

На правах рукописи



Заргарян Нина Руслановна

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

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ставрополь – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Бобрышев Алексей Николаевич

Официальные оппоненты **Чайковская Любовь Александровна,**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,
профессор базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита Главного контрольного управления города Москвы

Коробейникова Лариса Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», проректор по экономике и контрактной службе, заведующая кафедрой экономического анализа и аудита

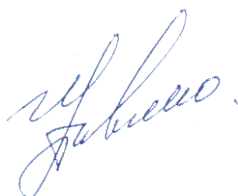
Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет»

Защита состоится 30 октября 2026 г. в 13.00 на заседании диссертационного совета 35.2.036.03 при ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» по адресу: 355017, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12, ауд. 3.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» и на официальном сайте университета www.stgau.ru

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



И. Г. Павленко

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 проектного менеджмента 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 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 аудита, 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:

- идентифицирован и систематизирован теоретический базис управленческой отчетности по проектам в ООВО, включающий обоснование ее особенностей и уточнение данной экономической категории, сформированные посредством воздействия явных, латентных, макроэкономических и концептуальных факторов развития бухгалтерского учета, а также введения дополнительных классификационных признаков и оснований для группировки проектов (по типу влияния на процессы, видам политик и проектов, типам целевой

модели), что позволяет вырабатывать качественную информацию для пользователей управленческой отчетности ООВО;

- выявлены специфические принципы концептуальной модели управленческой отчетности по проектам в ООВО (дифференциации инструментов учетно-контрольного обеспечения в зависимости от типа целевой модели ООВО; агрегирования финансовых и нефинансовых данных по фазам проекта; ведения раздельного учета по проекту, программе, портфелю; обособленного выявления финансового результата по продуктовым результатам (технология, продукт, услуга), сформированного на основании блочно-структурированного анализа с учетом особенностей проектной деятельности в части учета, отчетности, анализа и внутреннего контроля, что позволяет определить ключевые направления совершенствования и инструментарий учетных процедур (унификация отчетных форм, усиление контрольных функций, внедрение аналитических инструментов) для развития управленческой отчетности ООВО;

- предложена методика расчета индекса проектного управления для оценки проектной деятельности ООВО и дальнейшей типологической группировки, включающая контент-анализ финансовой модели программы развития, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, контент-анализ учетных политик, что позволяет на базе уровня проектной зрелости определить направления и инструменты оптимизации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам ООВО;

- разработаны формы управленческой отчетности в ООВО, включающие систему аналитических счетов по отражению затрат, финансирования и доходов проектов, рекомендуемый порядок корреспондирующих записей по отражению финансового результата проекта, характеристику 10 отчетных форм (регистры, промежуточные и сводные отчеты) и схему учетного обеспечения, основанные на пофазном учете затрат и результатов с разделением на финансовые и нефинансовые показатели, что позволяет определить финансовый результат по видам политик, проектам, программам и портфелю проектов;

- усовершенствован механизм внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО, включающий классификатор искажений и комплект рабочих документов: опросный лист; оценочная матрица; акт финансовых и нефинансовых искажений; итоговый отчет, обеспечивающий стандартизированный и комплексный подход к идентификации искажений с предложенным алгоритмом, что позволяет повысить качество учетной информации и обеспечить ее объективность;

– предложена типовая структура внутреннего регламента «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО», устанавливающая рекомендации к процессам формирования и раскрытия управленческой отчетности по проектам в разрезе фаз жизненного цикла, что позволяет детализировать учетные данные с выделением финансовых, нефинансовых и организационных аспектов.

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), 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 гг.), «Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской» (г. Воронеж, 2023, 2024 гг.), «Актуальные проблемы и достижения региональных экономических систем» (г. Ставрополь, 2023 г.), «Абалкинские чтения» (г. Москва, 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 № 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 (золотая медаль); Премии губернатора Ставропольского края талантливой молодежи Ставропольского края в области научной и инновационной деятельности «Премия 2020» (Постановление губернатора Ставропольского края от 11.07.2022 № 260).

Разработанные организационно-методические положения исследования нашли практическое применение в деятельности ООВО. В частности, формы управленческой отчетности по проектам и классификатор искажений в системе внутреннего контроля внедрены в ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет» (справка о внедрении № 226-ДО от 30.01.2026) и ФГБОУ

ВО «Донской государственный технический университет» (справка о внедрении № 04-11-68 от 20.02.2026). Кроме того, материалы и результаты исследования используются в деятельности подразделений и учебном процессе ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (справка о внедрении № 15-20/12-259 от 12.01.2026; акт о внедрении в учебный процесс от 12.01.2026).

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 наименования и 27 приложений. Работа изложена на 161 странице машинописного текста и содержит 21 таблицу, 34 рисунка.

2 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. *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).*

Автором проведена сравнительная характеристика управленческой и бухгалтерской (финансовой) отчетности по ряду признаков: цель, предмет, объекты, задачи, система учета, пользователи, источники информации, временной фокус, единицы измерения и регламентация. В результате сопоставления выявлены существенные различия, не позволяющие отождествлять управленческую отчетность и ее разновидности (по проектам, об устойчивом развитии, об интеллектуальном капитале) с бухгалтерской (финансовой), включая ее модификации для бюджетных, казенных и автономных учреждений. Обосновано, что традиционные учетные системы в государственном секторе не обеспечивают формирование релевантной информации для оценки эффективности проектов на различных стадиях их реализации, что свидетельствует о необходимости

выделения отчетности по проектам в самостоятельное направление, обладающее собственной целевой направленностью, объектами и методами раскрытия информации.

Трактовка экономической категории «управленческая отчетность по проектам» предложена по результатам изучения триединой системы факторов, оказавших влияние на становление бухгалтерской отчетности. Это эволюционные факторы – конвергенция учетных систем и менеджмента, разнородность объектов учета, масштабируемость бизнес-процессов; макроэкономические – глобализация, экономические кризисы, устойчивое развитие, цифровизация; концептуальные – теории: систем, проектного управления, стейкхолдерская, рациональных ожиданий. Их комплексное воздействие определило логику развития бухгалтерского учета как науки и, как следствие, теоретическую основу раскрытия отчетных данных. В исследовании была уточнена лингвистическая формула изучаемой экономической категории, которая понимается автором как элемент системы бухгалтерского учета, включающий отчетные формы по четырем фазам жизненного цикла проекта, финансовым и нефинансовым показателям деятельности университетов 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 ресурсобеспеченности и эффективности полученного результата.

Для повышения качества учетной информации по проектам введены дополнительные классификационные признаки и основания для их группировки (Таблица 1).

Таблица 1 – Классификация проектов в образовательных организациях высшего образования (фрагмент)

Классификационный признак	Основание
По типу влияния на процессы	
Операционные	Обеспечение традиционных задач
Функциональные	Выполнение задач в рамках реализуемых политик
Трансформационные	Преобразование организационно-управленческой структуры с целью получения уникального результата в рамках стратегических целей
По видам политик и характеру проектов	
Образовательный	Создание и развитие новых образовательных продуктов
Научно-исследовательский	Получение научно-прикладного продукта
Инновационный	Создание и внедрение принципиально нового или значительно усовершенствованного продукта, услуги, технологии, процесса

Продолжение таблицы 1

Классификационный признак	Основание
Кампусный/ инфраструктурный	Модернизация материально-технической базы, создание комфортной среды для обучения, исследований, проживания и отдыха
Молодежный/ социальный	Реализация социально значимой инициативы, направленной на получение общественно полезного результата
Смешанный	Сочетание нескольких видов проектов
По типам целевой модели ООВО	
Предпринимательские	Коммерциализация знаний через стартап-проекты, бизнес-инкубаторы, технопарки
Проектно-образовательные	Развитие практических компетенций, в том числе через решение реальных кейсов
Классические	Реализация типовых проектов для поддержания и передачи знаний

Источник: составлено автором

Это позволяет учитывать финансовую и отраслевую специфику проектов и дает возможность дифференцировать учетно-контрольные инструменты применительно к каждой организации с целью последующего формирования гибкой системы форм отчетности в зависимости от их типа.

2. 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 раздельного учета по проекту, программе, портфелю; обособленного выявления финансового результата по продуктовым результатам (технология, продукт, услуга), что определяет ключевые направления совершенствования управленческой отчетности ООВО. В ходе диссертационного исследования автором выявлены специфические особенности проектного управления, влияющие на формирование управленческой отчетности: 1. Диверсификация источников финансирования (гранты и субсидии, бюджетные ассигнования, внебюджетные доходы, заемные средства). 2. Несоответствие информационных запросов пользователей и возможностей бюджетного учета. 3. Несоответствие учетных периодов при реализации длительных проектов, выходящих за рамки учебного года и операционного цикла проекта, что детерминирует разрыв финансового результата между отчетными периодами. 4. Разнородность получаемых результатов в зависимости от вида проекта, зачастую не являющихся учетными объектами и др. Выделенные особенности являются основой для формирования системы принципов управленческой отчетности по проектам в рамках разработанной концептуальной модели (Рисунок 1).

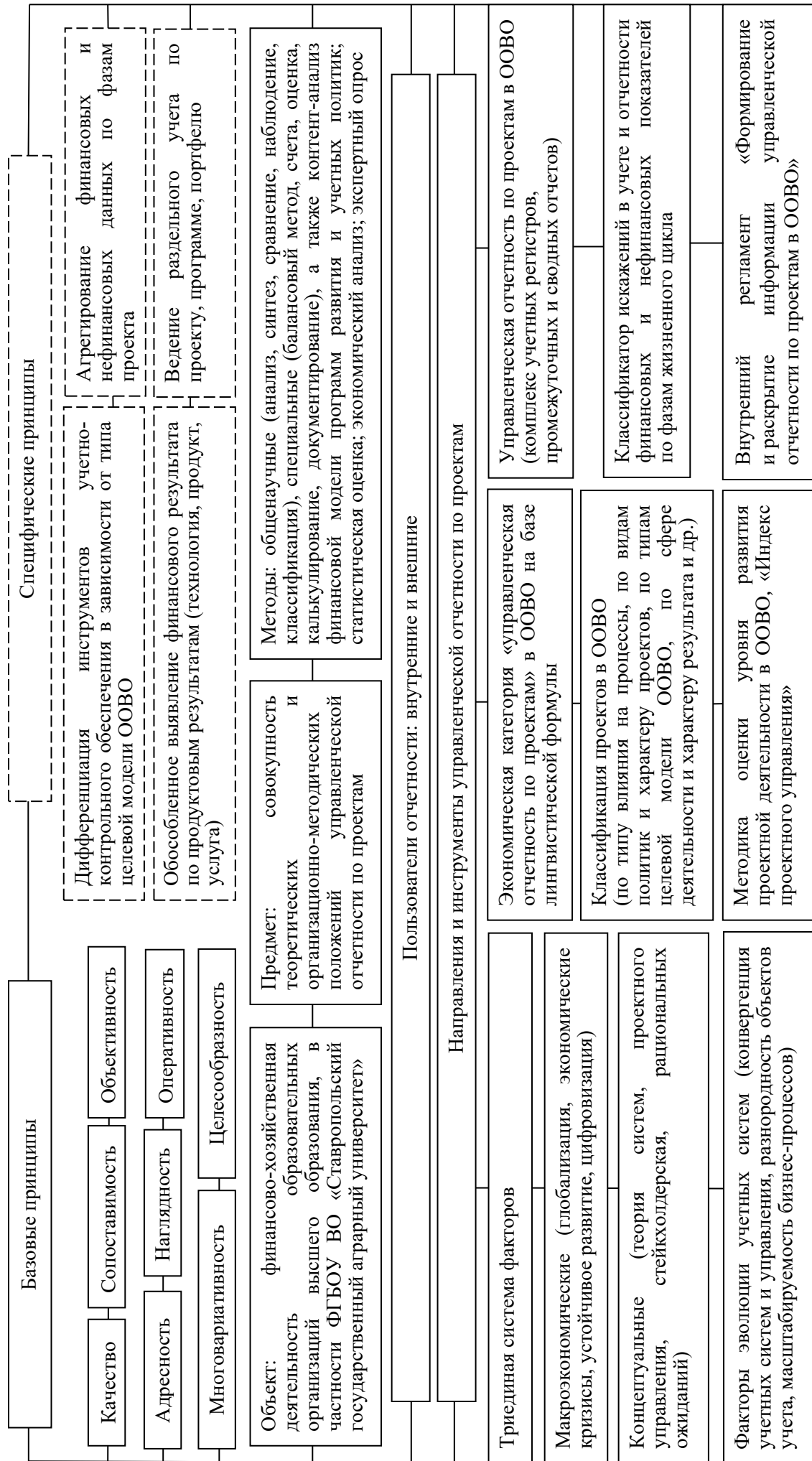


Рисунок 1 – Концептуальная модель управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования

Источник: составлено автором

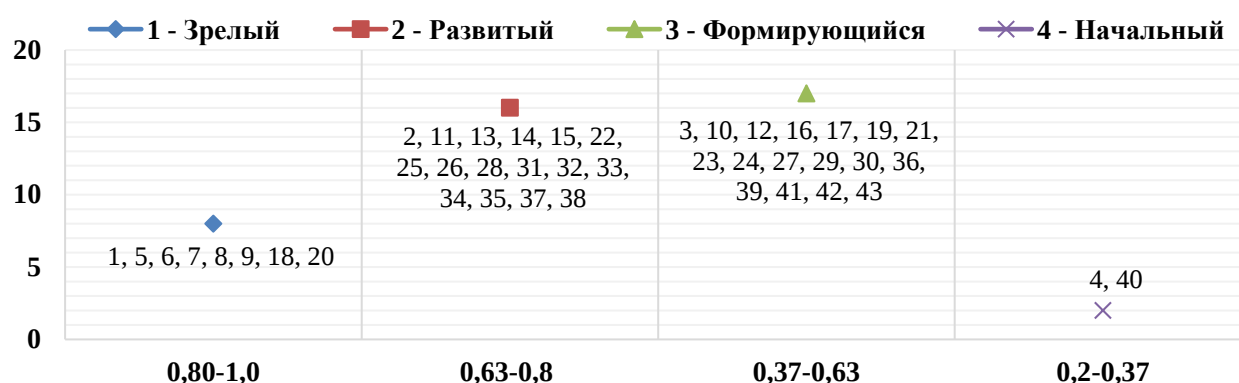
К основополагающим принципам нами отнесены следующие: дифференциация инструментов учета в зависимости от реализуемого типа целевой модели ООВО, позволяющая перейти к гибкому управлению и способствующая оценке вклада каждого проекта в реализацию стратегической цели; обособление конечного результата в продуктовой логике, позволяющая оценить степень влияния проекта на экономическую устойчивость и выполнение социальной функции организации; агрегирование финансовых и нефинансовых данных по фазам проекта, способствующее детализации информации посредством предложенной системы учетных регистров, что повышает прозрачность информации на всех этапах реализации проекта.

3. Разработана методика оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО, состоящая из трех аналитических блоков: проведение контент-анализа программ развития; типологическая группировка ООВО по уровню развития проектного управления на основании «индекса проектного управления»; контент-анализ учетных политик ООВО, что в совокупности позволяет провести комплексную диагностику уровня проектной зрелости университета, идентифицировать проблемы учетно-контрольного обеспечения и определить направления модернизации управленческой отчетности. Анкетирование трех фокус-групп (специалисты ООВО, коммерческого сектора и научные работники) подтвердило устойчивый запрос на трансформацию учетно-отчетной функции в ООВО. Преобладание задачи составления отчетности (60,85 %) и высокая востребованность умений в области обработки больших данных (64,62 %), отмеченные респондентами, подтверждают необходимость трансформации традиционной отчетности в управленческую по проектам. Отмечено, что существующие подходы к оценке деятельности ООВО не учитывают проектную логику, что затрудняет разработку дифференцированных подходов к раскрытию учетной информации. Предложенный в диссертации подход базируется на трех аналитических блоках, реализация которых обеспечивает получение достоверной информации о состоянии проектной деятельности в конкретной ООВО.

На первом этапе методики на основе контент-анализа программ развития ООВО выявляется характер и степень влияния проектного управления на трансформацию учетных, аналитических и контрольных процессов. На данном этапе был проведен семантический анализ 42 программ развития ООВО – участников программы «Приоритет-2030» и установлена взаимосвязь между заявляемой финансовой моделью университета и фактическим уровнем развития инструментов учёта, контроля и экономического анализа для целей управления

проектами. В результате выявлены ключевые трансформации финансовой политики: 1) переход к проектному или программно-целевому управлению финансами (МГТУ им. Баумана, ЮФУ и др.); выделение отдельных статей и фондов для стратегических проектов – ВШЭ, СПбПУ и др.; 2) децентрализация финансового управления и, как следствие, увеличение значимости управленческой отчетности; 3) регламентация отчетности и повышение ее прозрачности (внедрение МСФО общественного сектора (МИСиС, СПбГМТУ, НГТУ им. Алексеева и др.), переход от учета по лицевым счетам к полноценной управленческой отчетности (СПбГМТУ)); 4) интеграция бухгалтерского учета и отчетности с системой оценки эффективности (КРІ) (МГИМО, БФУ им. Канта, ТУСУР, ПИМУ и др.); 5) развитие аналитики и сценарного планирования на основе учетных данных и управленческой отчетности (МФТИ, РУТ МИИТ и др.).

В результате автором произведена группировка ООВО по уровню учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в рамках реализуемой ими финансовой модели и дана характеристика каждой типологической группы (Рисунок 2).



* 1 – МФТИ, 2 – НИЯУ МИФИ, 3 – ИТМО, 4 – МИСИС, 5 – ТГУ, 6 – НИУ ВШЭ, 7 – МГТУ им. Н. Э. Баумана, 8 – ЮФУ, 9 – СПбПУ, 10 – УрФУ, 11 – ТПУ, 12 – НГУ, 13 – РНИМУ, 14 – РГАУ – МСХА имени К. А. Тимирязева, 15 – Сеченовский университет, 16 – СамГМУ, 17 – МАИ, 18 – ТУСУР, 19 – ПИМУ, 20 – БФУ им. И. Канта, 21 – КФУ, 22 – СиБГМУ, 23 – ВМА им. С. М. Кирова, 24 – СПбГМТУ, 25 – РУТ (МИИТ), 26 – МГИМО МИД России, 27 – КНИТУ, 28 – СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 29 – БГМУ Минздрава России, 30 – НИУ «БелГУ», 31 – НГТУ, 32 – ТюмГУ, 33 – РАНХиГС, 34 – Московский политех, 35 – УУНиТ, 36 – ДВФУ, 37 – НИУ МГСУ, 38 – ИРНИТУ, 39 – ЮРГПУ(НПИ), 40 – УГНТУ, 41 – НГТУ им. Р. Е. Алексеева, 42 – МГУ им. Н. П. Огарёва, 43 – СтГАУ

Рисунок 2 – Группировка ООВО по уровню учетно-аналитического, отчетного и контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам
Источник: составлено автором

Второй аналитический блок посвящен оценке закономерностей развития системы управленческой отчетности по проектам, проведенной на основании

данных мониторинга эффективности деятельности 41 ООВО по показателям результатов деятельности в разрезе пяти направлений (образовательная; научно-исследовательская; международная; финансово-экономическая; кадровый потенциал), а также по максимальным темпам прироста 122 показателей. В результате выявлены наиболее динамично развивающиеся направления: коммерциализация разработок (РГАУ – МСХА – в 19,66 раза, ТУСУР – в 21,00 раза), интернационализация (МГУ им. Огарева – в 8,47 раза, НГТУ – в 13,78 раза), инфраструктурное развитие (ПИМУ – в 17,44 раза, БГМУ – в 25,10 раза), привлечение талантливых абитуриентов (НИТУ МИСИС – в 24,00 раза, КФУ, РНИМУ – в 7,00 раза), партнерство с предприятиями и регионом (ЮРГПУ – в 29,89 раза, МГТУ им. Баумана – в 8,61 раза). Далее с помощью корреляционного анализа из каждой группы были исключены мультиколлинеарные показатели ($r \geq 0,7$), что устранило их дублирование (Рисунок 3).

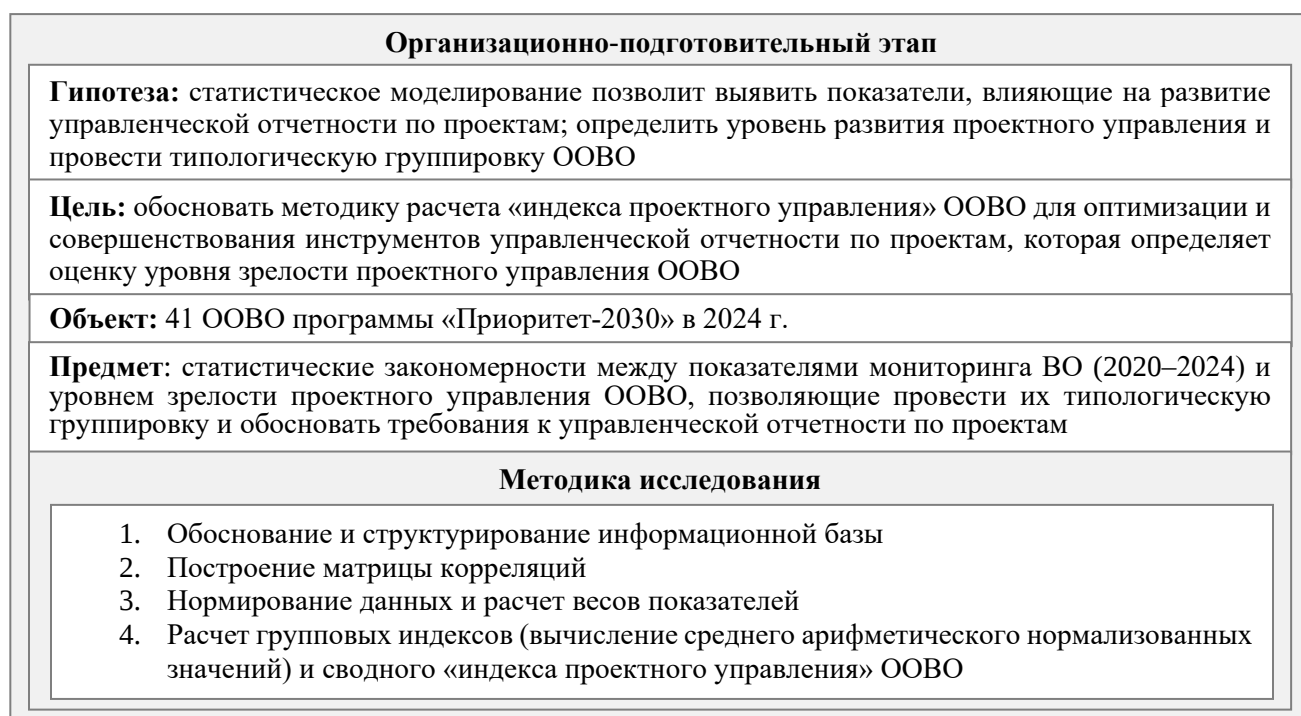


Рисунок 3 – Схема методики оценки уровня развития проектной деятельности в ООВО
Источник: составлено автором

Для расчета «индекса проектного управления» (ИПУ) автором было отобрано 14 релевантных финансовых и нефинансовых индикаторов. Расчет индекса осуществлялся путем нормирования значений показателей (по максимальному темпу прироста за пятилетний период) и взвешенного суммирования групповых индексов. В результате все ООВО были распределены на три категории, каждой из которых дана лингвистическая характеристика состояния учетной системы и предложены рекомендации по развитию инструментов и методов управленческой отчетности (Таблица 2).

Таблица 2 – Возможные варианты регламентации учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО (фрагмент)

Группа	ИПУ	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, СПбГМТУ, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», СПбПУ, ТюмГУ, КНИТУ
2. Развита	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 и др.
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. Огарева

Источник: составлено автором

Практическая значимость разработанной методики заключается в том, что она позволяет не только диагностировать текущий уровень проектной зрелости ООВО, но и идентифицировать скрытые резервы оптимизации учетно-контрольных процессов. Предложенный подход может быть использован для сравнительного анализа эффективности деятельности ООВО как в целом по уровню развития проектного управления, так и по отдельным показателям.

Заключительный, третий блок методики посвящен контент-анализу учетных политик и публичных управленческих отчетов ООВО с целью выявления проблем учетно-контрольного обеспечения управленческой отчетности по проектам.

Исследование показало наличие тесной взаимосвязи между индексом проектной деятельности и результатами контент-анализа учетных политик в части раскрытия элементов бюджетного учета и управленческой отчетности по проектам (СибГМУ – (ИПУ 10,8) – применяются аналитические классификационные признаки в разрядах 5-14 номера счета, позволяющие соотнести произведенные операции с проектом, грантом, программой и т. д.; внедрены регистры для учета затрат в разрезе стратпроекта/политики/мероприятия/проекта).

При этом в целом, несмотря на наличие в учетных политиках отдельных инструментов обособленного учета (дополнительные аналитические коды счетов, учет затрат в разрезе финансово-лицевых счетов), системный подход к формированию управленческой отчетности по проектам отсутствует. На основе ранжирования результатов контент-анализа учетных политик 42 ООВО – участников программы «Приоритет-2030» – установлены три ключевые проблемы: разобщенность данных по затратам и доходам проектов, не позволяющая выявить

конечный финансовый результат реализации проекта; дефицит методического и организационного обеспечения проектно-ориентированного внутреннего контроля на разных стадиях жизненного цикла проектов; отсутствие единого регламента учетно-контрольных процедур по проектам.

В диссертации сформированы рекомендации по совершенствованию учетной политики для разных типов ООВО (зрелый, развитый, формирующийся, начальный), дифференцированные по уровню их проектной зрелости: от разработки регламента управленческой отчетности по проектам до конкретизации отдельных положений действующей учетной политики.

4. Развита 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 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. В ходе диссертационного исследования автором предложена комплексная система учетного обеспечения, включающая три взаимосвязанных элемента:

1. Система аналитических счетов к действующим счетам бюджетного бухгалтерского учета, структурированная по иерархическому принципу: «портфель – программа – проект – фаза ЖЦ». Это обеспечивает дифференцированный учет финансирования, затрат и результатов по этапам проекта в разрезе финансовых и нефинансовых показателей. Также предложен счет бухгалтерского учета 401.42 «Доходы будущих периодов, полученных авансом под проекты будущего года» для корректного учета доходов текущего и будущих периодов, возникающих при несовпадении учетных периодов (жизненного цикла проекта, финансового и учебного года).

2. Альбом унифицированных бухгалтерских записей, который включает типовую корреспонденцию бухгалтерских счетов по отражению операций, связанных с признанием доходов будущих периодов, созданием резервов, формированием затрат по фазам проекта и закрытием счетов при его завершении, а также формированием итогового финансового результата проекта. При данном подходе проект становится самостоятельным объектом учета. Учетная информация аккумулируется в соответствующих регистрах не в разрезе структурных подразделений или видов деятельности, а по фазам проекта.

3. Схема информационных потоков, отражающая взаимосвязи между регистрами первичного учета затрат и результатов, а также промежуточными и сводными формами управленческой отчетности по фазам жизненного цикла проекта.

Разработанные в исследовании формы управленческой отчетности позволяют дифференцировать затраты в зависимости от прямого или косвенного влияния на результат и содержат план-фактную оценку показателей (Рисунок 4).

Применение предложенного комплекса организационно-методических инструментов формирования управленческой отчетности по проектам в ООВО позволит вести обособленный бухгалтерский учет затрат и финансовых результатов в разрезе фаз жизненного цикла проекта, программы и портфеля; исчислять фактическую себестоимость и конечный результат проекта; контролировать целевое использование бюджетных средств; осуществлять мониторинг результатов проекта на всех фазах жизненного цикла и в составе сводных форм управленческой отчетности (Таблица 3).

Таблица 3 – Характеристика форм управленческой отчетности по проектам в ООВО

№	Форма отчетности	Характеристика	Фаза
1	«Регистры по учету затрат проекта»	Первичная форма учета статей затрат с прямым и косвенным влиянием на результат проекта (разрабатывается по фазам 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
...	...	...	...
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

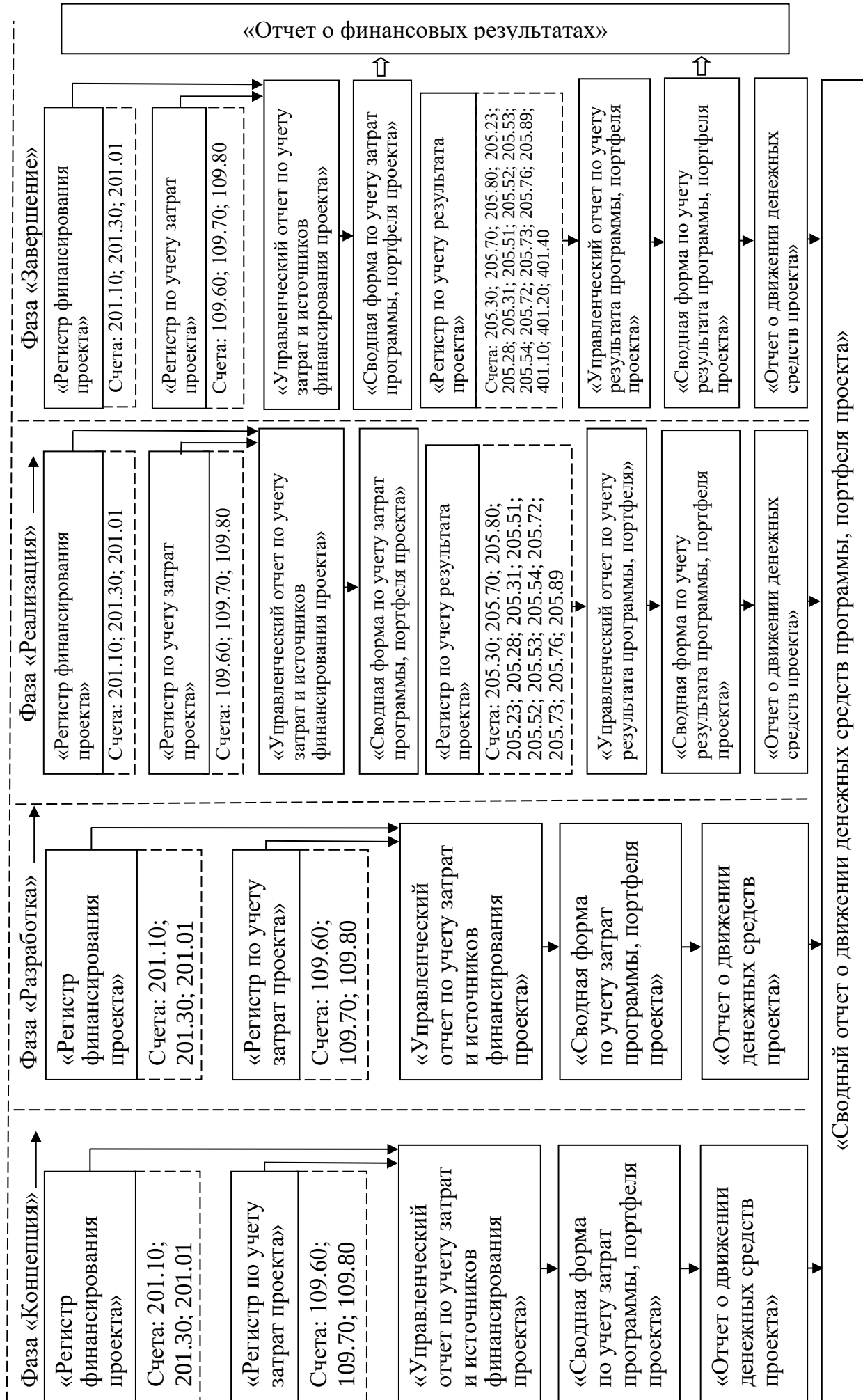


Рисунок 4 – Схема учетного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО

Источник: составлено автором

Предложенный подход апробирован на данных ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» и может быть адаптирован для применения в иных организациях, реализующих проектно-ориентированное управление.

5. 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.

Автором установлена проблема отсутствия единого классификатора искажений учетной информации при формировании управленческой отчетности ООВО, что свидетельствует о несистематизированности существующих видов искажений, отсутствии алгоритмов их выявления и форм документирования. Данный факт существенно усложняет реализацию внутреннего контроля и раннего мониторинга ошибок представления и раскрытия учетных данных, затрудняет обеспечение надлежащего контроля над целевым использованием ресурсов и их эффективностью. Применяемые подходы по классификации искажений преимущественно ориентированы на бухгалтерскую (финансовую) отчетность коммерческих организаций и не учитывают особенности ООВО, специфику проектной деятельности, а также необходимость разграничения искажений по фазам жизненного цикла проекта. Для устранения данной проблемы был разработан классификатор искажений по фазам проектного управления ООВО, в котором каждому искажению присвоен уникальный шифр: «Группа (01) – фаза (1–4) – вид искажения (1 – финансовое, 2 – нефинансовое), а также дано его описание: нормативно-правовой акт, параметры оценки, способ проверки, порядковый номер нарушения». Предложенная структура позволяет не только выявлять факт нарушения, но и определить его локализацию, стадию, форму (финансовой или нефинансовой) и область воздействия, что повышает оперативность корректирующих действий (Рисунок 5).

Для выявления искажений на определенной фазе проекта предложен опросный лист «Оценка системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО», который формируется на основании профессионального суждения руководителей, специалистов служб бухгалтерского учета, планово-финансового отдела, проектного офиса и иных подразделений (Таблица 4).



Рисунок 5 – Алгоритм проведения внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО

Источник: составлено автором

Таблица 4 – Опросный лист «Оценка системы внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам в ООВО» (фрагмент)

№ п/п	Параметры оценки	Балл 0–10	Примечания (способ проверки)	Возможное искажение (шифр)	Нормативный акт
1. Финансовые (влияние на финансовые показатели отчетности)					
1.1	Отнесение затрат в соответствии с перечнем по источникам финансирования на соответствующую фазу проекта в пределах установленных сроков и результатов	10 (вес 2), искажение $10/8 = 1,25$	Сопоставление сроков реализации фаз проекта в техническом задании с регистрами учета затрат по фазам проекта, анализ счета и оборотно-сальдовой ведомости по счету	01.1.1.1 01.1.1.11 01.1.1.12 01.2.1.8 01.3.1.6 01.4.1.12 01.3.1.4 01.3.1.9	Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 256н Приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н
2. Нефинансовые (влияние на нефинансовые показатели отчетности)					
2.2	Отражение в плане хозяйственной деятельности ООВО расходов и доходов проекта	10 (вес 2), искажение $10/4 = 2,5$	Сверка бюджета проекта с планом хозяйственной деятельности на текущий год и плановый период	01.1.2.2 01.2.2.8 01.4.2.7 01.4.2.17	Приказ Минфина России от 31.08.2018 № 186н Приказ Минфина России от 29.11.2024 № 180н Приказ Министерства финансов РФ от 30.12.2017 № 274н

Источник: составлено автором

Опросный лист содержит структурированные параметры оценки, охватывающие бухгалтерский учет и проектное управление. Каждому параметру присвоены вес, приведены возможные искажения с соответствующими шифрами, а также нормативные акты и рекомендуемые способы проверки. «*Матрица оценки системы внутреннего контроля*» позволяет на основе балльной оценки идентифицировать уровень развития системы внутреннего контроля для последующего ранжирования рисков. На основе результатов опросного листа составляется «*Акт оценки финансовых искажений*» и «*Акт оценки нефинансовых искажений*». В них отражается проверяемый индикатор, контрольные процедуры, полученный результат и шифр искажения. Итоговым документом является «*Отчет по результатам внутреннего контроля*». В нем консолидируются выводы. Разработанный инструментарий позволяет стандартизировать процесс выявления нарушений в отчетности и повысить качество учетной информации для всех категорий пользователей.

6. 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.

Для совершенствования информационного обеспечения управленческой отчетности по проектам ООВО, систематизации и унификации процессов и инструментов проектной деятельности разработан регламент «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО» (Таблица 5).

Отличительными особенностями предложенного подхода являются: детализация учетных процессов в рамках жизненного цикла проекта, программы и портфеля по всем фазам; декомпозиция показателей результативности на финансовые и нефинансовые; интеграция всех разработанных инструментов (системы аналитических счетов, классификатора искажений, комплекса отчетных форм) в единый внутренний стандарт; оптимальное распределение ответственности между участниками процессов формирования и раскрытия отчетности.

Таблица 5 – Структура регламента «Формирование и раскрытие информации управленческой отчетности по проектам в ООВО» (фрагмент)

№/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	Фазы: «Концепция», «Разработка», «Реализация», «Мониторинг и анализ реализации проектов». Корректировка Устава (заявки) проекта. 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)
4. Внутренний контроль	Внутренний контроль управленческой отчетности по проектам	Классификатор искажений, опросный лист, матрицы оценки и др.
5. Заключительные положения	Применение, изменения, ответственное лицо	Механизм ввода в действие, согласование и утверждение изменений, адаптивный нормативный акт

Источник: составлено автором

Использование предложенного регламента повысит достоверность и сопоставимость данных управленческой отчетности по проектам в ООВО, позволит устранить дублирование информации в различных формах отчетности, совершенствовать ее оперативность и аналитичность, будет способствовать выявлению приоритетных направлений развития через оценку финансовых и нефинансовых целевых показателей, укрепит доверие со стороны пользователей к публичной отчетности ООВО.

3 ВЫВОДЫ

По результатам исследования, направленного на разработку теоретико-методических и организационных основ системы управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования, сформулированы следующие выводы:

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 РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:

1. **Заргарян, Н. Р.** Оценка деятельности образовательных организаций высшего образования: учетно-аналитический аспект / Н. Р. Заргарян // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2026. – Т. 23, № 4(272). – С. 354–361. (0,57 п. л.).

2. **Заргарян, Н. Р.** Учетно-аналитическое обеспечение проектного управления в организациях высшего образования: проблемы и направления развития / Н. Р. Заргарян // Международный бухгалтерский учет. – 2026. – Т. 29, № 3. – С. 37–49 (0,72 п. л.).

3. **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 (0,67 п. л.).

4. Черкашин, Д. С. Бухгалтерский учет и калькулирование себестоимости инновационной деятельности университета / Д. С. Черкашин, **Н. Р. Заргарян** // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 4(72). – С. 242–252 (0,68 п. л. / 0,33 п. л.).

5. **Заргарян, Н. Р.** Учетно-аналитическое обеспечение системы управления российских вузов / Н. Р. Заргарян // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 19–30 (0,94 п. л.).

6. **Заргарян, Н. Р.** Особенности учетно-аналитической деятельности вузов в условиях проектного управления / Н. Р. Заргарян // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 4. – DOI 10.31279/2782-6414-2024-4-3. (0,83 п. л.).

б) публикации в журналах, входящих в международные наукометрические базы данных:

7. Formation of Financial and Management Reporting of Russian Agricultural Universities: Experience and Methodology / A. N. Bobryshev, N. P. Agafonova, **N. R. Zargaryan** [et al.] // Innovations in Sustainable Agricultural Systems, Agriculture 4.0 and Precision Agriculture. Volume 1 : Conference Proceedings, Stavropol, Russia Samarkand, Uzbekistan, 05–06 march 2025 y. – Cham, Switzerland : Springer Nature Switzerland AG, 2026. – P. 493–504. – URL: <https://www-scopus-com.pbidi.unam.mx:2443/pages/publications/105020239047?origin=resultslist> (0,55 п. л. / 0,12 п. л.). (Scopus)

8. 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 march 2024 y. – Cham, Switzerland: Springer, 2024. – P. 21–30. – URL: <https://www-scopus-com.pbidi.unam.mx:2443/pages/publications/85209811740?origin=resultslist> (0,64 п. л. / 0,22 п. л.). (Scopus).

в) публикации в других изданиях:

9. **Заргарян, Н. Р.** Стандарты и регламенты в системе внутреннего контроля деятельности вуза / Н. Р. Заргарян // Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской : сб. науч. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. В 2-х томах, Воронеж, 25 апреля 2025 года. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2025. – С. 266–269 (0,19 п. л.).

10. **Заргарян, Н. Р.** Совершенствование отчетно-контрольного обеспечения вуза: мероприятия и инструменты / Н. Р. Заргарян // Сб. науч. тр. Побед. и приз. Всерос.о конк. на луч. науч. работу среди сту., аспи. и молод. уч. аграр. образоват. и науч. органи. России. – М. : ФГБНУ «Росинформагротех», 2025. – Т. 2. – С. 204–208 (0,19 п. л.).

11. **Заргарян, Н. Р.** Развитие учетно-отчетного и контрольно-аналитического инструментария в системе проектного управления / Н. Р. Заргарян // Экономика России в условиях санкций : сб. ст. XIII Междунар. науч. конф., Москва, 23–24 апреля 2024 года. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г. В. Плеханова», 2024. – С. 74–80 (0,32 п. л.).

12. **Заргарян, Н. Р.** Отчетность вузов: учетно-аналитическое обеспечение и направления развития / Н. Р. Заргарян // Молодые аграрии Ставрополя : сб. студ. науч. тр. по матер. 89-й науч.-практ. конф., Ставрополь, 01 января 2024 г. – Ставрополь, 2024. – С. 210–213 (0,23 п. л.).

13. **Заргарян, Н. Р.** Учетно-контрольные аспекты инновационной деятельности образовательных организаций высшего образования / Н. Р. Заргарян // Актуальные проблемы и достижения региональных экономических систем : сб. науч. тр. по матер. IX Междунар. науч.-практ. конф. Ставрополь, 2023. – С. 79–82 (0,19 п. л.).

14. **Заргарян, Н. Р.** Отечественный опыт экономического анализа деятельности организаций высшего образования / Н. Р. Заргарян // Финансово-аналитическое обеспечение научно-технологического развития инновационной экономики : сб. науч. тр. по матер. V Междунар. науч.-практ. конф. Ставрополь, 2023. – С. 85–89 (0,17 п. л.).

Подписано в печать 26.08.2026. Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,42. Тираж 100. Заказ № 326.

Отпечатано в типографии издательско-полиграфического комплекса СтГАУ
«АГРУС», г. Ставрополь, ул. Пушкина, 15