

УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

DOI: <https://doi.org/10.24891/qlclyk>EDN: <https://elibrary.ru/qlclyk>

Нина Руслановна ЗАРГАРЯН

аспирантка кафедры бухгалтерского учета и аудита, Институт экономики, финансов и управления в АПК, Ставропольский государственный аграрный университет (Ставропольский ГАУ),

Ставрополь, Российская Федерация

e-mail: nat.zargarian@yandex.ru

ORCID: 0000-0003-0466-7702

SPIN: 6140-3727

История статьи:

Рег. № 147/2026

Получена 18.02.2026

Одобрена 26.02.2026

Доступна онлайн

30.03.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 657.1

JEL: M41

Ключевые слова:

бухгалтерский учет, отчетность, проектное управление, бюджетная сфера

Аннотация

Предмет. Учетно-аналитическое обеспечение проектной деятельности образовательных организаций высшего образования в части формирования релевантной информации для управленческой отчетности по проектам, программам и портфелям проектов.

Цели. Выявление проблем и ограничений действующей системы бухгалтерского учета в образовательных организациях высшего образования в условиях внедрения проектного управления, а также развитие информационного обеспечения, позволяющего повысить релевантность учетных данных для принятия стратегических решений и оценки эффективности проектов.

Методология. Исследование базируется на методах системного и сравнительного анализа научной литературы, нормативно-правовой базы, регламентирующей бухгалтерский учет в государственных учреждениях. Также был использован SWOT-анализ для диагностики сильных и слабых сторон учетной системы, возможностей и угроз ее развития.

Результаты. Выявлена фрагментарность управленческой отчетности в возможности оценки финансовых и нефинансовых результатов проектной деятельности, установлено несоответствие между информационными потребностями пользователей отчетности проектного управления и содержанием существующих форм отчетности. Предложена схема информационного обеспечения, включающая: введение сквозного аналитического шифра для идентификации проектов; дифференциацию учета затрат по фазам жизненного цикла проекта; группировку данных в регистра и формирование сводных отчетов в разрезе проектов, программ и портфелей.

Область применения. Практическая значимость результатов заключается в создании инструментария, повышающего релевантность учетной информации для управления стратегическими проектами в образовательных организациях высшего образования. Полученные выводы могут быть использованы при совершенствовании учетной политики указанных организаций, а также в деятельности планово-финансовых отделов, бухгалтерий и проектных офисов.

Выводы. Предложенная схема информационного обеспечения позволяет преодолеть ограничения традиционного учета, обеспечивая локализацию доходов и затрат по проектам, прозрачность движения средств и взаимосвязь плановых показателей с фактическими затратами.

Для цитирования: Заргарян Н.Р. Учетно-аналитическое обеспечение проектного управления в организациях высшего образования: проблемы и направления развития // Международный бухгалтерский учет. – 2026. – № 3. – С. 37 – 49. DOI: 10.24891/qlclyk EDN: QLCLYK

Современные тенденции развития образовательных организаций высшего образования (ООВО) характеризуются внедрением элементов проектного управления, что предъявляет новые требования к качеству информационного обеспечения управленческих решений.

Вместе с тем сохраняется проблема частичного представления информации в специализированных формах бухгалтерского учета, которые не в полной мере адаптированы к специфике функционирования ООВО в условиях проектного управления. Следствием этого выступает недостаточная релевантность вырабатываемых в учете данных для целей управления стратегическими проектами, программами и портфелями проектов, что ограничивает возможности своевременной оценки их эффективности и результативности.

Актуальность исследования и необходимость совершенствования отчетности подчеркивают авторы Е.М Егорова и А.В. Глуценко, считая, что многоаспектность стоящих перед ООВО задач обострила необходимость проведения в них организационных преобразований, повышения эффективности функционирования, во многом зависящих от уровня учетного обеспечения [1].

З.А. Арсаханова [2], Т.Н. Роденкова и Д.А. Покаместов [3] подчеркивают важность совершенствования учетных процессов проектного управления в части финансовой обеспеченности результативности ООВО.

Ю.М. Алпатов, В.В. Гребенников, Л.Ю. Грудцына и др. [4], Д.В. Бондарчук [5] выделяют актуальность вопроса совершенствования механизмов управления экономикой ООВО, так как государство заинтересованно в эффективном и результативном использовании ресурсов.

Г.С. Клычова и Б.Р. Сахапов [6] выделяют возрастающую роль учета состава нефинансовых активов и их квалификационных характеристик для развития государственного сектора экономики за счет эффективного управления имуществом и ресурсами учреждений.

Т.Ю. Дружиловская и Н.А. Добролюбов обосновывают рекомендации по решению проблемных вопросов бухгалтерского учета непроизводных и производных финансовых инструментов, их обособленного учета и отражения в отчетности [7].

А.Н. Бобрышев и Н.П. Агафонова выделяют вопросы для решения проблематики устранения влияния неопределенности и риска на реализацию проекта подхода к учетно-отчетному сопровождению, заключающегося в дифференциации инструментов по фазам цикла проекта [8]. Также отмечают особенности проект-

ного управления, влияющие на формирование финансовой и управленческой отчетности российских аграрных вузов^{1,2}.

В свою очередь Е.И. Костюкова и Д.С. Черкашин [9], Л.И. Куликова и Д.А. Яхина [10] рассматривают проблемные аспекты в учетно-аналитическом сопровождении инновационной деятельности вуза, дают оценку степени влияния модели университета на учетную, контрольную, аналитическую деятельность и формулируют ключевые направления развития системы бухгалтерского учета.

Л.И. Куликова и А.В. Ивановская также выделяют роль нематериальных активов в бухгалтерском учете [11].

Отметим труды О.Е. Качковой, И.Д. Деминой, М.А. Вахрушиной и др. в изучении проблематики концептуальных подходов к организации бухгалтерского учета и внутреннего контроля субъектов госсектора [12].

Авторами М.А. Вахрушиной и Н.Д. Князюк подчеркивается актуальность наличия в вузах гибкой системы учета, которая формирует информационную базу для подготовки всех видов отчетности и выделяются особенности форм отчетности, представляемой заинтересованным пользователям [13].

В целях оценки текущего состояния и выявления факторов востребованности развития направлений и инструментов бухгалтерского учета в части проектного управления проведен SWOT-анализ для определения сильных, слабых сторон, возможностей и угроз развития управленческой отчетности по проектам образовательных организаций высшего образования (рис. 1).

Отметим, что анализ сильных и слабых сторон отражен на основании изложенных мнений авторов, экспертных мнений специалистов бухгалтерии, планово-финансового отдела, проектного офиса образовательных организаций высшего образования.

Представленная матрица систематизирует результаты диагностики учетно-контрольной среды образовательных организаций высшего образования по четырем группам факторов для повышения прозрачности финансовых потоков и эффективности использования средств.

Далее рассмотрим упомянутые группы факторов.

I. Сильные стороны (учетно-методологический потенциал). Аккумулирован опыт формирования многоцелевых смет (калькуляций) по бюджетным ассигнованиям, внебюджетным доходам и бизнес-процессам. Сформированы профессиональные компетенции в области проектной отчетности перед ключевыми пользователями отчетности (федеральные программы, научные фонды). Организационная архитектура характеризуется адаптивным механизмом взаимодействия подразделений в условиях смешанного финансирования при частичной финансовой автономии.

¹ Bobryshev A.N., Zargaryan N.R., Chudnova O.A. The Conceptual Framework and Essence of Information-Analytical Support for Project Activities in Higher Education Institutions: Proc. Conf. Innovations in Sustainable Agricultural Systems (ISAS 2024) Lecture Notes in Networks and Systems, Stavropol, March 4–5, 2024. Cham, Switzerland, Springer, 2024, pp. 21–30. EDN: WAQPSV

² Bobryshev A.N., Agafonova N.P., Zargaryan N.R. et al. Formation of Financial and Management Reporting of Russian Agricultural Universities: Experience and Methodology: Proc. Conf. Innovations in Sustainable Agricultural Systems, Agriculture 4.0 and Precision Agriculture. Vol. 1. Stavropol, Russia, Samarkand, Uzbekistan, March 5–6, 2025. Cham, Switzerland, Springer Nature Switzerland AG, 2026, pp. 493–504. DOI: 10.1007/978-3-031-94098-9_48 EDN: QAXWWS

Технологический контур обеспечен внедрением специализированных программных продуктов, что в совокупности с устойчивой рентабельностью внебюджетного сектора формирует базу финансовой стабильности.

II. *Слабые стороны (дефицит управленческой отчетности)*. Выявлена фрагментарность системы управленческой отчетности: оценка результативности проектов и программ ограничена в связи с отсутствием полноценного отдельного учета финансовых и нефинансовых показателей. Преобладание «котлового» принципа финансирования в сочетании с зависимостью от бюджетных поступлений лимитирует автономию капитала. Диагностированы недостаточная диверсификация затратных статей и источников финансирования, а также недифференцированный характер ответственности за исполнение плановых показателей.

III. *Возможности (направления трансформации)*. Потенциал развития связан с внедрением проектно-ориентированной модели учета, обеспечивающей локализацию затрат и результатов по проектам, программам и портфелям с определением полной себестоимости. Перспективным представляется построение системы проектных и операционных бюджетов с дифференциацией затрат по стадиям жизненного цикла. Расширение стратегического партнерства создает условия для диверсификации доходной базы и применения инвестиционных подходов к оценке новых видов деятельности. Имплементация матричной структуры управления способствует оптимизации отчетно-контрольных процедур и повышению качества управленческих решений.

IV. *Угрозы (риски реализации учетных процедур)*. Рисковая среда дифференцирована по трем контурам:

- *институциональные риски*: искажение отчетных данных, конкурентное давление, резистентность руководителей к организационным изменениям;
- *финансово-бюджетные риски*: несвоевременное освоение средств, корректировка планов закупок, изменение макроэкономических параметров (инфляция и др.), неплатежеспособность контрагентов;
- *учетно-аналитические риски*: осуществление затрат, не коррелирующих со стратегическими целями; некорректная капитализация затрат в себестоимости продуктов; ошибки применения бюджетной классификации при отражении проектных операций.

Отметим, что образовательные организации высшего образования формируют различные отчеты, в частности финансовые, стратегические, самообследования, отчет ректора. Таким образом, предоставление отчетной информации становится все более оперативной и детальной в целях контроля целевого расходования ресурсов и удовлетворения запросов пользователей информации. Регламентация заполнения форм и периодичность представления бухгалтерской отчетности стандартизируются

вана^{3,4,5}, но позволяет применять дополнительную управленческую отчетность, предусмотренную учетной политикой организации.

В результате исследования предложена схема информационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в образовательных организациях высшего образования, которая осуществляется бухгалтерией, планово-финансовым отделом, проектным офисом (рис. 2).

Базисным 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).

На следующем этапе отражается поступление финансирования по каждому коду финансового обеспечения с учетом особенностей:

- поступление средств по смете от приносящей доход деятельности (КФО 2) характеризуется большей самостоятельностью по сравнению с поступлением средств на расчетный счет в банке учреждения под контролем учредителя в целях целевого использования;
- поступление субсидий (КФО 4, КФО 5) характеризуется предварительным и текущим контролем Казначейства России с учетом поступления средств на лицевые счета в органах Федерального казначейства.

Ключевым элементом авторской схемы выступает процедура присвоения проектам аналитического шифра. Основанием для этого служит разработанная заявка и утвержденный устав проекта.

Введение шифрации обеспечивает сквозную аналитику на всех этапах движения ресурсов, создавая основу для прозрачности и управляемости в разрезе целей и плановых значений. Все факты хозяйственной жизни документируются первичными учетными документами. Отличительной особенностью предлагаемой модели является обязательное проставление аналитического шифра в каждой закупке и операции в рамках проекта. Это позволяет формировать информацию об

³ Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов»: приказ Минфина России от 30.08.2024 № 121н. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486219

⁴ 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. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_500487

⁵ 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 (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/71586636>

эффективности как отдельного проекта, так и портфеля проектов в оперативном режиме.

Процесс базируется на разработке заявки и утверждении устава проекта с присвоением аналитического шифра, обеспечивая четкость, прозрачность и управляемость ресурсов в соответствии с целями и утвержденными плановыми значениями.

Все факты хозяйственной жизни учитываются в регистрах на каждой фазе жизненного цикла (концепция, разработка, реализация, завершение) в установленных формах (основа – первичные документы), но с присвоением предложенного аналитического шифра к каждой закупке в рамках проекта в целях оперативности информации об эффективности как отдельного проекта, так и программы, портфеля проектов.

Информация отражается в ряде регистров фактов хозяйственной жизни по каждой фазе жизненного цикла проекта, учитывая прямые, косвенные затраты, влияющие на финансовый и нефинансовый результат проекта.

Далее регистры группируются в промежуточных и сводных управленческих отчетах.

Разработанная схема позволяет преодолеть фрагментарность управленческой отчетности по проектам и совершенствовать аналитическую основу для проектно-ориентированного управления в образовательных организациях высшего образования.

Проведенное исследование позволило обосновать необходимость трансформации управленческой отчетности по проектам в ООВО в условиях внедрения проектного управления.

Выявленные в ходе SWOT-анализа слабые стороны (фрагментарность управленческой отчетности, недостаточная дифференциация затрат) подтверждают наличие разрыва между традиционной бухгалтерской практикой и информационными потребностями проектно-ориентированного управления. В качестве решения по устранению данного разрыва предложена схема информационного обеспечения управленческой отчетности по проектам, основанная на введении сквозного аналитического шифра и дифференциации учета затрат по фазам жизненного цикла проекта.

Разработанная модель обеспечивает:

- локализацию доходов и затрат по каждому проекту, программе и портфелю проектов;
- взаимосвязь плановых показателей с фактическими затратами;
- прозрачность движения средств по различным кодам финансового обеспечения с учетом специфики казначейского и банковского сопровождения.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании релевантности отчетных данных для принятия стратегических решений и определении финансового и нефинансового результатов как отдельных проектов, так и портфелей проектов в целом.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методики управленческой отчетности по проектам и способов интеграции предложенной модели с типовыми отчетными формами.

Рисунок 1
SWOT-анализ состояния планирования управленческой отчетности по проектам в ООВО
Figure 1
SWOT analysis of the state of project management reporting at higher education institutions

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности
<p>Составление планово-финансовых смет (калькуляций) доходов и расходов по бюджетному и внебюджетному финансированию, смет (калькуляций) доходов и расходов бизнес-процессов. Опыт подготовки отчетов для грантодателей, программ (РНФ, РФФИ, министерства, Приоритет-2030), что формирует компетенции на микроуровне</p> <p>Простая, эффективная система взаимодействия хозрасчетных подразделений со структурными подразделениями в рамках принятия решений. Смешанное финансирование, с частичной финансовой автономией подразделений</p> <p>Применение и адаптация программных продуктов</p> <p>Рентабельность в среднем по всем видам внебюджетной деятельности. Финансовая устойчивость</p>	<p>Управленческая отчетность ведется фрагментарно бухгалтерией методом начисления, частичная база локальных нормативных актов управленческой отчетности</p> <p>Частичная оценка финансовых и нефинансовых результатов по проектам, программам, портфелям проектов</p> <p>«Котловое» финансирование ООВО с зависимостью от полученных доходов. Средняя автономность капитала, зависимость от колебаний поступления бюджетных средств</p> <p>Слабая диверсификация затрат и источников финансирования</p> <p>Ответственность за выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности не дифференцируется</p>	<p>Отнесение затрат и полученного финансового, нефинансового результата на проект, программу, портфель, определение самостоятельности. Взаимосвязь затрат с целевыми показателями программы развития ООВО</p> <p>Модель проектных и операционных бюджетов. Дифференциация источников финансирования, прямых и косвенных затрат по фазам жизненного цикла проекта, программы, портфеля проектов</p> <p>Диверсификация структуры доходов годового бюджета на основе расширения стратегического партнерства. Инвестиционные подходы к формированию новых видов деятельности по виду политики, характеру проектов</p> <p>Матричная система управления – административное и функциональное подчинение. Оптимизация инструментов внутреннего контроля и рост качества принятия управленческих решений</p>
<p>Угрозы</p> <p>ООВО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - риск ошибок, искажений и отсутствия верификации в отчетных формах; - риски внешней, конкурентной среды; - несогласие руководителей подразделений отвечать за финансовый результат, критическое отношение к изменениям; - несоответствие отчетных данных запросу отсутствие пользователей отчетности. <p>Финансовое состояние:</p> <ul style="list-style-type: none"> - периодические изменения в плане закупок и планово-финансовой деятельности, не освоение выделенных финансовых средств; - изменение прогнозируемых целевых показателей в течении года (минимальный размер оплаты труда, уровень инфляции и др.); - неплатежеспособность потребителей, как следствие малокомплектные группы обучающихся. <p>Управленческая отчетность по проектам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществление затрат без отношения к стратегическим целям и программ развития; - необоснованное отнесение затрат на стоимость продукта и некорректны расчет самостоятельности полученного финансового и нефинансового результата; - неверное применение кодов бюджетной классификации при отражении доходов и расходов от реализации проектов, программ, портфелей проектов. 		

Источники: авторская разработка на основе данных [1–13] и **, **

Source: Authoring, based on [1–13] and **, **, **

* Bobryshev A.N., Zargaryan N.R., Chudnova O.A. The Conceptual Framework and Essence of Information-Analytical Support for Project Activities in Higher Education Institutions: Proc. Conf. Innovations in Sustainable Agricultural Systems (ISAS 2024) Lecture Notes in Networks and Systems, Stavropol, March 4–5, 2024. Cham, Switzerland, Springer, 2024, pp. 21–30. EDN: WAQPSV

** Bobryshev A.N., Agafonova N.P., Zargaryan N.R. et al. Formation of Financial and Management Reporting of Russian Agricultural Universities: Experience and Methodology: Proc. Conf. Innovations in Sustainable Agricultural Systems, Agriculture 4.0 and Precision Agriculture. Vol. 1. Stavropol, Russia, Samarkand, Uzbekistan, March 5–6, 2025. Cham, Switzerland, Springer Nature Switzerland AG, 2026, pp. 493–504. DOI: 10.1007/978-3-031-94098-9_48 EDN: QAXWWS

Рисунок 2
Схема информационного обеспечения управленческой отчетности по проектам в ООВО
Figure 2
Scheme of information support for management reporting on projects at higher education institutions

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности
<p>Составление планово-финансовых смет (калькуляций) доходов и расходов по бюджетному и внебюджетному финансированию, смет (калькуляций) доходов и расходов бизнес-процессов. Опыт подготовки отчетов для грантодателей, программ (РНФ, РФФИ, министерства, Приоритет-2030), что формирует компетенции на микроуровне</p> <p>Простая, эффективная система взаимодействия хозяйственных подразделений со структурными подразделениями в рамках принятия решений. Смешанное финансирование, с частичной финансовой автономией подразделений</p> <p>Применение и адаптация программных продуктов</p> <p>Рентабельность в среднем по всем видам внебюджетной деятельности. Финансовая устойчивость</p>	<p>Управленческая отчетность ведется фрагментарно бухгалтерией методом начисления, частичная база локальных нормативных актов управленческой отчетности</p> <p>Частичная оценка финансовых и нефинансовых результатов по проектам, программам, портфелям проектов</p> <p>«Котловое» финансирование ООВО с зависимостью от полученных доходов. Средняя автономность капитала, зависимость от колебаний поступления бюджетных средств</p> <p>Слабая диверсификация затрат и источников финансирования</p> <p>Ответственность за выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности не дифференцируется</p>	<p>Отнесенные затраты и полученного финансового, нефинансового результата на проект, программу, портфель, определение себестоимости. Взаимосвязь затрат с целевыми показателями программы развития ООВО</p> <p>Модель проектных и операционных бюджетов. Дифференциация источников финансирования, прямых и косвенных затрат по фазам жизненного цикла проекта, программы, портфеля проектов</p> <p>Диверсификация структуры доходов годового бюджета на основе расширения стратегического партнерства. Инвестиционные подходы к формированию новых видов деятельности по виду политики, характеру проектов</p> <p>Матричная система управления – административное и функциональное подчинение. Оптимизация инструментов внутреннего контроля и рост качества принятия управленческих решений</p>
<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>ООВО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - риск ошибок, искажений и отсутствия верификации в отчетных формах; - риски внешней, конкурентной среды; - несогласие руководителей подразделений отвечать за финансовый результат, критическое отношение к изменениям; - несоответствие отчетных данных запросу отсутствие пользователей отчетности. <p>Финансовое состояние:</p> <ul style="list-style-type: none"> - периодические изменения в плане закупок и планово-финансовой деятельности, не освоение выделенных финансовых средств; - изменение прогнозируемых целевых показателей в течении года (минимальный размер оплаты труда, уровень инфляции и др.); - неплатежеспособность потребителей, как следствие малокомплектные группы обучающихся. <p>Управленческая отчетность по проектам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществление затрат без отношения к стратегическим целям и программам развития; - необоснованное отнесение затрат на стоимость продукта и некорректный расчет себестоимости полученного финансового и нефинансового результата; - неверное применение кодов бюджетной классификации при отражении доходов и расходов от реализации проектов, программ, портфелей проектов. 		

Источник: авторская разработка на основе данных: * , * * , * * * *

Source: Authoring, based on data: * , * * , * * * *

* Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов»: приказ Минфина России от 30.08.2024 № 121н. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486219
 (On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Finance – *Uniform Chart of Accounts for Public Finance Accounting*: Order of the Ministry of Finance of Russian Federation of August 30, 2024 № 121н. (In Russ.) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486219)

** 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.

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_500487

(On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Finance – *Accounting (Financial) Reporting of State (Municipal) Budgetary and Autonomous Institutions*: Order of the Ministry of Finance of Russian Federation of November 29, 2024 № 180н. (In Russ.)

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_500487)

*** 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 (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/71586636>

(On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Sector Organizations – *Conceptual Framework of Accounting and Reporting of Public Sector Organizations*: Order of the Ministry of Finance of Russian Federation of December 31, 2016 № 256н (amended). (In Russ.)

URL: <https://base.garant.ru/71586636>)

Список литературы

1. Егорова Е.М., Глущенко А.В. Институциональная среда как основа учетно-информационного обеспечения управления современным вузом // *Международный бухгалтерский учет*. 2020. Т. 23. Вып. 8. С. 883–905. DOI: 10.24891/ia.23.8.883 EDN: ALSTUG
2. Арсаханова З.А. Совершенствование бюджетного планирования в вузе с учетом поступлений от дополнительных источников финансирования // *Управление образованием: теория и практика*. 2023. № 12-1. С. 130–136. DOI: 10.25726/i4679-1253-3914-o EDN: GVZTIN
3. Роденкова Т.Н., Покаместов Д.А. Партиципативная модель проектного финансирования вузов в условиях цифровой трансформации образования // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2020. Т. 225. № 5. С. 293–312. DOI: 10.38197/2072-2060-2020-225-5-293-312 EDN: FDPPOQ
4. Алпатов Ю.М., Гребенников В.В., Грудцына Л.Ю. и др. Государственный контроль (надзор) в сфере образования // *Право и управление*. 2021. № 5. С. 82–89. DOI: 10.24412/2224-9125-2021-5-82-89 EDN: EJKCNG
5. Бондарчук Д.В. Вопросы нормативно-правового регулирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности организаций высшего образования // *Инновации и инвестиции*. 2018. № 12. С. 144–148. EDN: VAPRBH
6. Клычова Г.С., Сахапов Б.Р. Состав нефинансовых активов и их квалификационные характеристики // *Международный бухгалтерский учет*. 2024. Т. 27. Вып. 3. С. 264–277. DOI: 10.24891/ia.27.3.264 EDN: AKRSLK
7. Дружиловская Т.Ю., Добролюбов Н.А. Методические подходы к бухгалтерскому учету финансовых инструментов: современные проблемы и рекомендуемые решения // *Международный бухгалтерский учет*. 2020. Т. 23. Вып. 6. С. 604–626. DOI: 10.24891/ia.23.6.604 EDN: HDOALK

8. Бобрышев А.Н., Агафонова Н.П. Информационное обеспечение проектной деятельности в условиях неопределенности и риска // Международный бухгалтерский учет. 2023. Т. 26. Вып. 1. С. 52–75. DOI: 10.24891/ia.26.1.52 EDN: NXRIDW
9. Костюкова Е.И., Черкашин Д.С. Учетно-аналитическое обеспечение инновационной деятельности вузов // Исследование проблем экономики и финансов. 2024. № 4. DOI: 10.31279/2782-6414-2024-4-1 EDN: GZXPXN
10. Куликова Л.И., Яхина Д.А. Современная учетная парадигма представления информации об инновационной деятельности учреждений высшего образования // Международный бухгалтерский учет. 2024. Т. 27. Вып. 10. С. 1107–1123. DOI: 10.24891/ia.27.10.1107
11. Куликова Л.И., Ивановская А.В. Нематериальные активы: влияние применения нового стандарта на показатели бухгалтерской отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2025. Т. 28. Вып. 8. С. 4–19. DOI: 10.24891/sutwjx EDN: SUTWJX
12. Качкова О.Е., Демина И.Д., Вахрушина М.А. и др. Современная концепция бухгалтерского учета и внутреннего контроля в государственных (муниципальных) учреждениях: монография. М.: КноРус, 2018. 216 с. EDN: NUUVBP
13. Вахрушина М.А., Князюк Н.Д. Внешняя финансовая отчетность вузов: особенности и проблемы многообразия // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2019. № 3. С. 4–11. EDN: OAVKZH

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR PROJECT MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: PROBLEMS AND DEVELOPMENT AREAS

DOI: <https://doi.org/10.24891/qlclyk>

EDN: <https://elibrary.ru/qlclyk>

Nina R. ZARGARYAN

Institute of Economics, Finance and Management in the Agro-Industrial Complex, Stavropol State Agrarian University (Stavropol SAU), Stavropol, Russian Federation

e-mail: nat.zargarian@yandex.ru

ORCID: 0000-0003-0466-7702

Article history:

Article No. 147/2026

Received 18 Feb 2026

Accepted 26 Feb 2026

Available online

30 Mar 2026

JEL Classification: M41

Keywords: accounting, reporting, project management, public sector

Abstract

Subject. This article discusses the issues of accounting and analytical support for the project activities of higher education institutions in terms of generating relevant information for management reporting on projects, programmes, and project portfolios.

Objectives. The article aims to identify the problems and limitations of the existing accounting system at higher education institutions in the context of the implementation of project management, as well as develop information support that can help improve the relevance of accounting data for making strategic decisions and evaluating the effectiveness of projects.

Methods. For the study, I used the methods of systems and comparative analyses, as well as SWOT analysis.

Results. The article identifies the fragmentation of managerial reporting in the ability to assess financial and non-financial results of project activities and finds a discrepancy between the information needs of project management reporting users and the content of existing reporting forms. The article proposes an original information support framework.

Conclusions and Relevance. The proposed information support framework can help overcome the limitations of traditional accounting through providing localization of revenues and expenses by project, transparency of fund movements, and the correlation of planned indicators with actual costs. The results and conclusions obtained can be used to improve the accounting policies of higher education institutions, as well as in the activities of planning and financial departments, accounting offices, and project management offices.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Zargaryan N.R. Accounting and analytical support for project management in higher education institutions: Problems and development areas. *International Accounting*, 2026, iss. 3, pp. 37–49. DOI: 10.24891/qlclyk EDN: QLCLYK

References

1. Egorova E.M., Glushchenko A.V. [Institutional environment as the basis of accounting and information support for the management of a modern university]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2020, vol. 23, iss. 8, pp. 883–905. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.23.8.883 EDN: ALSTUG

2. Arsakhanova Z.A. [Improving budget planning at the university, taking into account revenues from additional sources of funding]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*, 2023, no. 12-1, pp. 130–136. (In Russ.) DOI: 10.25726/i4679-1253-3914-o EDN: GVZTIH
3. Rodenkova T.N., Pokamestov D.A. [Participative model of project finance of universities in the conditions of the digital transformation of education]. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 2020, vol. 225, no. 5, pp. 293–312. (In Russ.) DOI: 10.38197/2072-2060-2020-225-5-293-312 EDN: FDPPOQ
4. Alpatov Yu.M., Grebennikov V.V., Grudtsyna L.Yu. et al. [The state control (supervision) in education]. *Pravo i upravlenie*, 2021, no. 5, pp. 82–89. (In Russ.) DOI: 10.24412/2224-9125-2021-5-82-89 EDN: EJKCNG
5. Bondarchuk D.V. [Issues of legal regulation and control of financial and economic activities of higher education institutions]. *Innovatsii i investitsii*, 2018, no. 12, pp. 144–148. (In Russ.) EDN: VAPRBH
6. Klychova G.S., Sakhapov B.R. [Non-financial assets: Composition and qualification description]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2024, vol. 27, iss. 3, pp. 264–277. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.27.3.264 EDN: AKRSLK
7. Druzhilovskaya T.Yu., Dobrolyubov N.A. [Methodological approaches to accounting for financial instruments: Current issues and advisable solutions]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2020, vol. 23, iss. 6, pp. 604–626. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.23.6.604 EDN: HDOALK
8. Bobryshev A.N., Agafonova N.P. [Information support of project activities under risk and uncertainty]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2023, vol. 26, iss. 1, pp. 52–75. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.26.1.52 EDN: NXRIDW
9. Kostyukova E.I., Cherkashin D.S. [Accounting and analytical support of innovative activities at universities]. *Issledovanie problem ekonomiki i finansov*, 2024, no. 4. (In Russ.) DOI: 10.31279/2782-6414-2024-4-1 EDN: GZXPXN
10. Kulikova L.I., Yakhina D.A. [Modern accounting paradigm for presenting information on innovative activities of higher education institutions]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2024, vol. 27, iss. 10, pp. 1107–1123. (In Russ.) DOI: 10.24891/ia.27.10.1107
11. Kulikova L.I., Ivanovskaya A.V. [Intangible assets: The impact of the new standard on accounting reporting indicators]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet*, 2025, vol. 28, iss. 8, pp. 4–19. (In Russ.) DOI: 10.24891/sutwjx EDN: SUTWJX
12. Kachkova O.E., Demina I.D., Vakhrushina M.A. et al. *Sovremennaya kontseptsiya bukhgalterskogo ucheta i vnutrennego kontrolya v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh: monografiya* [The Modern Concept of Accounting and Internal Control in State (Municipal) Institutions: A monograph]. Moscow, KnoRus Publ., 2018, 216 p. EDN: NUUVBP

13. Vakhrushina M.A., Knyazyuk N.D. [External financial reporting of universities: peculiarities and problems of diversity]. *Bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie v byudzhethnykh organizatsiyakh*, 2019, no. 3, pp. 4–11. (In Russ.) EDN: OAVKZH

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.