



«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Казанский
государственный аграрный университет»

кандидат экономических наук

Нуриев Ильшат Габделфартович

«8» сентября 2026 г.

ОТЗЫВ

ведущей организации ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет» на диссертацию Заргарян Нины Руслановны на тему: «Развитие управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования», представленную к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика).

Актуальность темы диссертации

Актуальность темы исследования определяется наличием ряда факторов и проблемных областей в сфере управленческой отчетности госсектора, в частности образовательных организаций высшего образования (ООВО), подверженных влиянию развития проектной деятельности и институциональных изменений. Традиционные бухгалтерские регистры не отвечают на вопрос, какой научный, образовательный или социальный результат получен, что делает их малоинформативными для проектного управления. Это создает существенный пробел в учетно-контрольном обеспечении, особенно актуальный в контексте развития проектных методов управления, требующих оперативного аналитического, отчетного и контрольного обеспечения управления проектами для оценки их эффективности. Разрыв между новой институциональной ролью ООВО и учетными практиками формирует принципиально новые информационные потребности. Существующие направления учетно-аналитической деятельности, ориентированные преимущественно на бюджетное планирование, зачастую не способны обеспечить релевантной информацией для стратегического управления сложными проектами, программами и портфелями.

Таким образом, исследование направлено на решение научной проблемы, заключающейся в отсутствии адаптированной к современным условиям методики формирования управленческой отчетности по проектам в ООВО. Разработка данного инструментария является необходимым условием для повышения эффективности и результативности, прозрачности и обоснованности принимаемых управленческих решений в рамках их трансформирующейся миссии. Развитие управленческой отчетности по проектам направлено на восполнение этого пробела, включая не только финансовые, но и нефинансовые показатели результативности, а также оценку достигнутых результатов относительно запланированных по каждой фазе жизненного цикла.

Исходя из вышесказанного, диссертационная работа Заргарян Нины Руслановны определяется достижением поставленной цели исследования и ее важностью для развития бухгалтерской науки, что предопределяет ее теоретическую и практическую ценность.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций,
сформулированных в диссертации**

Представленные в диссертации Заргарян Нины Руслановны положения научно обоснованы и подтверждены результатами оценки теоретической и методической базы исследования, которая обеспечена комплексным анализом фундаментальных и прикладных трудов отечественных и зарубежных авторов, действующих нормативно-правовых актов Российской Федерации, официальной статистики, данными бухгалтерского учета и отчетности учреждений госсектора, управленческой отчетности, аудита и контроля.

Методическую основу и обоснованность результатов диссертации обеспечивает взаимосвязь между поставленными задачами и рядом методов: от общенаучных (сравнение, анализ, синтез, наблюдение, классификация) до специальных методов бухгалтерского учета (баланс, счета, оценивание, калькулирование, документирование). Подтверждается практическая значимость применения контент-анализа программ развития, учетных политик ведущих российских университетов и статистическая оценка показателей Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования.

Отраженные Заргарян Н.Р. объект и предмет диссертации соответствуют поставленным задачам и обеспечивают достижение цели работы. Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждены апробацией на международных, всероссийских и региональных научных конференциях, конкурсах, по материалам которых опубликованы работы, получившие положительную оценку научного сообщества.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и практических
рекомендаций**

Достоверность и обоснованность результатов диссертации достигаются за счет применения современной методики бухгалтерского учета, управленческой отчетности, внутреннего контроля и экономического анализа. Комплексная работа с репрезентативной эмпирической базой обеспечила доказательность выводов и позволила сформулировать научно-практические положения, обладающие оригинальностью.

Научная новизна исследования заключается в развитии автором концептуальных основ, учетно-контрольного и организационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО, направленных на консолидацию финансовых и нефинансовых показателей эффективности для пользователей отчетности, как в рамках традиционного учета фактов хозяйственной жизни, так и в разрезе отдельных проектов, программ, портфелей проектов.

Научный вклад исследования в развитие предметной области заключается в следующих положениях:

1. предложена экономическая категория «управленческая отчетность по проектам», содержание которой учитывает особенности университета, классификационные признаки и этапы их жизненного цикла, что позволяет получать оперативную информацию о результатах и принимать обоснованные решения по проектам, программам и портфелям, а также раскрывать содержание проекта как объекта бухгалтерского учета и внутреннего контроля в ООВО (с. 11-29, 30-46, 46-55).

2. с учетом особенностей деятельности ООВО усовершенствована концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в ООВО, обусловленная диверсификацией источников финансирования (бюджетное нормативно-подушевое и внебюджетное), целевым характером использования ресурсов, спецификой объектов учета и разнородностью типов проектов (от социальных до коммерческих). Отличительной особенностью модели является применение системы специфических принципов (дифференциация инструментов учетно-контрольного обеспечения в зависимости от типа целевой модели ООВО, агрегирование данных по фазам проекта, ведение отдельного учета по проекту, программе и портфелю, обособленное выявление финансового результата по продуктовым результатам), что в совокупности формирует ключевые направления и инструментарий управленческой отчетности по проектам (с. 46-55);

3. разработана методика оценки проектного управления ООВО, основанная на контент-анализе программ развития, учетных политик, оценке показателей мониторинга деятельности ООВО и расчете интегрального индекса, которая позволяет проводить типологическую группировку ООВО и регламентацию учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам для принятия стратегических решений по реализации программы развития и повышения конкурентоспособности (с. 56-67, 68-92, 92-102, приложение 6-9);

4. усовершенствован комплекс рабочих документов и рекомендации по формированию управленческой отчетности в ООВО, применение которых повышает оперативность учетной информации и определение финансового результата проекта; отличительной особенностью является учет финансовой и нефинансовой информации по фазам жизненного цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение) с прямым и косвенным влиянием во взаимосвязанных учетных регистрах, промежуточных и сводных отчетов, формируемых на основе обособленного учета затрат, финансирования и доходов проектов ООВО по аналитическим счетам для калькулирования себестоимости и выявления финансового результата проекта, программы и портфеля проектов (с. 103-137, приложение 10-18);

5. разработан классификатор искажений и сопутствующие рабочие документы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО (опросный лист, оценочная матрица, акт оценки финансовых и нефинансовых искажений, итоговый отчет, алгоритм проведения), отличающиеся системным подходом к выявлению нарушений, что в совокупности формирует унифицированную методику контрольных процедур, позволяющих повысить объективность учетной информации (с. 137-150, приложение 19-22);

6. предложен Регламент, стандартизирующий процессы формирования и раскрытия управленческой отчетности по проектам ООВО, отличительной особенностью которого является детализация информации по фазам жизненного цикла (финансовый, нефинансовый и организационные аспекты), формализация оценки эффективности (проект, программа, портфель) и проведения внутреннего контроля, что в совокупности упорядочивает разрозненное учетно-контрольное и организационное обеспечение управленческой отчетности по проектам в ООВО в унифицированную систему для стратегического управления (с. 150-158, приложение 23).

Соответствие диссертации и автореферата требованиям ВАК

Представленная диссертация и автореферат Заргарян Н.Р. изложены в соответствии с требованиями ВАК, предъявляемым к кандидатским диссертациям. Автореферат и опубликованные научные работы соискателя в полной мере отражают основное содержание диссертации.

Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования

Научные результаты и прикладные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности образовательных организаций высшего образования, а также адаптированы к специфике экономического субъекта для применения управленческой отчетности по проектам в практике. Отдельные результаты исследования могут использоваться как методический материал при разработке, совершенствовании и чтении курсов учетных дисциплин.

Теоретическая и практическая значимость работы

Разработанные в диссертации Заргарян Н.Р. концептуальные положения и полученные выводы вносят существенный вклад в развитие теоретических основ бухгалтерского учета и отчетности. Теоретическую значимость имеют следующие положения: блочно-структурированная последовательность обоснования концептуальной модели управленческой отчетности по проектам (с. 12-14); триединая система факторов развития управленческой отчетности по проектам и лингвистическая формула (объект, сущность, субъект, цель, содержание) экономической категории «управленческая отчетность по проектам в ООВО» (с. 25-29); классификация проектов в образовательных организациях высшего образования (с. 35-40); проект, программа, портфель проектов: объекты бухгалтерского учета и внутреннего контроля в условиях проектного управления образовательных организаций высшего образования (с. 39-42); матрица направлений совершенствования управленческой отчетности по проектам в ООВО в условиях проектного управления (с. 49-51); концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования (с. 51-55).

Перспективы практического применения результатов исследования заключаются в использовании следующих разработанных методик и рекомендаций:

- методика, включающая расчет индекса проектного управления ООВО, их типологическую группировку и возможные варианты регламентации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО (с. 56-67, 68-92, 92-102, приложение 8-9);

- система аналитических счетов по отражению затрат, финансирования и доходов проектов ООВО и рекомендуемый порядок корреспондирующих записей по отражению финансового результата проекта (с. 106-110);

- формы управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования, схема учетного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО (с. 114-115);

- организационно-методическое обеспечение управленческой отчетности по проектам в ООВО, включающее комплекс учетных регистров, промежуточных и сводных отчетов (с. 103-137, приложение 10-18);

- структура и классификатор искажений по фазам проектного управления ООВО (с. 137-141, приложение 19);

– комплекс рабочих документов внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО с алгоритмом его проведения: опросный лист, оценочная матрица, акт оценки финансовых и нефинансовых искажений, итоговый отчет (с. 142-150, приложение 20-22);

– внутренний Регламент «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО» (с. 150-158, приложение 23).

На практике результаты исследования могут быть использованы при формировании учетно-контрольного и организационного обеспечения управленческой отчетности по проектам, а также в рамках системы внутреннего контроля.

Оценка содержания диссертации и ее завершенность

Диссертационное исследование является логически завершенным, его содержание соответствует цели исследуемой проблемы и полностью решает все поставленные задачи. Диссертация является завершенной научно-исследовательской работой, которая отражает комплексное решение поставленной проблемы.

Основные положения диссертации отражены в 14 публикациях (авторским объемом 5,69 п. л.), в том числе в 6 изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования результатов кандидатских диссертаций; 2 в международных базах.

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

Во введении к работе последовательно обоснована актуальность темы, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования. Также представлены научная новизна и практическая значимость полученных результатов, охарактеризованы основные методы исследования и степень его апробации.

На основании полученных результатов и выводов в первой главе «Теоретические основы развития управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования» диссертационного исследования уточнены: триединая система факторов развития генезиса бухгалтерской отчетности (макроэкономических, концептуальных, эволюции учетных систем) и лингвистическая формула (сущность, субъект, содержание, цель, объект) экономической категории «управленческая отчетность по проектам в ООВО» (с. 11-29, 46-55); классификация проектов в образовательных организациях высшего образования (с. 30-46); концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в ООВО определяет ключевые направления и инструментарий развития управленческой отчетности по проектам ООВО (с. 51-55).

Вторая глава «Особенности и закономерности развития управленческой отчетности по проектам в ООВО» посвящена исследованию таких аспектов, как: оценка влияния финансовой модели на информационное обеспечение управленческой отчетности по проектам ООВО (с. 56-68, приложение 6-7); выявление закономерностей развития управленческой отчетности по проектам в ООВО и их типологическая группировка на основе индекса проектного управления (с. 68-92, приложение 8-9); изучение особенностей учетной политики ООВО в условиях формирования управленческой отчетности по проектам и предложение возможных рекомендаций (с. 91-92).

В третьей главе «Совершенствование учетно-контрольного и организационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО» предложен: комплекс

рабочих документов и рекомендации по формированию управленческой отчетности в ООВО на основе учета финансовой и нефинансовой информации по фазам жизненного цикла проекта и обособленного учета затрат, финансирования и доходов проектов ООВО по аналитическим счетам для определения финансового результата на уровне проекта, программы и портфеля проектов (с. 103-137, приложение 10-18); классификатор искажений по фазам проектного управления ООВО и комплекс рабочих документов внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам ООВО с алгоритмом его проведения и оценкой на основе внутреннего Регламента «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО» (с. 137-158, приложение 19-23). В заключении сформулированы и систематизированы основные результаты проведенного исследования, отражающие достижение поставленной цели и решение обозначенных задач.

Проведенное исследование Заргарян Н.Р. представляет собой целостную научную работу, вносящую вклад в теорию и практику. Элементы новизны и практической ценности обоснованы полученными результатами (ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет» (справка о внедрении № 226-ДО от 30.01.2026 г.); ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет» (справка о внедрении № 04-11-68 от 20.02.2026 г.); 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.)).

При этом, наряду с достигнутыми выводами, можно обозначить некоторые направления для возможного развития и уточнения:

1. В диссертационной работе предложен широкий спектр новых теоретических положений (с. 11-29, 46-55), классификационных признаков (с. 30-46, таблица 1.3) и форм отчетности (с. 114-137), однако остается открытым вопрос: предложенная система управленческой отчетности по проектам предполагает формирование специализированных учетных регистров и отчетных форм (рис. 3.1), которые, как следует из работы, ведутся параллельно с бухгалтерским учетом. Однако не раскрыт механизм синхронизации этих двух контуров учета и не показано, как избежать двойного ввода данных и расхождений между бухгалтерской и управленческой отчетностью. Без решения этой проблемы внедрение предложенного инструментария может привести к дополнительной нагрузке на учетный персонал.

2. Теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования ориентированы исключительно на образовательные организации высшего образования, что ограничивает возможность их применения в других типах организаций, реализующих проектные подходы (научные учреждения, корпоративные университеты, некоммерческие организации) без дополнительной адаптации.

3. В работе отсутствует корреляционно-регрессионный анализ взаимосвязи между предложенным Индексом проектного управления и результативностью деятельности ООВО (с. 68-92).

4. Разработанная модель основана на известных подходах к учету затрат по проектам. В чем состоит принципиальное отличие от работ, например, по проектному учету в промышленности или строительстве (с. 114-115).

5. Внутренний регламент не содержит четкого распределения ответственности между участниками процесса формирования управленческой отчетности по проектам в ООВО (с. 150-158, приложение 23).

6. В работе предложен классификатор искажений (рис. 3.9, табл. 3.5) для системы внутреннего контроля управленческой отчетности. Однако не уточнено, какие конкретные контрольные процедуры применяются для проверки правильности отнесения затрат на тот или иной проект.

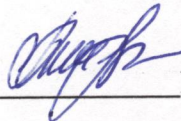
Указанные дискуссионные замечания не снижают теоретическую и практическую ценность результатов диссертационной работы Заргарян Нины Руслановны.

Исследование выполнено в рамках специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика) и представляет собой научно-квалификационную работу, в которой приведены теоретические и методические разработки, совокупность которых можно квалифицировать как решение научной проблемы, имеющей важное значение.

Таким образом, диссертация Заргарян Нины Руслановны на тему: «Развитие управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования» является законченным, оригинальным и самостоятельным научно-квалификационным исследованием. Диссертация полностью соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук п. 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации, а ее автор – Заргарян Нина Руслановна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика).

Отзыв обсужден и утвержден на заседании кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет» (протокол № 2 от 08.09.2026 г.).

Заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита
ФГБОУ ВО «Казанский государственный
аграрный университет»,
д.э.н., профессор


Г.С. Ключова

«8» сентября 2026 г.

Сведения о ведущей организации: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный аграрный университет», кафедра бухгалтерского учёта и аудита

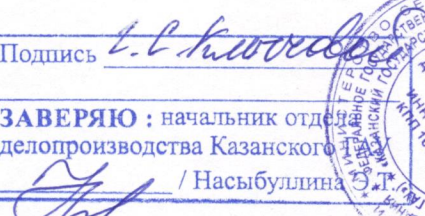
Почтовый адрес: 420015, Казань, ул. К. Маркса, 65

E-mail: info@kazgau.com

Телефон: +79872754848

Сайт: <https://kazgau.ru/>

Подпись


ЗАВЕРЯЮ: начальник отдела
делопроизводства Казанского
/ Насыбулина

