          |                                                                                                                                                                                                             |          |  |                                                                                                                                  |
|----------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |          | показателям бюджетной сметы на фазе реализации проекта                                                                                                                                                      |          |  |                                                                                                                                  |
| 01.3.1.4 | 01.3.1.4 | Необоснованное включение затрат в себестоимость проекта                                                                                                                                                     | 01.3.2.4 |  | Нарушение порядка возврата остатков субсидии при реализации государственного задания                                             |
| 01.3.1.5 | 01.3.1.5 | Несоответствующее оформление корректировок сметы реализации проекта в части оформления порядка внесения исправлений в первичные учетные документы                                                           | 01.3.2.5 |  | Проект выполняется постоянными командами, которые являются повторяющимися                                                        |
| 01.3.1.6 | 01.3.1.6 | Несвоевременное отнесение затрат на фазу реализации проекта                                                                                                                                                 | 01.3.2.6 |  | Документы в рамках реализации проекта (приказы, распоряжения, договоры) утверждены после их применения                           |
| 01.3.1.7 | 01.3.1.7 | Нарушение процедуры создания, порядка отражения доходов, правил передачи РИД, распределение долей, заключение договоров аренды и других лицензионных договоров при создании малых инновационных предприятий | 01.3.2.7 |  | Применение неактуальных документов в рамках реализации проекта (приказы, распоряжения, договора) и их несвоевременное обновление |
| 01.3.1.8 | 01.3.1.8 | Регистрация не имевшего места факта хозяйственной жизни либо мнимого объекта бухгалтерского учета в соответствующих регистрах на фазе реализации проекта                                                    | 01.3.2.8 |  | Отсутствие в результатах интеллектуальной деятельности аффилиации отнесения к проекту ООО                                        |

|  |  |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |                                                                                                                                                                                                           |
|--|--|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 01.3.1.9  | Отсутствие диверсификации учета затрат по проекту (аналитические коды счетов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 01.3.2.9  | Несвоевременное выполнение целевых показателей проекта                                                                                                                                                    |
|  |  | 01.3.1.10 | Несвоевременное или неправильное отражение в регистрах бухгалтерского учёта реквизитов первичных учётных документов и даты совершения хозяйственной операции на фазе реализации проекта                                                                                                                                                                                                      | 01.3.2.10 | Отсутствие анализа причин изменения в проекте и возможности корректировок.<br>Не задокументированы внесенные в проект изменения                                                                           |
|  |  | 01.3.1.11 | Нарушения при осуществлении закупок в части обоснования выбора объекта, определения и обоснования начальной (максимальной) цены контракта (договора). Необоснованного применения корректирующих коэффициентов, увеличения нормативов затрат, завышения арифметических расчетов при применении прогнозных индексов-дефляторов, при расчете резерва средств на непредвиденные работы и затраты | 01.3.2.11 | Исполнение контрактов без учета дополнительных соглашений                                                                                                                                                 |
|  |  | 01.3.1.12 | Невключение в контракт (договор) сведений о соглашениях, в рамках которого реализуется проект на фазе реализации.                                                                                                                                                                                                                                                                            | 01.3.2.12 | Непредставление сведений о научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах и об их результатах в целях их учета в единой государственной информационной системе, несоблюдение формы направления |

|      |            |           |                                                                                                                                                               |          |                                                                                                                                           |
|------|------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01.4 | Завершение | 01.3.1.13 | Оформление несвязанных фактов хозяйственной жизни одним первичным документом на фазе реализации                                                               |          | сведений, требований к заполнению формы, а также порядка подтверждения направленных сведений                                              |
|      |            | 01.4.1.1  | Отсутствие первичных документов регистров учета и отчетности на фазе завершения проекта                                                                       | 01.4.2.1 | Несоответствие показателей промежуточного отчета по фазам, итоговому отчету проекта                                                       |
|      |            | 01.4.1.2  | Некорректное отнесение фактов хозяйственной жизни на счетах синтетического и аналитического учета при завершении стратегии проекта. Неверный остаток по счету | 01.4.2.2 | Нарушение в способах оценки полученного продуктового результата (биологический объект, технология, продукт интеллектуальной деятельности) |
|      |            | 01.4.1.3  | Неверное применение кодов бюджетной классификации при отражении доходов от реализации проектов                                                                | 01.4.2.3 | Превышение допустимого уровня ответственности искажений любой статьи бухгалтерской отчетности                                             |
|      |            | 01.4.1.4  | Отсутствие обязательных реквизитов документов (на стадии несоответствия) в части неверного отражения даты завершения проекта                                  | 01.4.2.4 | Необоснованное отнесение затрат на стоимость продукта и некорректный расчет себестоимости полученного результата                          |
|      |            | 01.4.1.5  | Несоответствие фактического наличия материальных ценностей данным бухгалтерского учета по окончании реализации проекта                                        | 01.4.2.5 | Нарушение порядка отнесения имущества учреждения к категории особо ценного движимого имущества                                            |

Продолжение Таблицы 10

|  |           |                                                                                                                               |           |                                                                                                                              |
|--|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 01.4.1.6  | Включение стоимости объекта основных средств затрат на открытие новых производств                                             | 01.4.2.6  | Неверно сформирован состав инвентарного объекта нематериального актива                                                       |
|  | 01.4.1.7  | Включение в стоимость объекта основных средств затрат на внедрение новых продуктов или услуг                                  | 01.4.2.7  | Неверное отражение величины расходов и доходов проекта в отчете об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности ООО |
|  | 01.4.1.8  | Включение стоимости объекта основных средств затрат на ведение деятельности на новом месте или с новой группой потребителей   | 01.4.2.8  | Нарушение порядка обеспечения открытости и доступности сведений при реализации проекта                                       |
|  | 01.4.1.9  | Включение в стоимость объекта основных средств затрат на операционные убытки, понесенные субъектом учета                      | 01.4.2.9  | Осуществление проектной деятельности несоответствующей достижению целей при учреждении ООО                                   |
|  | 01.4.1.10 | Включение в стоимость объекта основных средств затрат на административные, общехозяйственные и прочие общие накладные расходы | 01.4.2.10 | Параллельное ведение учета фактов хозяйственной жизни в бухгалтерской и управленческой базах данных (завоевание информации)  |
|  | 01.4.1.11 | Включение в первоначальную стоимость биологического актива, затрат на их перемещение и обслуживание                           | 01.4.2.11 | Отсутствие экспертной оценки завершенности и достижения целевых показателей проекта                                          |
|  | 01.4.1.12 | Несвоевременное отнесение затрат на фазу завершения проекта                                                                   | 01.4.2.12 | Нарушение сроков архивации документов проекта и возможности их восстановления                                                |



Продолжение Таблицы 10

|  |           |                                                                                                                                                                                                          |           |                                                                                                                                           |
|--|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 01.4.1.13 | Двойное финансирование расходов на проект и полученный результат                                                                                                                                         | 01.4.2.13 | Не обеспечен уровень конфиденциальности документов проекта согласно требованиям                                                           |
|  | 01.4.1.14 | Не закрыты контракты и счета с исполнителями, поставщиками и субподрядчиками                                                                                                                             | 01.4.2.14 | Не проведен анализ отклонения стоимости выполненных работ от сметы и бюджета                                                              |
|  | 01.4.1.15 | Не оформлены акты о приемке завершенных работ в проекте                                                                                                                                                  | 01.4.2.15 | Нарушен порядок организации и осуществления внутреннего финансового и нефинансового контроля проектной деятельности                       |
|  | 01.4.1.16 | Нарушение требований, предъявляемых к проведению и документальному оформлению результатов инвентаризации активов и обязательств, проекта при его завершении                                              | 01.4.2.16 | Отсутствуют утвержденные изменения и реестр рисков проекта                                                                                |
|  | 01.4.1.17 | Регистрация не имевшего места факта хозяйственной жизни либо мнимого объекта бухгалтерского учета в соответствующих регистрах на фазе завершения проекта                                                 | 01.4.2.17 | Принятие к учёту расходов в сумме, превышающей плановые показатели по выплатам, установленные планом финансово-хозяйственной деятельности |
|  | 01.4.1.18 | Нарушение порядка применения бюджетной классификации. Назначение (направление) платежа в первичном документе и (или) предмет контракта (договора, соглашения) не соответствуют доведённому до получателя | 01.4.2.18 | Остаток субсидии, не возвращенной в бюджет в соответствии с требованиями                                                                  |

|  |           |  |                                                                                                                                                                                         |  |  |  |
|--|-----------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  |           |  | бюджетных средств лимитам бюджетных обязательств и (или) показателям бюджетной сметы на фазе завершения проекта                                                                         |  |  |  |
|  | 01.4.1.19 |  | Несвоевременное или неправильное отражение в регистрах бухгалтерского учёта реквизитов первичных учётных документов и даты совершения хозяйственной операции на фазе завершения проекта |  |  |  |
|  | 01.4.1.20 |  | Невключение в контракт (договор) сведений о соглашениях, в рамках которого реализуется проект на фазе завершение                                                                        |  |  |  |
|  | 01.4.1.21 |  | Оформление несвязанных фактов хозяйственной жизни одним первичным документом на фазе завершения                                                                                         |  |  |  |

Источник: составлено автором

Таблица 11 – Проект опросного листа «Оценка системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО»

| № п/п                                                              | Параметры оценки                                                                                                                                                   | Балл 010                                                | Примечания (способ проверки)                                                                                                                                                                                                                                            | Возможное искажение (шифр)                                                                                                          | Нормативный акт                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Финансовые (влияние на финансовые показатели отчетности)</b> |                                                                                                                                                                    |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                |
| 1.1                                                                | Отнесение затрат в соответствии с определенным перечнем по источникам финансирования на соответствующую фазу проекта в пределах установленных сроков и результатов | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение =<br>= 10/8 =<br>= 1,25 | Сопоставление сроков реализации фаз проекта в техническом задании с регистрами учета затрат (перечень направлений утвержден приказом) по фазам проекта, анализ счета и оборотно-сальдовая ведомость по счету                                                            | 01.1.1.1<br>01.1.1.11<br>01.1.1.12<br>01.2.1.8<br>01.3.1.6<br>01.4.1.12<br>01.3.1.4<br>01.3.1.9                                     | Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 256н, Приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н                                                                                                         |
| 1.2                                                                | Отражение в бухгалтерском учете мнимого/несуществующего факта хозяйственной жизни                                                                                  | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение 10/4 = 2,5              | Проведение выборочной инвентаризации приобретенных основных средств, биологических активов и материальных запасов. Составление акта-сверки взаиморасчетов                                                                                                               | 01.1.1.2<br>01.2.1.9<br>01.3.1.8<br>01.4.1.17                                                                                       | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ, СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов»                                                                                                        |
| 1.3                                                                | Оформление первичных документов регистров учета и отчетности на фазах проекта                                                                                      | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение 10/11 =<br>= 0,9        | Наличие обязательных реквизитов (наименование, дата и т. д.) при оформлении фактов хозяйственной жизни, сверка технического задания с регистрами учета по фазам проекта. Систематизация первичных документов не реже каждого отчетного периода (месяца, квартала, года) | 01.1.1.3<br>01.1.1.6<br>01.1.1.7<br>01.2.1.10<br>01.2.1.1<br>01.2.1.3<br>01.3.1.1<br>01.3.1.10<br>01.4.1.1<br>01.4.1.4<br>01.4.1.19 | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ Приказ Минфина России от 30.03.2015 № 52н, Постановление Коллегии Счетной палаты РФ от 07.09.2017 № 9ПК СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов» |

## Продолжение Таблицы 11

|     |                                                                                                                                                             |                                                 |                                                                                                                                                                                                    |                                                             |                                                                                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.4 | Отражение в одном первичном документе несвязанных фактов хозяйственной жизни                                                                                | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/4 = 2,5$ | Сопоставление предмета договоров, актов, счетов с регистрами учета, накладными и ордерами                                                                                                          | 01.1.1.4<br>01.2.1.12<br>01.3.1.13<br>01.4.1.21             | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов», Приказ Минфина России от 30.03.2015 № 52н |
| 1.5 | Неполное, несвоевременное отнесение фактов хозяйственной жизни на счетах синтетического и аналитического учета по фазам проекта. Неверный остаток по счетам | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/5 = 2$   | Сверка технического задания с регистрами учета по фазам проекта, анализ счета и оборотно-сальдовая ведомость по счету, платежные поручения. Контроль остатков по счетам, сверка расчетов по долгам | 01.1.1.5<br>01.1.1.10<br>01.2.1.2<br>01.3.1.2<br>01.4.1.2   | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов»                                            |
| 1.6 | Отсутствие обоснования начальной максимальной цены контракта, правил нормирования                                                                           | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/5 = 2$   | Проверка предмета договора с соглашением, наличия извещения об осуществлении закупки на предмет наличия обоснования начальной (максимальной) цены контракта, включенной в план-график              | 01.2.1.4<br>01.2.1.9<br>01.3.1.11<br>01.3.1.12<br>01.4.1.20 | Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ, Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ                                                 |
| 1.7 | Включение ректора ООВО в состав исполнителей проекта                                                                                                        | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/1 = 10$  | Сопоставление приказа о назначении ректора с составом исполнителей проектов, протоколом распределения средств, актами выполненных работ                                                            | 01.2.1.5                                                    | Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ                                                                                          |

## Продолжение Таблицы 11

|      |                                                                                                                                                                    |                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                  |                                                                                                                         |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.8  | Утверждена проектная документация (устав) с обоснованием оценки результативности проекта                                                                           | 5<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/2 = 5$     | Сверка устава, технического задания, планов графиков работ проекта по фазам                                                                                             | 01.2.1.6<br>01.2.1.7                                                                             | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах |
| 1.9  | Неверное применение кодов бюджетной классификации при отражении расходов и доходов реализации проекта                                                              | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/8 = 1,25$ | Верификация плана финансово-хозяйственной деятельности на текущий год с оборотно-сальдовой ведомостью по счетам и бюджетом проекта                                      | 01.1.1.8<br>01.1.1.13<br>01.1.1.9<br>01.2.1.11<br>01.3.1.3<br>01.4.1.3<br>01.4.1.13<br>01.4.1.18 | Приказ Минфина России от 04.10.2024 № 146н. Постановление Коллегии Счетной палаты РФ от 07.09.2017 № 9ПК                |
| 1.10 | Некорректное внесение исправлений сметы и оформление первичных учетных документов реализации проекта                                                               | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/1 = 10$   | Сопоставление сметы и технического задания с регистрами учета по фазам проекта на наличие обязательных реквизитов                                                       | 01.3.1.5                                                                                         | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Приказ Минфина России от 15.06.2020 № 103н                                    |
| 1.11 | Отражение доходов, передачи результатов интеллектуальной деятельности для создания малых инновационных предприятий                                                 | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/1 = 10$   | Проверка наличия договоров аренды и других лицензионных договоров, устава при создании малых инновационных предприятий, актов выполненных работ, устава и сметы проекта | 01.3.1.7                                                                                         | СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов»                                                                           |
| 1.12 | Включение в первоначальную стоимость основных средств затрат на открытие новых производств, внедрение новых продуктов (услуг), новой группы потребителей или места | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/6 = 1,7$  | Проверка договора, акта о приеме-передаче объекта основных средств, накладная на внутреннее перемещение объектов основных средств и сметной документации проекта        | 01.4.1.6<br>01.4.1.7<br>01.4.1.8<br>01.4.1.9<br>01.4.1.10<br>01.4.1.11                           | Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 257н                                                                              |

## Продолжение Таблицы 11

|                                                                        |                                                                                              |                                                 |                                                                                                                                     |                                               |                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.13                                                                   | Несвоевременная оплата товаров (работ, услуг)                                                | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/2 = 5$   | Установление наличия и соответствия исполненных договоров, актов, счетов, авансовых платежей бюджету проекта и техническому заданию | 01.4.1.14<br>01.4.1.15                        | Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ                                                                                                                        |
| 1.14                                                                   | Отсутствие данных об инвентаризации ресурсов проекта при его завершении                      | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/2 = 5$   | Сверка технической и договорной документации с инвентарными картами учета. Проведение выборочной контрольной проверки               | 01.4.1.16<br>01.4.1.5                         | Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ. Приказ Минфина России от 13.09.2023 № 143н                                                                            |
|                                                                        | Другие искажения                                                                             | —                                               | ....                                                                                                                                | —                                             | —                                                                                                                                                              |
| <b>2. Нефинансовое (влияние на нефинансовые показатели отчетности)</b> |                                                                                              |                                                 |                                                                                                                                     |                                               |                                                                                                                                                                |
| 2.1                                                                    | Соответствие цели реализуемого проекта уставу, программе развития ООВО                       | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/2 = 5$   | Сопоставление устава проекта, программы развития ООВО                                                                               | 01.1.2.1<br>01.4.2.9                          | Устав. Программа развития. Соглашение                                                                                                                          |
| 2.2                                                                    | Отражение в плане-хозяйственной деятельности ООВО расходов и доходов проекта                 | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>$10/4 = 2,5$ | Сверка бюджета проекта с планом-хозяйственной деятельности на текущий год и плановый период                                         | 01.1.2.2<br>01.2.2.8<br>01.4.2.7<br>01.4.2.17 | Приказ Минфина России от 31.08.2018 № 186н. Приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 30.12.2017 № 274н |
| 2.3                                                                    | Отсутствие в проектной документации расчетов стоимости платных услуг при реализации проектов | 10<br><br>(вес 1),<br>искажение<br>$10/1 = 10$  | Проверка наличия формы расчета стоимости платных услуг при реализации проектов                                                      | 01.1.2.3                                      | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах                                                                                 |

## Продолжение Таблицы 11

|     |                                                                                                                             |                                               |                                                                                                                                                                                                                                              |                                   |                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4 | Применение матричной структуры управления проектами                                                                         | 10<br><br>(вес 1),<br>искажение<br>10/2 = 5   | Сверка документов состава команды проекта, договора временного трудового коллектива и протокола распределения средств, акта выполненных работ проекта                                                                                        | 01.1.2.4<br>01.3.2.5              | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах          |
| 2.5 | Определение пользователей управленческой отчетности по проектам в ООВО                                                      | 10<br><br>(вес 1),<br>искажение<br>10/3 = 3,3 | Проверка наличия перечня в положении о проектной деятельности ООВО возможных пользователей управленческой отчетности по проектам. Проверка наличия в уставе реализуемого проекта перечня пользователей управленческой отчетности по проектам | 01.1.2.5<br>01.4.2.13<br>01.4.2.8 | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах          |
| 2.6 | Отсутствие регламента порядка организации и осуществления внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>10/2 = 5   | Выявление наличия самостоятельного регламента или раздела в положении о проектной деятельности ООВО об осуществлении внутреннего контроля                                                                                                    | 01.1.2.6<br>01.4.2.15             | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. СГС «Единый план счетов бухучета госфинансов» |
| 2.7 | Неправомерное использование имущества ООВО третьими лицами                                                                  | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>10/1 = 10  | Установление наличия согласия учредителя на передачу/пользование имуществом третьим лицам – участникам проекта                                                                                                                               | 01.2.2.1                          | Глава 19 ГК РФ (ч. 1)                                                                   |
| 2.8 | Отражение в составе активов ООВО имущества, переданного сторонними заказчиками проекта                                      | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>10/1 = 10  | Проверка наличия договора о безвозмездной передаче имущества, акта о приеме-передаче имущества                                                                                                                                               | 01.2.2.2                          | Глава 19 ГК РФ (ч. 1)                                                                   |

## Продолжение Таблицы 11

|      |                                                                                      |                                           |                                                                                                                                                                              |                                                            |                                                                                |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 2.9  | Отнесение затрат на стоимость продукта и расчет себестоимости полученного результата | 8<br>(вес 1),<br>искажение<br>10/5 = 2    | Верификация структуры затрат бюджета проекта с исполнением сметы по статьям затрат и актами выполненных работ                                                                | 01.2.2.3<br>01.3.2.2<br>01.3.2.11<br>01.4.2.4<br>01.4.2.14 | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах |
| 2.10 | Несоответствие сроков, указанных в исполнительной документации реализации проекта    | 10<br>(вес 1),<br>искажение<br>10/3 = 3,3 | Сопоставление сроков заключения и исполнения договора временного трудового коллектива, протокола распределения средств и акта выполненных работ проекта                      | 01.2.2.4<br>01.3.2.6<br>01.3.2.7                           | ГОСТ 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом        |
| 2.11 | Проведение контроля выполнения мер по снижению рисков                                | 10<br>(вес 1),<br>искажение<br>10/2 = 5   | Проверка наличия и ведения реестра рисков или их отражение в уставе проекта                                                                                                  | 01.2.2.5<br>01.4.2.16                                      | ГОСТ 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом        |
| 2.12 | Отсутствие информации о промежуточной оценке и внесении корректировок в проект       | 10<br>(вес 1),<br>искажение<br>10/3 = 3,3 | Сравнение устава проекта с промежуточными и достигнутыми целевыми показателями, наличие формы внесения изменений в проект                                                    | 01.2.2.6<br>01.2.2.7<br>01.3.2.10                          | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах |
| 2.13 | Отражение в проектной документации различных единиц измерения                        | 10<br>(вес 1),<br>искажение<br>10/1 = 10  | Верификация единиц измерения продуктового результата в проектной документации и управленческой отчетности ООВО по проектам                                                   | 01.3.2.1                                                   | ГОСТ 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом        |
| 2.14 | Некорректное исполнение расходования средств государственного задания                | 10<br>(вес 2),<br>искажение<br>10/4 = 2,5 | Сверка плана финансово-хозяйственной деятельности и направления использования субсидии с государственным заданием. Анализ плановых и фактических показателей годового отчета | 01.3.2.3<br>01.3.2.12<br>01.3.2.4<br>01.4.2.18             | ст. 69.2 БК РФ. Постановление Коллегии Счетной палаты РФ от 07.09.2017 № 9ПК   |



## Продолжение Таблицы 11

|      |                                                                                             |                                               |                                                                                                                                                  |                                              |                                                                                      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.15 | Несогласованность плановых и фактических показателей результативности проекта               | 10<br><br>(вес 1),<br>искажение<br>10/4 = 2,5 | Сопоставление исполнения целевых показателей в уставе проекта с промежуточным и итоговым отчетом реализации проекта                              | 01.3.2.8<br>01.3.2.9<br>01.4.2.1<br>01.4.2.2 | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах       |
| 2.16 | Отклонение уровня существенности искажений бухгалтерской отчетности                         | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>10/2 = 5   | Проверка бухгалтерской отчетности за отчетный год, качественных и количественных показателей (искажение не более 10 %)                           | 01.4.2.3<br>01.4.2.10                        | Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ                                             |
| 2.17 | Некорректное отнесение имущества к особо ценному                                            | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>10/1 = 10  | Проверка соответствия перечню, установленному уставом, учетной политикой. Наличие заявления, акта о включении в перечень особо ценного имущества | 01.4.2.5                                     | Глава 19 ГК РФ (ч. 1)                                                                |
| 2.18 | Ошибочное отражение состава инвентарного объекта нематериального актива                     | 10<br><br>(вес 2),<br>искажение<br>10/1 = 10  | Проверка исключительного права на актив в патентах, свидетельствах, договорах на результат интеллектуальной деятельности                         | 01.4.2.6                                     | Приказ Минфина России от 13.09.2023 № 143н. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ |
| 2.19 | Не регламентирован порядок утверждения, документирования и архивирования отчетности проекта | 10<br><br>(вес 1),<br>искажение<br>10/2 = 5   | Проверка наличия протоколов утверждения отчетности, наличие отчетности проекта с регистрационным номером                                         | 01.4.2.11<br>01.4.2.12                       | ГОСТ 54869–2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом               |
|      | Другие искажения                                                                            | —                                             | —                                                                                                                                                | —                                            | —                                                                                    |

Источник: составлено автором

**АКТ № 2**  
**по результатам внутреннего контроля проверки нефинансовых искажений**  
**управленческой отчетности по проектам в ООВО**

г. Ставрополь «20» февраля 2025 г.

**Основание для проведения проверки:** окончание реализации проекта

**Методы:** инвентаризация, анализ показателей, ревизия, сверка первичных документов, проверка соблюдения правил составления и представления отчетности

**Вид проверки:** сплошная, выборочная

**Срок проверки:** с 15.01.2025 по 13.02.2025

**Проверяемый период:** 2024 г.

**Объект:** развитие направления микроклонального посадочного материала (на примере, голубики)

**Цель проверки:** устранение нефинансовых искажений по фазам проектного управления ООВО, получение руководством достоверной информации для рационального расходования ресурсов и получения целевого результата

**Вопросы контрольного мероприятия**

| №   | Вопрос (индикатор)                                                                   | Контрольная процедура                                                                                         | Результат                                                              | Соответствие нормативно-правовой базе                                          | Искажение (шифр) |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1   | Отнесение затрат на стоимость продукта и расчет себестоимости полученного результата | Верификация структуры затрат бюджета проекта с исполнением сметы по статьям затрат и актами выполненных работ | Выявили: несоответствие структуры согласованных затрат бюджету проекта | ГОСТ Р ИСО 10006–2019. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах | 01.2.2.3         |
| ... | ...                                                                                  | ...                                                                                                           | ...                                                                    | ...                                                                            | ...              |

От Исполнителя:

должность \_\_\_\_\_ /       ФИО       /  
 \_\_\_\_\_  
 расшифровка подписи

От Заказчика:

должность \_\_\_\_\_ /       ФИО       /  
 \_\_\_\_\_  
 расшифровка подписи

Рисунок 11 – Форма «Акт внутреннего контроля проверки нефинансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООВО»

Источник: составлено автором

**ОТЧЕТ**  
по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО

- 1. Краткая информация о проверяемом объекте:** цель проектов заключается в реализации инициатив программы развития ООВО и национальных целей в части направления питомниководство. Команда проекта сформирована в соответствии с уставом, наблюдается междисциплинарность и преемственность.
- 2. Основание для составления отчета:** АКТ № 1 по результатам внутреннего контроля проверки финансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООВО, АКТ № 2 по результатам внутреннего контроля проверки нефинансовых искажений управленческой отчетности по проектам в ООВО

**3. Установлены результаты внутреннего контроля**

| Фаза       | Искажение<br>(финансовое,<br>нефинансовое,<br>шифр)                                                                        | Характеристика искажений                                         |                                                                        |                                                                                                                    | Ответственное<br>лицо | Рекомендации<br>по устранению                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                                                            | по характеру<br>влияния<br>(преднамеренные,<br>непреднамеренные) | по временному<br>периоду<br>(фактические,<br>оценочные,<br>прогнозные) | по отношению<br>к деятельности<br>(управленческие<br>решения,<br>финансовый<br>результат,<br>деловая<br>репутация) |                       |                                                                                                                |
| Разработка | Финансовое,<br>01.2.1.7<br>Отсутствие<br>согласованного<br>сторонами<br>технического<br>задания, планов-<br>графиков работ | Непреднамеренные                                                 | Фактические                                                            | Финансовый<br>результат                                                                                            | Иванов Ю. С.          | Заключение<br>дополнительного<br>соглашения<br>и внесение<br>корректировок<br>в техническое<br>задание проекта |

Рисунок 12 – Форма «Отчет по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО»

Источник: составлено автором

|            |                                                                                                                                     |                  |           |                           |              |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|---------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработка | Нефинансовое,<br>01.2.2.3<br>Отнесение затрат<br>на стоимость<br>продукта<br>и расчет<br>себестоимости<br>полученного<br>результата | Непреднамеренные | Оценочные | Управленческие<br>решения | Петров Н. В. | Контролировать<br>и регулярно<br>анализировать<br>соответствие<br>затрат бюджету.<br>Внести<br>корректировки<br>в документацию<br>проекта, включая<br>техническое<br>задание, планы-<br>графики работ<br>и бюджет,<br>согласовать<br>с заказчиком. |
| ....       | ....                                                                                                                                | ....             | ....      | ....                      | ....         | ....                                                                                                                                                                                                                                               |

4. Заключительные положения о достоверности отчетности: предоставленная отчетность отражает результаты выполнения проекта в соответствии с утвержденными планами и бюджетами. Все существенные аспекты проекта были рассмотрены и учтены при подготовке отчетности, подтверждается, что отчетность была подготовлена на основе достоверных данных и соответствует применимым стандартам и требованиям. Определены искажения управленческой отчетности по проектам в ООО и рекомендованы мероприятия по устранению выявленных искажений.

«20» февраля 2025 г.

Составил: \_\_\_\_\_ / ФИО \_\_\_\_\_ /  
должность \_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

Согласованно:  
Руководитель проекта \_\_\_\_\_ / ФИО \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

Заказчик \_\_\_\_\_ / ФИО \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи



шифр

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ

Документированная процедура

Стандарт ООВО

Ответственное подразделение

**ПРИНЯТО:****УТВЕРЖДАЮ:**

На заседании ученого совета  
ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ  
Протокол № \_\_\_\_  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ректор  
ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ  
\_\_\_\_\_  
ФИО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РЕГЛАМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО ПРОЕКТАМ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**шифр  
Версия 01**

Ставрополь 20\_\_ г.

|            | Должность                                                 | Фамилия/Подпись | Дата             |
|------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Разработал | Руководитель проектного офиса                             |                 | ___. __. 20__ г. |
| Проверили  | Начальник планово-финансового отдела<br>Главный бухгалтер |                 | ___. __. 20__ г. |
| Версия: 01 | Шифр                                                      |                 | Стр. 1 из 11     |

**СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Общие положения                                                                         | 3  |
| 2. Участники и их функции                                                                  | 4  |
| 3. Цикл формирования и информационное обеспечение<br>управленческой отчетности по проектам | 6  |
| 4. Система внутреннего контроля                                                            | 10 |
| 5. Заключительные положения                                                                | 10 |

**1. Общие положения**

1.1. Настоящий Регламент федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет» (далее – СтГАУ, Регламент) устанавливает унифицированный подход к организации отчетно-контрольного обеспечения проектной деятельности работников для достижения целей и задач программы развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет» на 2025–2036 годы.

1.2. Целью является организация структурированного подхода к стандартизации управленческой отчетности по проектам. Задачи: единые стандарты учета и отчетности проектной деятельности; прозрачность ресурсообеспеченности по фазам жизненного цикла проекта/программы/портфеля проектов; мониторинг финансовых и нефинансовых показателей, анализ и контроль результатов, определение эффективности проекта/программы/портфеля проектов; функциональная структура внутренних и внешних участников.

1.3. Регламент разработан в соответствии с утвержденными на различных уровнях нормативно-правовыми актами в области бухгалтерского учета и проектного управления: национальные стандарты; правовые акты Российской Федерации; правовые акты регионов, методические материалы федерального и регионального уровней, внутренние стандарты экономического субъекта.

1.4. В целях осуществления проектной деятельности формируются органы управления проектной деятельностью, функции определяются функциональной структурой университета и функциональной структурой проектной деятельности в СтГАУ и реализуются в соответствии с настоящим Регламентом.

1.5. Планирование объема финансирования на реализацию проектов в очередном финансовом году и плановом периоде осуществляется в соответствии

с нормативными правовыми актами, регулирующими порядок составления проекта плана финансово-хозяйственной деятельности и иными документами, определяющими размер и порядок предоставления СтГАУ грантов на реализацию программы развития.

1.6. Концепция, разработка, реализация, завершение проектов осуществляются в соответствии с настоящим Регламентом.

1.7. Термины и определения:

- программа развития;
- проектное управление;
- проектная деятельность;
- управленческая отчетность по проектам;
- проект/программа/портфель;
- жизненный цикл проекта;
- фазы: концепция, разработка, реализация, завершение;
- внутренние, внешние участники/пользователи информации;
- устав проекта;
- статьи затрат;
- результат (целевой показатель) проекта: финансовый, нефинансовый;
- система внутреннего контроля;
- классификатор искажений;
- финансовый результат.

## **2. Участники и их функции**

2.1. Настоящий Регламент обязателен для применения сотрудниками планово-финансового отдела, бухгалтерии, проектного офиса и участниками проектной деятельности. Функциональная структура проектной деятельности содержит перечень участников и их функции в соответствии с утвержденными должностными инструкциями и иными локальными актами.



2.1.1. Объекты: финансовые и нефинансовые целевые показатели. Денежные поступления по источникам; затраты по статьям; доходы от внедрения технологии, реализации продукта, выполнения работ/ услуг, прочее.

2.1.2. Субъекты: руководитель проекта, планово-финансового отдела, бухгалтерии, проектного офиса; управления научной и инновационной политики, заказчик/партнер проекта.

2.1.3. Период: жизненный цикл проекта по фазам: концепция, разработка, реализация, завершение.

2.2. Ответственность за разработку, соблюдение настоящего Регламента несут сотрудники планово-финансового отдела, бухгалтерии, проектного офиса в соответствии с утвержденными должностными инструкциями.

### 2.3. Коллегиальные органы

2.3.1. Ученый совет осуществляет свою деятельность на основании положения.

2.3.2. Дирекция управления программой развития свою деятельность на основании приказа по университету может включать в свой состав ведущих научных и отраслевых экспертов, а также представителей публично-правовых образований (по согласованию).

2.3.3. Научно-технический совет осуществляет свою деятельность на основании положения, может включать в свой состав ведущих научных и отраслевых экспертов, а также представителей публично-правовых образований (по согласованию).

### 2.4. Административно-управленческий персонал/исполнительские структуры

2.4.1. Проектный офис осуществляет свою деятельность на основании положения.

2.4.2. Руководителем проекта является лицо, на которого возлагается персональная ответственность за достижение целей, показателей и результатов, выполнение задач, указанных в уставе соответствующего проекта.

2.4.3. Исполнители проекта – сотрудники подразделений СтГАУ и привлеченные ведущие ученые, эксперты (по согласованию), ответственные за реализацию мероприятий для достижения показателей результативности, указанных в уставе соответствующего проекта.

## 2.5. Функциональные подразделения

2.5.1. Функциональные руководители подразделений, участвующие в реализации проектов или обеспечивающие организационно-техническое сопровождение реализации мероприятий проекта в соответствии с Уставом.

2.5.2. Планово-финансовый отдел осуществляют свою деятельность на основании положения.

2.5.3. Бухгалтерия, осуществляют свою деятельность на основании положения.

## 2.6. Внешние участники

2.6.1. Формирование «внешнего контура» отчетных процессов взаимодействия с государственными органами, грантовыми фондами, коммерческими партнерами, ООВО-партнерами, рейтинговыми агентствами, общественными, научными организациями.

## **3. Цикл формирования и информационное обеспечение управленческой отчетности по проектам**

### 3.1. Фаза «Концепция» проекта

3.1.1. Проекты, их цели, задачи, целевые показатели определяются в соответствии с целью и задачами программы развития университета. Основанием для инициации проекта является его перспективный вклад в достижение цели, задач, целевых показателей программы развития.

3.1.2. Инициирование проекта может осуществляться сотрудником проектного офиса во исполнение поручения ректора СтГАУ, поручения проректоров, руководителей стратегических направлений программы развития, а также по личной инициативе сотрудников СтГАУ.

3.1.3. При инициировании проекта осуществляется подача заявки в проектный офис, который осуществляет анализ, оценку в согласовании с планово-финансовым отделом и утверждает на заседании Дирекции управления программой развития, Ученого совета реализацию новых и продолжающихся проектов на финансовый год.

3.1.4. В соответствии с утвержденным бюджетом проекта по статьям затрат бухгалтерией формируются регистры по фазам жизненного цикла проекта.

### 3.2. Фаза «Разработка» проекта

3.2.1. Детальная проработка ресурсобеспеченности ключевых этапов затрат (бюджета, сроков, ресурсов, процессов) осуществляется руководителем проекта (предполагаемым руководителем проекта) по согласованию, внесение корректировок в проектную заявку, её утверждение и присвоение статуса – Устав проекта.

3.2.2. В соответствии с утвержденным бюджетом проекта по статьям затрат бухгалтерией формируются регистры по учету затрат проекта по фазам жизненного цикла, регистр финансирования проекта.

### 3.3. Фаза «Реализация» проекта

#### 3.3.1. Мониторинг и анализ реализации проектов

3.3.1.1. Мониторинг реализации проектов проводится проектным офисом, управлением научной и инновационной политики и представляет собой систему мероприятий план-фактного анализа финансовых и нефинансовых показателей результативности, утвержденных в уставах соответствующих проектов, и учитывается в регистре по учету результата проекта, форме по учету результата программы, портфеля проекта.

3.3.1.2. В ходе мониторинга реализации проектов формируется сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта, которая предоставляется в проектный офис. Формы формируются нарастающим итогом, включается достоверная информация о реализации проектов, содержащая в том числе фактические и прогнозные сведения о достижении финансовых и нефинансовых показателей результата. Датой предоставления отчета является последний рабочий день отчетного периода (ежемесячно). По запросу проектного офиса СтГАУ, дирекции управления программой развития допускается подготовка отчета на произвольную дату по запросу.

3.3.1.3. Планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис университета обеспечивают аккумуляцию затрат статей затрат по фазам и источникам финансирования (отчетная форма по учету затрат и финансирования проекта) для исчисления себестоимости, кодирования отнесения затрат к проекту, программе, портфелю проекта. В соответствии с утвержденным бюджетом проекта по статьям затрат бухгалтерией формируется сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта, отчет о движении денежных средств проекта, сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта.

### 3.3.2. Корректировка устава (заявки) проекта

3.3.2.1. В целях исполнения связанных с реализацией проекта решений Дирекции управления программой развития в случае возникновения необходимости корректировки по инициативе руководителя проекта, а также по результатам мониторинга реализации проектов в паспорта проектов могут вноситься изменения.

3.3.2.2. Согласованный запрос на изменение паспорта проекта с курирующим руководителем стратегического направления, структурного подразделения по направлению реализации проекта вносится руководителем соответствующего проекта в проектный офис за 10 рабочих дней до дня заседания Дирекции управления программой развития.

3.3.2.3. Проектный офис осуществляет предварительный анализ целесообразности, необходимости доработки изменений в паспорте проекта и готовит мотивированное заключение.

3.3.2.4. Согласованный проектным офисом СтГАУ устав проекта вносится руководителем проекта в дирекцию управления программой развития для рассмотрения и утверждения изменений.

3.3.2.5. Устав проектов подлежит ежегодной актуализации и планированию на очередной финансовый год.

#### 3.4. Фаза «Завершение проекта»

3.4.1. В соответствии с утвержденным бюджетом планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис университета обеспечивают аккумулирование затрат проекта, программы, портфеля проекта в отчете о финансовом результате.

3.4.2. Завершение проекта осуществляется по итогам достижения установленных финансовых и нефинансовых результатов с аффилиацией соответствующей программы<sup>9</sup>.

3.4.3. При завершении проекта руководителем проекта подготавливается управленческая отчетность по проектам. Рассмотрение и согласование итогового отчета о реализации проекта вместе с указанным заключением осуществляется в порядке, предусмотренном настоящим Регламентом, для мониторинга и анализа реализации проектов.

3.4.4. Руководитель проекта вносит итоговую отчетность и архивированный материал в течение 10 рабочих дней после завершения реализации проекта в проектный офис.

3.4.5. Проектным офисом, управлением научной и инновационной политики в течение 10 рабочих дней после предоставления Руководителем проекта итогового

---

<sup>9</sup> Например, «Исследования выполнены в рамках программы поддержки развития научных коллективов Ставропольского государственного аграрного университета, реализуемой при финансовой поддержке Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»

отчета проводится оценка реализации проекта, программы, портфеля проекта в соответствии с формами отчетности и уставом проекта. Проектный офис согласовывает с курирующим руководителем стратегического направления программы развития и готовит мотивированное заключение: утверждение для последующего его рассмотрения на ближайшем заседании дирекции управления программой развития; доработка с указанием имеющихся замечаний.

3.4.6. Дирекция управления программой развития рассматривает отчет о реализации проекта и принимает одно из следующих решений: утверждение, доработка, продолжение реализации.

3.4.7. По предложению проектного офиса СтГАУ, решению дирекции управления программой развития и (или) руководителя проекта результаты оценки реализации проектов, а также при необходимости предложения по повышению эффективности их реализации могут быть вынесены на рассмотрение дирекции управления программой развития.

#### **4. Система внутреннего контроля**

4.1. Планово-финансовый отдел, бухгалтерия, проектный офис на базе алгоритма в течение отчетного периода осуществляют проведение внутреннего финансового контроля управленческой отчетности по проектам в части сплошного, выборочного мониторинга и оценки проектной деятельности на основании опросного листа, классификатора искажений с целью достоверности раскрытия информации для внутренних и внешних пользователей, финансовых и нефинансовых показателей результата по фазам жизненного цикла проекта .

4.2. В случае выявления искажений планово-финансовым отделом, бухгалтерией, проектным офисом определяется уровень системы внутреннего контроля и рекомендации к улучшению по финансовому и нефинансовому аспекту. Далее проводится детализированная проверка установленных искажений

с оформлением актов и отчета с применением соответствующих мер по предупреждению и корректировке.

Проведение мероприятий по определению достоверности данных, целевого расходования средств и информации, получаемых и используемых в ходе реализации проектов, формированию (корректировке) методик, используемых для расчета показателей таких проектов, определению факторов и рисков, влияющих на ход реализации проектов и прогнозированию хода их реализации, подготовке рекомендаций для принятия решений по определению и реализации возможных корректирующих действий.

#### **5. Заключительные положения**

5.1 Настоящий Регламент действителен до даты утверждения новой редакции Регламента.

5.2 Настоящий Регламент и все изменения к нему утверждаются ректором ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ на основании решения ученого совета СтГАУ.

5.3 Внесение изменений в настоящий Регламент осуществляется в случаях изменения стратегических целей программы развития ООВО, нормативно-правовой базы, инструментов бухгалтерского учета и управления проектами.

5.4 Ответственным лицом за внесение изменений в настоящий Регламент является начальник планово-финансового отдела, главный бухгалтер, руководитель проектного офиса.



ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ

Ответственное подразделение

Шифр

**СОГЛАСОВАНО:**

Первый проректор

 ФИО \_\_\_\_\_  
 Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Проректор по научной работе и стратегическому развитию

 ФИО \_\_\_\_\_  
 Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Главный бухгалтер

 ФИО \_\_\_\_\_  
 Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Начальник планово-финансового отдела

 ФИО \_\_\_\_\_  
 Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель управления научной и инновационной политики

 ФИО \_\_\_\_\_  
 Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Начальник юридического отдела

 ФИО \_\_\_\_\_  
 Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



**Справка о внедрении результатов диссертационной работы в ФГБОУ ВО  
«Донской государственный технический университет»**



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донской государственный  
технический университет»  
(ДГТУ)**

**ФГБОУ ВО «Ставропольский  
государственный аграрный университет»**

344003, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1  
Приемная ректора т. 8(863) 273-85-25  
Общий отдел т. 8(863) 273-85-11  
Факс т. 8(863) 232-79-53

E-mail: [reception@donstu.ru](mailto:reception@donstu.ru)

ОКПО 02069102 ОГРН 1026103727847

ИНН/КПП 6165033136/616501001

20.02.2026 № 04-11-68  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

### СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Заргарян Нины Руслановны,  
представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук по научной  
специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: бухгалтерский учет, аудит и  
экономическая статистика

Настоящая справка свидетельствует о том, что результаты диссертационной работы Заргарян Н.Р., посвященные развитию управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования представлены к апробации в ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет». Практическое значение для повышения эффективности выявления финансового результата реализации проекта, программы, портфеля проектов, исключения искажений в отчетности и контроля целевого расходования средств экономического субъекта имеют следующие положения:

- комплекс форм управленческой отчетности по проектам («Регистры по учету затрат проекта» (на фазе: концепция, разработка, реализация, завершение); «Регистр финансирования проекта»; «Регистр по учету результата проекта»; «Управленческий отчет по учету затрат и источников финансирования проекта»; «Управленческий отчет по учету результата программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта»; «Отчет о движении денежных средств проекта»; «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта»; «Отчет о финансовом результате»);
- классификатор искажений управленческой отчетности по проектам в системе внутреннего контроля;
- типовой регламент формирования и раскрытия информации управленческой отчетности по проектам.

Представленные методические положения и практические разработки используются в процессе постановки системы управленческой отчетности в Донском государственном техническом университете. Применение внедренных в учетную деятельность экономического субъекта разработок позволило усовершенствовать обособленный учет затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта в разрезе финансовых и нефинансовых показателей деятельности.

Справка дана для предоставления в диссертационный совет по месту защиты диссертации.

И.о. проректора по НИР и ИД



Д.Н. Куимов



**Справка о внедрении результатов диссертационной работы  
в ФГБОУ ВО "Башкирский государственный аграрный университет"**

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
450001, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. 50-летия Октября, 34

**РАСАЙ ФЕДЕРАЦИЯНЫҢ АУЫЛ ХУЖАЛЫҒЫ МИНИСТРЛЫҒЫ**  
Ютары белем биреу буйынса федераль бюджет дәүләт мағариф учреждениеһы  
**БАШКОРТ ДАУЛАТ АГРАР УНИВЕРСИТЕТЫ**  
450001, Рәсәй, Башкортостан Республикаһы, Офе, Октябрей, 50 йыллыты урамы, 34

Тел. +7 (347) 228-91-77    Факс +7 (347) 228-08-98    Web-сайт: [www.bsau.ru](http://www.bsau.ru)    E-mail: [bgau@ufanet.ru](mailto:bgau@ufanet.ru)  
ИНН 0278011005    КПП 027801001    ОГРН 1030204602669    ОКПО 00493586

№ 226-ДП от 30.01.2026г.

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**СПРАВКА**

о внедрении результатов, разработанных в диссертационном исследовании Заргарян Нины Руслановны, представленном на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика)

Настоящая справка свидетельствует о том, что результаты диссертационной работы Заргарян Н.Р., посвященные развитию управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования были представлены к апробации в ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет». Практическое значение для повышения эффективности выявления финансового результата реализации проекта, программы, портфеля проектов, исключения искажений в отчетности и контроля целевого расходования средств экономического субъекта имеют следующие положения:

- комплекс форм управленческой отчетности по проектам («Регистры по учету затрат проекта» (на фазе: концепция, разработка, реализация, завершение); «Регистр финансирования проекта»; «Регистр по учету результата проекта»; «Управленческий отчет по учету затрат и источников финансирования проекта»; «Управленческий отчет по учету результата программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта»; «Отчет о движении денежных средств проекта»; «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта»; «Отчет о финансовом результате»);
- классификатор искажений управленческой отчетности по проектам в системе внутреннего контроля;
- типовый регламент формирования и раскрытия информации управленческой отчетности по проектам.

Представленные методические и практические разработки используются в процессе постановки системы управленческой отчетности в ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет». Применение внедренных в учетную деятельность экономического субъекта разработок позволило усовершенствовать обособленный учет затрат и результатов по фазам жизненного цикла проекта в разрезе финансовых и нефинансовых показателей деятельности.

Справка дана для предоставления в специализированный Совет по месту защиты диссертации.

Проректор по инновационной  
деятельности

И.В.Чудов



**Справка о внедрении результатов диссертационной работы  
в ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»**

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор

И.В. Атанов  
2026 г.



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

И.Ю. Сидяков  
« 12 » 2026 г.



**АКТ  
о внедрении (использовании) НИР в учебный процесс**

Акт выдан Н.Р. Заргарян для предоставления в диссертационный совет 35.2.036.03, созданный на базе ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», свидетельствует, о том, что результаты диссертационной работы по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика), посвященной развитию управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования (ООВО), выполненной на кафедре бухгалтерского учета и аудита, внедрены (использованы) в учебный (ом) процесс (е) на основании рекомендации кафедры бухгалтерского учета и аудита в 2026 г., в частности:

1. Внедрены в учебный процесс при преподавании студентам Института экономики, финансов и управления в АПК (направление «Экономика» профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит») следующих дисциплин:

а) «Бухгалтерский учет и отчетность в организациях бюджетной сферы»: организационно-методическое обеспечение управленческой отчетности по проектам в части аналитических счетов по отражению затрат, финансирования и доходов проектов, корреспондирующих записей;

б) «Внутренний контроль и аудит»: классификатор искажений управленческой отчетности по проектам в системе внутреннего контроля, а также алгоритм и рабочие документы (Опросный лист, матрица оценки, «Акт оценки финансовых/нефинансовых искажений», «Отчет по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО») и внедрена разработанная структура разделов типового регламента формирования и раскрытия информации управленческой отчетности по проектам.

2. Внедрены в учебный процесс при чтении студентам Института экономики, финансов и управления в АПК (направление «Экономика» магистерская программа «Бухгалтерский и налоговый консалтинг») следующих дисциплин:

а) «Управленческий учет и отчетность»: комплекс отчетных форм («Регистры по учету затрат проекта» (на фазе: концепция, разработка, реализация, завершение); «Регистр финансирования проекта»; «Регистр по учету результата проекта»; «Управленческий отчет по учету затрат и источников финансирования проекта»; «Управленческий отчет по учету результата программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта»; «Отчет о движении денежных средств проекта»; «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта»; «Отчет о финансовом результате») для обособленного учета затрат и результатов с учетом фаз жизненного цикла проекта на уровне программы и портфеля проектов;

б) «Бюджетирование и контроль учетных процессов»: классификатор искажений управленческой отчетности по проектам в системе внутреннего контроля, а также алгоритм, рабочие документы (Опросный лист, матрица оценки, «Акт оценки финансовых/нефинансовых искажений», «Отчет по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО»), структура типового регламента формирования и раскрытия информации управленческой отчетности по проектам.

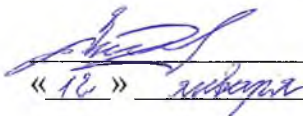
3. Методологические подходы соискателя применены в работе Института дополнительного профессионального образования при реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Система управления проектной, научно-исследовательской и инновационной деятельностью университета» в части:

учетно-контрольного и организационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования: использована методика учетного обеспечения управленческой отчетности по проектам, включающая комплекс рабочих документов (регистров, промежуточных и сводных отчетов), которые обеспечивают мониторинг на уровне фаз жизненного цикла проекта и сведения финансовых и нефинансовых данных на уровне программы, портфеля проектов;

алгоритма проведения внутреннего финансового контроля на базе классификатора и комплекса рабочих документов (Опросный лист, матрица оценки, «Акт оценки финансовых/нефинансовых искажений», «Отчет по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО») для выявления искажений управленческой отчетности по проектам, а также их стандартизация и регламентация.

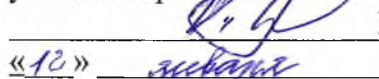
Сдал:

Соискатель кафедры  
бухгалтерского учета и аудита

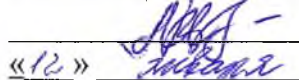
 Н.Р. Заргарян  
« 18 » \_\_\_\_\_ г.

Принял:

Руководитель центра управления  
учебным процессом

 Н.А. Тунина  
« 18 » \_\_\_\_\_ г.

Руководитель управления научной  
и инновационной политики

 М.В. Алексеева  
« 18 » \_\_\_\_\_ г.

**Справка о внедрении результатов диссертационной работы  
в ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»**



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**



**«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ)**

Зоотехнический пер., д. 12, г. Ставрополь, 355017  
тел.: 8(8652) 35-22-82; 35-22-83 факс: 8(8652) 71-58-15.

E-mail: inf@stgau.ru http: www.stgau.ru  
ОКПО 00493221, ОГРН 1022601993468, ИНН 2634003069

*12.01.2026* № *15-20/12-259*  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

### СПРАВКА

о внедрении результатов, разработанных в диссертационном исследовании Заргарян Нины Руслановны, представленном на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика).

Настоящая справка свидетельствует о том, что результаты диссертационной работы Заргарян Н.Р., посвященные развитию управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования (ООВО), внедрены в ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет». Процесс внедрения проходил в октябре 2025 года. К внедрению были представлены:

- комплекс управленческих отчетов и регистров с счетоводческим сопровождением по отражению затрат, финансирования и доходов проектов и корреспондирующих записей для выявления конечного финансового результата реализации проекта, программы, портфеля проекта в разрезе финансовых, нефинансовых показателей и жизненного цикла проекта («Регистры по учету затрат проекта» (на фазе: концепция, разработка, реализация, завершение); «Регистр финансирования проекта»; «Регистр по учету результата проекта»; «Управленческий отчет по учету затрат и источников финансирования проекта»; «Управленческий отчет по учету результата программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету затрат программы, портфеля проекта»; «Сводная форма по учету результата программы, портфеля проекта»; «Отчет о движении денежных средств проекта»; «Сводный отчет о движении денежных средств программы, портфеля проекта»; «Отчет о финансовом результате»);

- механизм внутреннего финансового контроля управленческой отчетности по проектам для оптимизации и унификации процедур выявления нарушений на базе классификатора искажений и комплекса рабочих документов (Опросный лист, матрица оценки, «Акт оценки финансовых/нефинансовых искажений», «Отчет по результатам внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО»).

Разработанные и представленные к апробации в ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» научные результаты позволили повысить качество управленческой отчетности по проектам в результате совершенствования учетно-контрольного обеспечения.

Справка дана для предоставления в диссертационный совет Д 32.2.036.03 при ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет».

Первый проректор

И.В. Атанов

Начальник планово-финансового отдела

А.Н. Стеклов

