

На правах рукописи

OW

Иванова Оксана Евгеньевна

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ
РЕГИОНАЛЬНЫХ АКАДЕМИЙ ФНС РОССИИ)**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Яшин Сергей Николаевич

Официальные оппоненты: **Киселева Оксана Николаевна**
доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО
«Саратовский государственный технический
университет им. Гагарина Ю.А.»

Фоменко Наталья Михайловна
доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет имени
Г.В. Плеханова»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва»

Защита состоится «08» апреля 2026 года в 12.00 на заседании диссертационного совета Д.24.2.340.10, созданного на базе ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23, корп. 2, ЗНД.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГАОУ ВО «ННГУ им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23, корп. 1 и на сайте организации <https://diss.unn.ru/>.

Автореферат разослан «12» февраля 2026 года.

**Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент**



Ю. А. Макушева

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Цифровая трансформация на современном этапе развития национальной экономики обуславливает активное изменение условий деятельности предприятий и организаций и возникновение потребностей на рынке труда в работниках по новым специальностям. Значительная роль в удовлетворении возросших потребностей современной экономики в высококвалифицированных кадрах принадлежит системе дополнительного профессионального образования (далее – также ДПО), поскольку оно способно более гибко, по сравнению с основным образовательным звеном, реагировать на изменения соотношения «спрос-предложение» на рынке труда.

Важной задачей является поиск наиболее эффективных способов управления развитием деятельности образовательных организаций ДПО, позволяющих получить положительный экономический эффект для национальной экономики. Наиболее перспективным направлением исследований в данной области в настоящее время является применение методов проектного управления их деятельностью, позволяющих получать заданный результат в установленный срок с учетом имеющихся ограничений. Однако проекты данного типа сложны в реализации и требуют разработки специальных методов и механизмов управления организациями ДПО.

В связи с этим темой исследования, посвященную разработке методических подходов к управлению проектной деятельностью организаций ДПО, способствующих достижению показателей устойчивого роста, следует считать актуальной.

Степень научной разработанности темы. Исследованием экономической сущности образовательных услуг занимались многие ученые, в том числе, Баранник М.А., Беляков С.А., Гаврилов М.В., Демичева Н.В., Егизарян В.А., Еникеева С.Д., Жамин В.А., Зуев М.В., Кванина В.В., Костанян С.Л., Кузнецова С.В., Немцев С.Н., Озина А.М., Панкрухин А.П., Семендуев В.И., Трифонов Ю.В., Чекмарев В.В., Шамова Т.И., Якушина Т. В.

Механизмы регулирования рынка образовательных услуг и управления деятельностью образовательных организаций изучали Александрова Н.А., Бабич А.М., Балашов, Г.В., Беляков С.А., Богачев Е. Н., Василенко Т. Д., Гуськова И. В., Дятлов С.А., Колодяжная Т.П., Мкртчян С.Г., Перевозчикова Н.А., Попов Е.Н., Семендуев В. И., Скаржинский М.И., Фалюшина Л.И., Фоменко Н.М., Цыбулина Д.Н., Чекмарев В.В., Щетинин В.П. и другие.

Разработкой теоретико-методологических подходов к управлению проектами в организациях занимались Бурков В.Н., Виноградова Е.Ю., Власова Н.Ю., Воропаев В.И., Головина А.Н., Горовой А.А., Гусаков А.А., Дедков А.Н., Завлина П.Н., Истомина Н.А., Киселева О.Н., Корнилов Д.А., Марабаева Л.В., Митяков С.Н., Михеев В.Н., Новиков Д.А., Титаренко Б.П., Трофимов О.В., Ципес Г.Л., Шифрин М.Б., Щедровицкий Г.П., Юзвович А.В., Юзвович Л.И., Яшин С.Н. и другие ученые.

Применению проектных методов управления в образовательных организациях посвящены работы таких авторов, как Весманов С.В., Весманов Д.С., Гвишиани Д.М., Гендин А.М., Гершунский Б.С., Дахин А.Н., Зимина И.В., Лазарев В.С., Лебедев О.Е., Лисичкин В.А., Моисеев А.М., Павленков М.Н.,

Стандровская Е.К., Третьяков П.И., Тюлю Г.Н., Цибульников В.Е., Чекмарева Т.К., Шамова Т.И., Шарай Н.А., Шибанова Г.Н.

Характерные особенности, методы и механизмы, применяемые при управлении проектами, в том числе, в организациях дополнительного профессионального образования, изучали следующие ученые: Воробьева А.А., Долженко Р.А., Петрова И.Ю., Поликарпова Н.В., Сайгушкина С.В., Феофанова Ю.Н., Хуторской А.Д., Шутько Ю.Б., Юсупов В.З.

Анализ результатов исследований отечественных ученых показывает, что интерес к проблематике эффективного управления проектами в образовательных организациях высок, в настоящий момент разработаны теоретико-методологические подходы к осуществлению проектного менеджмента в образовании. Однако, вопрос применения таких подходов в дополнительном профессиональном образовании требует уточнения, поскольку большинство исследований посвящено изучению деятельности учреждений общеобразовательного звена и высших учебных заведений.

Цель диссертационного исследования состоит в расширении теоретических знаний о методах и механизмах управления проектами в сфере ДПО, а также в разработке конкретных рекомендаций в целях повышения эффективности проектной деятельности образовательных организаций данного типа, в частности, на примере региональных Академий Федеральной налоговой службы (далее – ФНС России), в условиях нестабильной внешней среды.

Задачи диссертационного исследования. В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- исследовать сущность управления проектной деятельностью в организациях ДПО и дать авторское определение, учитывающее специфику данной отрасли экономики, уточнить терминологию;
- предложить инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО, применение которого позволит добиться их устойчивого развития в современных условиях быстрого изменения внешней среды;
- обосновать метод проектной разработки определения приоритетов в управлении развитием деятельности организаций ДПО, в том числе, на примере региональных Академий ФНС России с целью увеличения собираемости налогов;
- разработать метод управления образовательной деятельностью организаций ДПО на основе применения технологий искусственного интеллекта, позволяющий определять приоритетные категории работников для повышения квалификации;
- предложить механизм управления организациями ДПО на основе оценки влияния государственного субсидирования на эффективность их деятельности.

Объект исследования. Проектная деятельность образовательной организации ДПО, функционирующей в условиях изменчивых факторов внешней среды и ставящей задачу повышения ее результативности.

Предмет исследования. Организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления проектной деятельностью образовательной организации ДПО.

Соответствие содержания специальности ВАК. Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. «Менеджмент», в направлении исследований: 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)».

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются труды ведущих и зарубежных ученых в части стратегического менеджмента и управления проектами, научные публикации и монографии в изданиях, рецензируемых ВАК, нормативно-правовая база, российские и иностранные стандарты управления проектами, сведения из статистической отчетности о деятельности образовательных организаций и по отдельным экономическим показателям.

Основные методы исследования. При проведении исследования применялся системный подход, основанный на следующих общенаучных методах: анализ, синтез, сравнение, классификация, моделирование, прогнозирование, индукция и дедукция. Также в работе использовались частнонаучные методы: параметрический, оптимизации управленческих решений.

Научная новизна. Диссертационное исследование вносит вклад в науку, предлагая усовершенствованные подходы к управлению проектной деятельностью в сегменте дополнительного профессионального образования. Эти подходы, разработанные лично соискателем, адаптированы к специфике данной области и учитывают влияние изменчивости внешней среды. Основные результаты исследования заключаются в следующем:

1. В результате исследования сформулировано авторское определение термина «управление проектной деятельностью организации ДПО», учитывающее следующие ключевые аспекты: обязательность этапа планирования проекта, адаптивность к изменениям условий его реализации, согласованность выполняемых профессорско-преподавательским составом задач и проектных планов и общей стратегии развития образовательной организации, компетентность персонала в области управленческой деятельности, использование инновационных цифровых технологий и искусственного интеллекта в учебном процессе и методах обучения. Указанные критерии дают возможность всесторонне оценить эффективность управления на протяжении всего жизненного цикла проекта, от планирования до завершения, и углубить понимание специфики управления в ДПО (стр. 37-46).

2. Предложен инструментарий управления проектной деятельностью образовательных организаций ДПО в условиях быстро меняющихся факторов внешней среды, заключающийся в структурировании процесса управления проектами и включающий рекомендации по выбору инструментов, наиболее соответствующих каждому этапу реализации проекта. Его преимущество перед существующими заключается в возможности учитывать проектную направленность деятельности организации ДПО в общей системе управления. Это обеспечивает основу для принятия обоснованных и последовательных

управленческих решений, учитывающих цели, ресурсы и текущие параметры деятельности организации (стр. 46-50).

3. Обоснован метод проектной разработки определения приоритетов в управлении развитием деятельности организации ДПО, позволяющий добиться ее устойчивого развития. Для региональных Академий ФНС России данный метод предполагает прогнозирование объемов налоговых поступлений и задолженности в регионах на основе анализа влияния налоговой базы, уровня квалификации персонала и состояния информационной безопасности и в последующем планировании величин факторов, влияющих на собираемость налогов. Метод позволяет разрабатывать более качественные рекомендации относительно того, каковы приоритеты в управлении развитием деятельности региональных Академий ФНС России с целью повышения собираемости налогов в конкретном регионе (стр. 52-60).

4. Разработан метод управления образовательной деятельностью организаций ДПО на основе применения технологий искусственного интеллекта по определению приоритетных категорий работников для повышения квалификации. Он заключается в определении категорий работников для прохождения повышения квалификации в зависимости от прогнозирования результатов деятельности территорий. Алгоритм позволяет управлять повышением квалификации выбранных приоритетных категорий работников с целью увеличения результативности деятельности организаций. В частности, для региональных Академий ФНС России он позволяет управлять планированием выбора для повышения уровня квалификации тех категорий сотрудников налоговых органов, качество и профессионализм работы которых в наибольшей степени сказываются на результативности взаимодействия с налогоплательщиками – как юридическими, так и физическими лицами (стр. 61-65).

5. Предложен механизм управления организациями ДПО на основе оценки влияния государственного субсидирования на эффективность их деятельности. Для региональных Академий ФНС России он заключается в оценке и сравнении эффектов от текущего и будущего проектов государственного субсидирования с целью определения возможности увеличения собираемости налогов в регионе. Предложенный механизм управления позволяет планировать государственное субсидирование организаций ДПО, в частности финансирование программ повышения квалификации сотрудников налоговых органов, реализуемых региональными Академиями ФНС России, с целью улучшения показателей собираемости налогов в регионе (стр. 65-71).

Теоретическая значимость. Вклад диссертационного исследования в теорию заключается в развитии концептуальных основ управления проектами в образовательных организациях, реализующих программы ДПО. Работа предлагает более точные методы для определения наиболее приоритетных направлений развития деятельности таких организаций.

Практическая значимость подтверждается возможностью внедрения разработанных теоретико-методических положений в проектную деятельность образовательных учреждений сферы ДПО.

Разработанные в ходе исследования методы и механизмы могут быть полезны для руководителей, принимающих решения при планировании

деятельности в сфере дополнительного профессионального образования, повышения квалификации персонала и управления проектами. Полученные в ходе работы над диссертацией результаты применяются в проектной работе ФГБОУ ДПО «Академия ФНС ЛАБ» и могут использоваться при преподавании дисциплин направления «Менеджмент» в ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Публикации. В ходе работы над диссертационным исследованием автором опубликовано 18 статей, общий объем которых составляет 4,6 печатных листа, из них 7 статей размещено в периодических изданиях, включенных в перечень ВАК. О полученных в ходе работы результатах было сообщено в докладах в рамках научно-практических конференций, в том числе, международных, которые проходили в городах: Н. Новгород, Ростов-на-Дону, Уфа, Рязань, Санкт-Петербург.

Структура диссертации. Диссертация представлена на 122 страницах, включает в себя введение, три главы основного текста, заключение, библиографический список из 172 источников и приложение на 19 листах. Полученные автором результаты представлены в таблицах и на рисунках, что делает работу более наглядной и упрощает восприятие информации.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. В результате исследования сформулировано авторское определение термина «управление проектной деятельностью организации ДПО», учитывающее следующие ключевые аспекты: обязательность этапа планирования проекта, адаптивность к изменениям условий его реализации, согласованность выполняемых профессорско-преподавательским составом задач и проектных планов и общей стратегии развития образовательной организации, компетентность персонала в области управленческой деятельности, использование инновационных цифровых технологий и искусственного интеллекта в учебном процессе и методах обучения. Указанные критерии дают возможность всесторонне оценить эффективность управления на протяжении всего жизненного цикла проекта, от планирования до завершения, и углубить понимание специфики управления в ДПО.

В ходе диссертационного исследования сформирован понятийный инструментарий в целях систематизации терминов, применяемых в работе. Составлена схема экономико-организационного механизма управления проектной деятельностью организации ДПО, которая отражает существующие связи между различными элементами управленческой деятельности с учетом специфических черт дополнительного профессионального образования (рисунок 1).

Предложена следующая система критериев, позволяющих оценить эффективность управления проектной деятельностью организации ДПО:

- проведение подготовительных мероприятий при планировании проектов;
- способность к трансформации в условиях внешней нестабильности;
- наличие у команды проекта управленческих навыков или специального образования;

- соответствие деятельности профессорско-преподавательского состава проектным задачам и общей образовательной концепции организации ДПО;
- переход на передовые цифровые технологии, позволяющие совершенствовать учебные программы и обучающие технологии;
- учет потребностей всех участников образовательного процесса.

На основании проведенного анализа специфики проектной деятельности в организациях ДПО сформулированы следующие определения основных понятий работы.

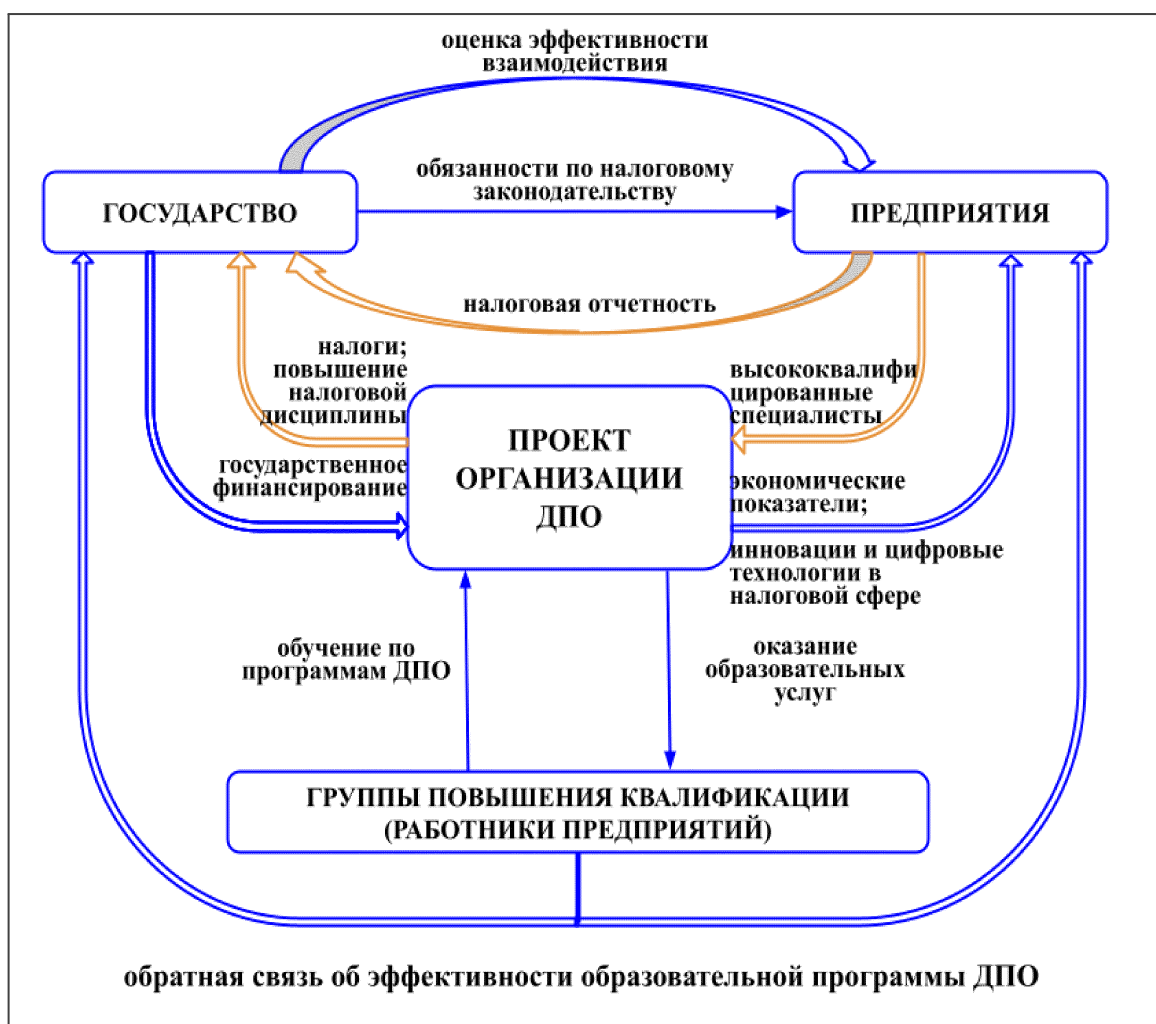


Рисунок 1 – Схема экономико-организационного механизма управления проектной деятельностью организации ДПО (источник: составлено автором)

Проект в организации ДПО – совокупность последовательных действий в условиях имеющихся ограничений, которые направлены на создание и реализацию новой образовательной программы или внедрение инновационной обучающей технологии с целью создания условий для успешного повышения квалификации работниками предприятий.

Под управлением проектной деятельностью организации ДПО понимается комплекс мероприятий на стадиях планирования, реализации, контроля и завершения проектов с целью достижения ожидаемых результатов, включающий

подготовку к осуществлению проекта, обеспечение наличия у участников управленческих компетенций и соответствия выполняемых профессорско-преподавательским составом задач проектным планам, с применением инновационных цифровых технологий и искусственного интеллекта, позволяющий гибко реагировать на изменение факторов внешней среды.

2. Предложен инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО в условиях быстро меняющихся факторов внешней среды, заключающийся в структурировании процесса управления проектами и включающий рекомендации по выбору инструментов, наиболее соответствующих каждому этапу реализации проектов.

Применение предложенных инструментов позволит повысить эффективность управления проектной деятельностью организаций ДПО и достичь ожидаемых результатов при существующих базовых параметрах, поставленных целях и ресурсных возможностях.

Формирование инструментария управления проектной деятельностью организации ДПО базируется на следующих основных принципах:

- четкое целеполагание и планирование;
- оптимальное использование человеческих ресурсов учреждения;
- задействование механизма социального партнерства;
- координация действий участников проекта;
- обеспечение конструктивизма в работе команды;
- контроль и гибкое реагирование на отклонения проекта от плана.

Инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО

Этап управления	Инструменты управления	Особенности для организаций ДПО
Этап 1. Концептуализация		
Определение целевого базиса деятельности организации ДПО (миссия, цели и задачи на долгосрочный и среднесрочный периоды)	<ul style="list-style-type: none"> - построение дерева целей - SWOT-анализ, комплексная диагностика 	направленность главной цели на решение конкретной экономической задачи, модернизацию отдельной отрасли, удовлетворение потребностей в специалистах; выявление существующих проблем и направлений трансформации рынка труда, оценка возможностей и угроз, определение целевой аудитории
Формирование научного концепта	- системный анализ существующих методов и подходов	базовые принципы: - ориентация на запросы потребителей (государства,

управления проектами	- регламентирование действий сотрудников	работодателей, работников); - выстраивание взаимосвязей всех видов деятельности в организации и внедрение системы оценки качества; - поощрение лидерских качеств и вовлеченности сотрудников; - внедрение проектной культуры
Этап 2. Планирование		
Выявление направлений деятельности, по которым будут реализовываться проекты	<ul style="list-style-type: none"> - определение приоритетов развития деятельности - формирование портфеля проектов - мозговой штурм - сценарное планирование - выбор приоритетных категорий работников для повышения квалификации - дорожная карта 	<p>осуществляется с применением технологий ИИ, позволяющих прогнозировать и планировать экономические показатели;</p> <p>выбираются наиболее перспективные проекты, направленные на решение стратегических задач и внедрение инноваций;</p> <p>прогнозируются желаемые эффекты: содержание образовательных программ, результат обучения, внедрение новых технологий обучения;</p> <p>выбираются те категории работников, профессионализм которых в большей степени сказывается на результативности деятельности предприятий;</p> <p>включаются проекты на среднесрочную и долгосрочную перспективу</p>
Бюджетирование	- бюджетная таблица	финансирование за счет средств бюджета, предприятий
Определение целевых показателей и методов их оценки	<ul style="list-style-type: none"> - система ключевых показателей эффективности - паспорта и отчеты по проектам 	КПЭ проектов согласуются с показателями деятельности ответственных подразделений и организации в целом
Этап 3. Реализация		
Оперативное управление	- компьютерные программы WEEEK,	управление несколькими проектами осуществляется централизованно и

деятельностью	Kaiten, ClickUp и т.д.	взаимосвязанно
Этап 4. Оценка эффективности и корректировка		
Проверка соответствия достигнутых результатов планируемым	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг, анкетирование (педагогов, учащихся, заказчика) - самообследование - совещание участников 	в случае установления отклонения от запланированных результатов необходимо вносить корректировки в проектную деятельность, возможно привлечение внешних участников в проекты
Оценка эффективности деятельности Корректировка плана проектов	<p>– расчет приростного чистого приведенного дохода (ΔNPV)</p> <ul style="list-style-type: none"> - информирование всех участников о корректировке плана 	<p>оценивается влияния проекта государственного субсидирования на эффективность деятельности организации ДПО</p> <p>оперативные совещания, в том числе, с помощью контакт-групп в социальных сетях</p>

Источник: составлено автором

Метод определения приоритетных направлений в развитии деятельности организации ДПО, алгоритм выбора категорий работников для повышения квалификации, расчет приростного чистого приведенного дохода (ΔNPV) предлагается осуществлять на основе использования современных технологий ИИ, позволяющих прогнозировать и впоследствии планировать значимые экономические показатели для территорий, что повышает эффективность управления проектной деятельностью образовательных организаций.

Таким образом, предложенный инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО в условиях быстро меняющейся внешней среды и конъюнктурных сдвигов на рынке труда является системой последовательных мероприятий, разработанных для достижения стратегических целей, с учетом приоритетов ее развития, формирования оптимального портфеля проектов, направленных на решение значимых задач, обеспечения реализации проектов и их корректировке.

3. Обоснован метод проектной разработки определения приоритетов в управлении развитием деятельности организаций ДПО (в том числе, региональных Академий ФНС России) на основе технологий искусственного интеллекта, позволяющих прогнозировать величины экономических показателей для территорий в зависимости от различных факторов.

Использование данного метода способствует принятию обоснованных решений при расстановке приоритетов в управлении развитием организаций ДПО с целью повышения результативности их деятельности. Он основан на

прогнозировании и планировании значимых экономических показателей с использованием двух технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ): 1) алгоритма k ближайших соседей (KNN) в качестве технологии машинного обучения и 2) адаптивной нейро-нечеткой системы вывода (ANFIS) в качестве нейронной сети, которые в настоящее время признаются наиболее эффективными. Применение двух разных технологий ИИ позволяет сравнить построенные модели, выявить отклонения фактических показателей от спрогнозированных и обосновать принятие решений при определении приоритетов в управлении развитием деятельности организаций ДПО.

На рисунке 2 представлены этапы метода определения приоритетов в управлении развитием деятельности организаций ДПО.

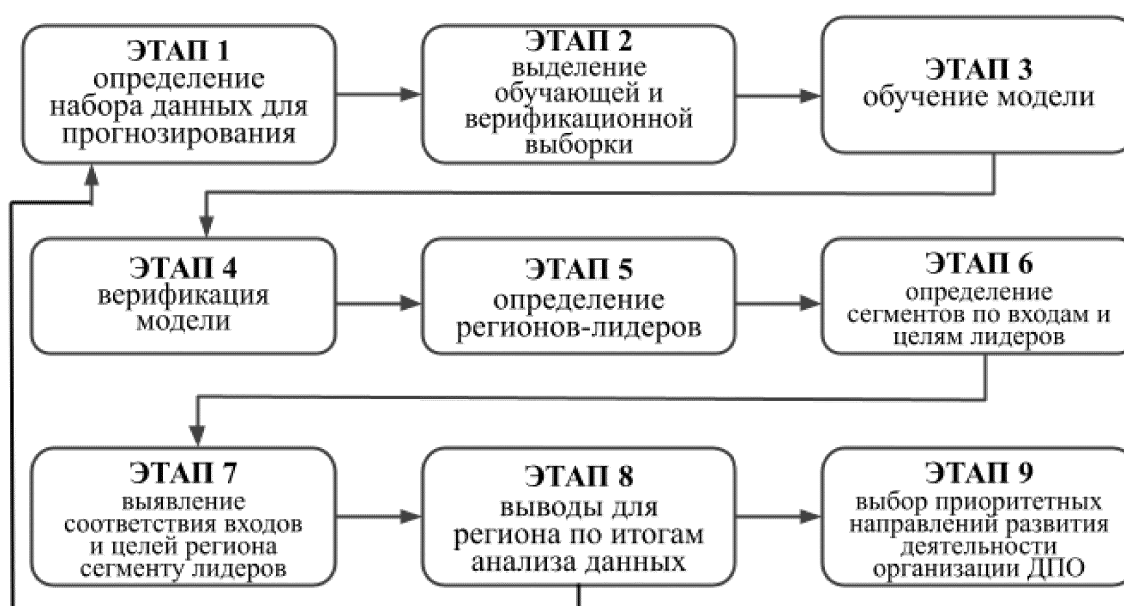


Рисунок 2 – Этапы метода определения приоритетов в управлении развитием деятельности организаций ДПО (источник: составлено автором)

Порядок применения метода определения приоритетов в управлении развитием деятельности для региональных Академий ФНС России следующий.

На этапе 1 определяются данные, на основании которых будут прогнозироваться и планироваться показатели собираемости налогов. Затем данные подготавливаются для дальнейшего анализа: осуществляется их пересчет с учетом инфляции, стандартизация и линеаризация.

В качестве входных переменных использованы статистические данные по 9 входным параметрам за период 2011-2021 гг. для 83 регионов: 1) сальдированный финансовый результат деятельности организаций, 2) среднедушевые денежные доходы населения, 3) стоимость основных фондов (компонента налоговая база); 4) выпуск бакалавров, специалистов, магистров, 5) численность аспирантов, 6) численность докторантов (компонента уровень квалификации); 7) затраты на внедрение и использование цифровых технологий, 8) осуществление финансовых расчетов в электронном виде, 9) предоставление доступа к базам данных через интернет (компонента информационная безопасность). Целевыми параметрами определены налоги, поступления по которым дают основную долю поступлений в

бюджет (налог на прибыль организаций, НДФЛ, имущественные налоги), и задолженность по налогам.

В результате отбора данных получена матрица размерности 913 x 13, которая затем подготовлена для анализа (проведена корректировка на инфляцию, стандартизация каждой входной переменной, линеаризация значений целевых функций).

Этап 2 – выделение обучающей выборки (данные 2011-2020 гг.) и верификационной выборки (данные 2021 г.).

Этап 3 – обучение моделей на данных из обучающей выборки с помощью алгоритмов KNN и ANFIS. Для выбранных алгоритмов качество обучения моделей в программе *Matlab* оценивается по графикам, сравнивающим фактические значения целевой функции с предсказанными по модели.

Этап 4 – верификация модели: оценка качества прогноза и средней относительной ошибки MAPE. В обученную модель загружаются новые незнакомые ей входные данные 2021 г. и по ним прогнозируются значения целевой функции в 2021 г. Затем на графиках прогнозные значения сравниваются с фактическими и вычисляются средние относительные ошибки MAPE.

Этап 5 – определение регионов-лидеров по собираемости налогов по полученным в 2021 г. графикам фактических и прогнозных значений.

Этап 6 – определение сегментов целевых функций и входных параметров по значениям для регионов-лидеров. Для этого в первых трех целевых функциях выбирается худшее (наименьшее) и лучшее (наибольшее) значение. В цели 4, наоборот, в качестве худшего значения принимается наибольшая величина задолженности по налогам, а в качестве лучшего значения – наименьшая величина.

Этап 7 – оценка соответствия целевых функций и входных параметров для конкретного региона значениям выделенных сегментов. Здесь для исследуемого региона в 2021 г. проверяется, соответствует ли значения каждой целевой функции и каждого входного параметра ранее определенному сегменту.

Этап 8 – сравнение фактических и прогнозных результатов предыдущего этапа для двух моделей (KNN и ANFIS), выявление показателей, которые возможно улучшить, и разработка рекомендаций по их улучшению.

Этап 9 – принятие решений по определению приоритетов в управлении деятельностью организаций ДПО, исходя из разработанных рекомендаций.

В таблице 2 представлены результаты анализа данных при определении приоритетов в управлении развитием деятельности Академии ФНС России в целях повышения собираемости налогов по конкретному региону.

По итогам анализа данных сделаны следующие выводы.

1. По Нижегородской области не достигнуты прогнозные значения по цели 1 (налог на прибыль) и входу 1, следовательно, в Академии ФНС России необходимо реализовать проект по внедрению новой программы повышения квалификации сотрудников по налогу на прибыль организаций. Данный вывод подтверждает превышение фактической задолженности по налогам (цель 4) над прогнозной.

По НДФЛ и налогам на имущество регион вписывается в интервал характеристик для регионов – лидеров. Однако собранные фактические налоги на имущество не достигли их прогнозного значения, на что надо обратить внимание.

Таблица 2 – Результаты анализа данных при определении приоритетов в управлении развитием деятельности организации ДПО по выбранному региону (алгоритм KNN) (источник: составлено автором)

№ п/п	Регионы	Входные переменные								
		Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, млн руб.	Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц), руб.	Стоимость основных фондов (на конец года), млн руб.	Выпуск бакалавров, магистров, специалистов, тыс. чел.	Численность аспирантов, чел.	Численность докторантов, чел.	Затраты на внедрение и использование цифровых технологий, млн руб.	Осуш-е финансовы х расчетов в электрон-ном виде, %	Предоставле-ние доступа к базам данных через интернет, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Московская обл.	1047590	53989	29955255	15.1	2909	18	100966.8	42.4	24.6
2	г. Москва	10632892	88860	71721306	157.7	26507	234	2284939.1	41.3	16.3
3	г. Санкт-Петербург	4909741	57928	23029215	64.1	10264	100	246640.4	46.4	18.6
4	Краснодарский край	571743	43255	13970321	22.7	1795	4	35416.2	36.7	20.4
5	Республика Татарстан	781438	39679	9783694	29.1	3018	26	39731.7	38.4	23.3
6	Свердловская обл.	596388	40275	11210093	23.4	2091	32	45623.1	46.6	23.2
7	Ханты-Мансийский АО	1266268	57012	17901331	4.6	535	2	34306	40.1	22.6
8	Тюменская обл.	547078	33984	4681682	9.6	710	3	17686.2	43.3	23
9	Красноярский край	1105263	36090	7145601	11.9	1582	48	27411.2	37.4	19.9
10	Худшее значение	547078	33984	4681682	9.6	535	2	17686.2	36.7	16.3
11	Лучшее значение	10632892	88860	71721306	157.7	26507	234	2284939.1	46.6	24.6
12	Нижегородская обл.	335019	37525	6210952	6.5	1690	6	35187.1	47	24.4

№ п/п	Регионы	Целевые параметры											
		Налог на прибыль организаций			НДФЛ			Налоги на имущество			Задолженность по налогам		
		Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относительная ошибка	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относительная ошибка	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относительная ошибка	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относительная ошибка
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	Московская обл.	241647.929	100630.537	0.58	308558.684	141581.717	0.54	107926.933	75406.478	0.30	145467.158	48226.037	0.67
2	г. Москва	1083260.4	796552.714	0.26	1377079.26	1064878.92	0.23	231645.216	221741.523	0.04	605052.214	370599.12	0.39
3	г. Санкт-Петербург	254544.208	157626.156	0.38	348531.206	181037.67	0.48	57987.478	65042.141	0.12	82322.938	31335.041	0.62
4	Краснодарский край	93648.73	68209.480	0.27	110541.424	87329.604	0.21	59860.74	34433.414	0.42	57000.561	30855.743	0.46
5	Республика Татарстан	119505.14	68209.480	0.43	98234.762	87329.604	0.11	46485.273	34433.414	0.25	20914.739	32087.246	0.53
6	Свердловская обл.	128738.642	78438.734	0.39	129543.118	94226.914	0.27	31420.973	30049.827	0.04	34184.309	28531.853	0.16
7	Ханты-Мансийский АО	107717.995	113954.666	0.06	96197.210	129718.315	0.35	73223.921	59468.18	0.18	30656.634	37173.81	0.21
8	Тюменская обл.	172924.891	39111.873	0.77	43655.763	36268.117	0.17	15187.003	12960.682	0.14	35774.513	15453.191	0.57
9	Красноярский край	218840.29	65428.667	0.70	91337.198	80910.940	0.11	26966.753	28733.424	0.07	23918.285	29404.788	0.23
10	Худшее значение	93648.73	39111.873		43655.198	36268.117		15187.003	12960.682		605052.214	370599.12	
11	Лучшее значение	1083260.4	796552.714		1377079.26	1064878.92		231645.216	221741.523		20914.739	15453.191	
12	Нижегородская обл.	66318.7563	78638.577	0.19	83286.842	82699.786	0.01	20809.738	27092.142	0.30	28633.528	23076.293	0.19

2. Несмотря на высокий кадровый потенциал Нижегородской области, соответствующий уровню регионов-лидеров, его использование недостаточно эффективно. Это приводит к невыполнению прогноза по поступлению ключевых налогов (на прибыль, имущество) и сохранению налоговой задолженности. Для решения данной проблемы региональной Академии ФНС России необходимо разработать и внедрить образовательную программу, направленную на повышение квалификации руководящего состава налоговых органов региона в области управления персоналом.

3. Информационная безопасность региона частично превышает показатели регионов – лидеров (входы 7-9). Так, осуществление финансовых расчетов в электронном виде превышает фактические данные для регионов – лидеров, что следует в дальнейшем более эффективно использовать в работе.

На основании данных рекомендаций при разработке приоритетных направлений развития деятельности Академии ФНС России на 2022-2024 гг. принято решение о дополнительном наборе специалистов налоговых органов на обучение по программам повышения квалификации. В 2022 г. дополнительно к запланированному обучено 162 человека (в том числе, по Нижегородской области – 16 человек), в 2023 г. - 127 человек (из них 7 человек из Нижегородской области).

В 2023-2024 гг. по приоритетным направлениям развития Академии ФНС разработаны и реализованы новые программы обучения: «Школа руководителя», «Информационные технологии в деятельности налоговых органов» (очные), «Курс молодого сотрудника», «Администрирование имущественных налогов в АИС "Налог-3"» (дистанционные).

4. Разработан метод управления образовательной деятельностью организаций ДПО по определению приоритетных категорий работников для повышения квалификации. Он заключается в определении категорий работников для прохождения повышения квалификации в зависимости от прогнозирования результатов деятельности территорий.

Предложенный метод основан на применении алгоритма определения приоритетных категорий работников для повышения квалификации в зависимости от прогнозирования результатов деятельности территорий, который представлен на рисунке 3.

Для региональной Академии ФНС России прогнозируются величины собираемости основных налогов и задолженности по ним в разрезе территорий в зависимости от повышения уровня квалификации различных категорий работников. На основании прогноза принимается решение о выборе для повышения квалификации тех категорий работников ФНС России, качество и профессионализм работы которых влияет на результативность ее деятельности.

Предложенный метод основан на применении технологий ИИ, которые позволяют определять приоритеты в обучении и повышении квалификации специалистов налоговых органов с целью повышения результативности их работы и увеличения налоговых поступлений в бюджет государства. В качестве таких технологий ИИ используются: 1) алгоритм k ближайших соседей (KNN) в качестве технологии машинного обучения и 2) адаптивная нейро-нечеткая система вывода (ANFIS) в качестве нейронной сети.

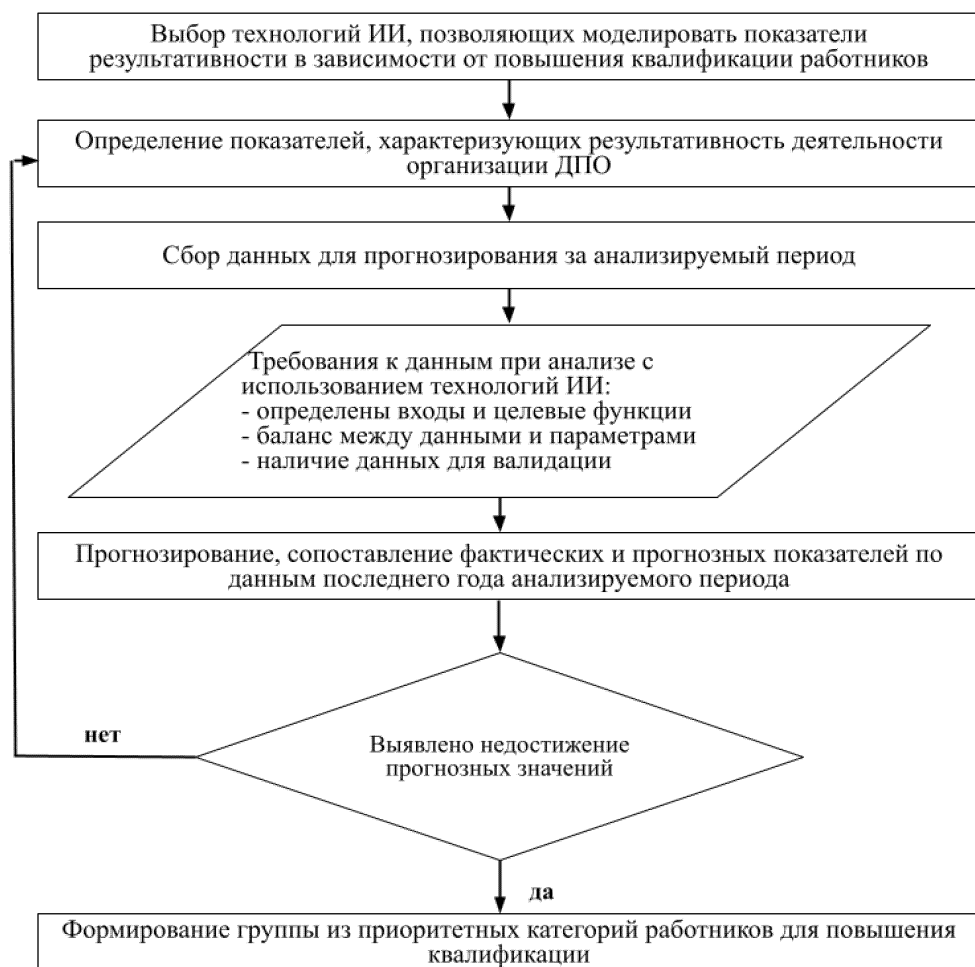


Рисунок 3 – Алгоритм определения организацией ДПО приоритетных категорий работников предприятий для повышения квалификации (источник: составлено автором)

Результаты анализа данных для региональной Академии ФНС России представлены в таблице 3 и получены следующим образом.

В качестве входных переменных использованы статистические данные по обученным работникам по группам должностей за период 2011-2021 гг. в отношении 82 регионов. Определены 4 целевых параметра: налог на прибыль организаций, НДФЛ, имущественные налоги, задолженность по налогам.

Матрица данных по 82 регионам за период 2011-2021 гг. размерности 902 x 9 готовится для прогнозирования: показатели в рублях корректируются на инфляцию, все значения каждой входной переменной стандартизируются, затем проводится линеаризация значений целевых функций. После выделения обучающей (2011-2020 гг.) и верификационной (2021 г.) выборок, проводится обучение модели с помощью алгоритмов KNN и ANFIS. После верификации модели по полученным графикам фактических и прогнозных значений определяются регионы – лидеры по собираемости налогов.

Затем проводится оценка соответствия целевых функций и входных параметров для конкретного региона значениям регионов – лидеров. По итогам проведения оценки принимается решение о выборе категорий работников, квалификацию которых нужно повышать.

Таблица 3 – Результаты анализа данных при применении метода управления образовательной деятельностью организации ДПО (алгоритм ANFIS) (источник: составлено автором)

№ п/ п	Регионы	Входные переменные: кол-во сотрудников, прошедших повышение квалификации, по должностям (чел.)				
		Ведущие руководители	Ведущие специалисты	Старшие специалисты	Старшие обеспечивающие специалисты	Младшие обеспечивающие специалисты
1	2	3	4	5	6	7
1	Московская обл.	124	118	237	10	112
2	г. Москва	209	205	282	41	240
3	г. Санкт-Петербург	119	156	176	27	56
4	Краснодарский край	102	113	152	1	62
5	Республика Татарстан	82	100	156	1	29
6	Свердловская обл.	64	41	160	18	66
7	Тюменская обл.	30	21	61	3	7
8	Красноярский край	47	16	118	9	28
9	Худшее значение	30	16	61	1	7
10	Лучшее значение	209	205	282	41	240
11	Нижегородская обл.	81	64	145	0	47

№ п/п	Регионы	Целевые параметры											
		Налог на прибыль организаций			НДФЛ			Налоги на имущество			Задолженность по налогам		
		Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относи- тельная ошибка	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относи- тельная ошибка	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относи- тельная ошибка	Факт, млн руб.	Прогноз, млн руб.	Средняя относи- тельная ошибка
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Московская обл.	241647.929	223697.277	0.07	308558.684	351034.188	0.14	107926.933	128977.297	0.20	145467.158	126231.198	0.13
2	г. Москва	1083260.4	1709826.07	0.58	1377079.26	6158139.92	3.47	231645.216	851975.193	2.68	605052.214	455702156	6.53
3	г. Санкт-Петербург	254544.208	241595.845	0.05	348531.206	533521.413	0.53	57987.478	181520.55	2.13	82322.938	172321.21	1.09
4	Краснодарский край	93648.73	108622.995	0.16	110541.424	151005.553	0.37	59860.74	72655.723	0.21	57000.561	45865.518	0.20
5	Республика Татарстан	119505.14	80881.883	0.32	98234.762	102931.693	0.04	46485.273	57883.061	0.25	20914.739	26043.095	0.24
6	Свердловская обл.	128738.642	67558.410	0.48	129543.118	99097.442	0.24	31420.973	27903.892	0.11	34184.309	18390.864	0.46
7	Тюменская обл.	172924.891	26736.099	0.85	43655.763	22376.118	0.49	15187.003	12521.941	0.18	35774.513	5688.154	0.84
8	Красноярский край	218840.29	22842.212	0.90	91337.198	48420.849	0.47	26966.753	18149.031	0.33	23918.285	10646.316	0.55
9	Худшее значение	93648.73	22842.212		43655.198	22376.118		15187.003	12521.941		605052.214	4557021.56	
10	Лучшее значение	1083260.4	1709826.07		1377079.26	6158139.92		231645.216	851975.193		20914.739	5688.154	
11	Нижегородская обл.	66318.7563	63848.322	0.04	83286.842	60480.321	0.27	20809.738	32627.971	0.57	28633.528	18853.864	0.34

Проведенный анализ для региональной Академии ФНС России позволил сделать следующий вывод по Нижегородской области: недостаток обучения старших обеспечивающих специалистов приводит к росту задолженности и недопоступлениям налога на прибыль по сравнению с регионами-лидерами.

На основании данного вывода в Академии ФНС России принято решение о дополнительном наборе для повышения квалификации в 2022-2024 гг. специалистов 1 и 2 разрядов, которые работают в подразделениях налогового контроля (дополнительно в 2022 г. обучено 25 человек, в 2023 г. – 37). Увеличено количество слушателей, которые повысили квалификацию в рамках программ по администрированию налога на прибыль организаций и имущественных налогов, в 2022 г. на 5 %, в 2023 г. – на 7 %. Также принято решение об увеличении количества часов обучения по программам по урегулированию задолженности.

5. Предложен механизм управления организациями ДПО на основе проектного подхода оценки влияния государственного субсидирования на эффективность их деятельности. Данный подход заключается в оценке и сравнении эффектов от текущего и будущего проектов государственного субсидирования организации ДПО с помощью показателя приростный чистый приведенный доход с целью прогнозирования возможности повышения результативности ее деятельности.

На рисунке 4 представлен механизм управления организацией ДПО на основе проектного подхода оценки влияния государственного субсидирования на эффективность ее деятельности.

Для региональной Академии ФНС России предлагается оценивать влияние субсидирования на эффективность деятельности с помощью показателя приростный чистый приведенный доход (ΔNPV) от изменения собираемости налогов за определенное количество лет по формуле (1) на основании показателя NPV , предложенного в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477):

$$\Delta NPV = \sum_{t=0}^n \frac{\Delta CF_t}{\prod_{i=1}^n (1 + k_i)}, \quad (1)$$

где ΔCF_t – общий приростный денежный поток от увеличения собираемости 5 основных налогов и уменьшения задолженности по налоговым платежам;

k_t – стоимость капитала проекта государственного субсидирования региональной Академии ФНС России в году t ;

n – горизонт планирования (количество лет).

Предложенный проектный подход предполагает оценку эффекта государственного субсидирования региональной Академии ФНС России на основе показателя ΔNPV , полученного за последние 10 лет, а также оценку такого эффекта за будущие 10 лет, после чего проводится их анализ и принятие управленческих решений, направленных на достижение показателей устойчивого развития организации.

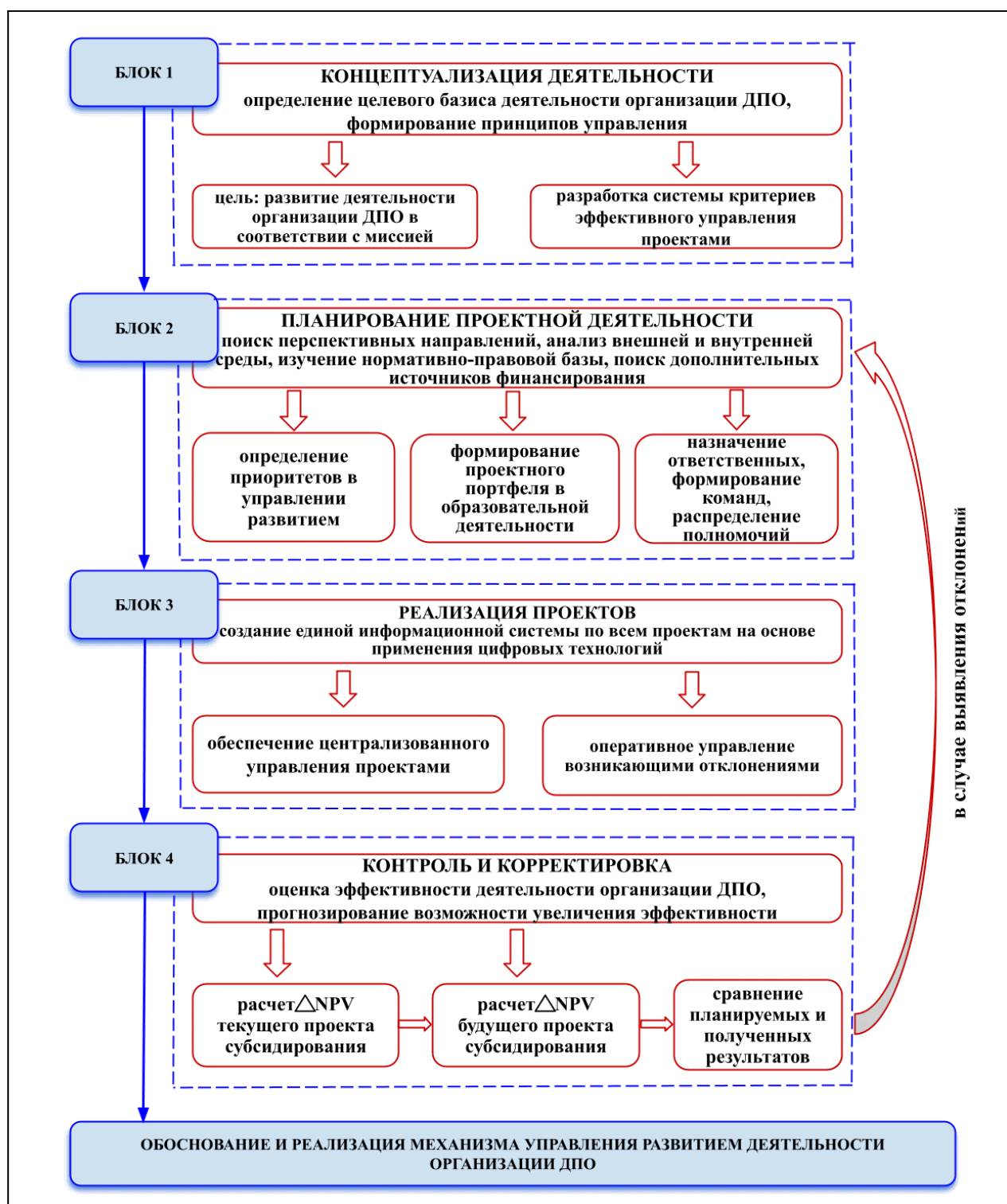


Рисунок 4 – Механизм управления организацией ДПО на основе проектного подхода оценки влияния государственного субсидирования на эффективность ее деятельности (источник: составлено автором)

Для региональной Академии ФНС России проведена оценка эффекта государственного субсидирования на основе показателя ΔNPV , уже полученного за последние 10 лет, а также оценка такого эффекта за будущие 10 лет. Порядок расчета ΔNPV субсидирования представлен на рисунке 5.

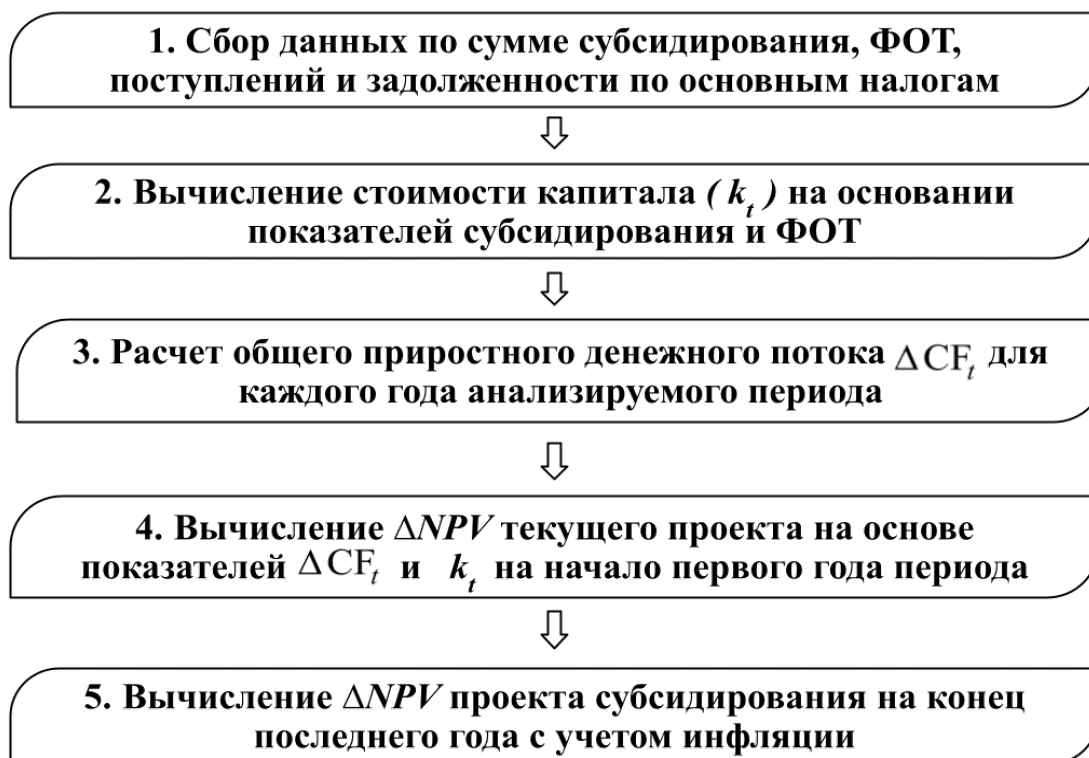


Рисунок 5 – Порядок расчета приростного чистого приведенного дохода ΔNPV проекта субсидирования региональной Академии ФНС России (источник: составлено автором)

Далее приведено описание представленного порядка при расчете приростного чистого приведенного дохода текущего субсидирования.

1. Сбор данных о величинах финансирования Академии ФНС России, фонда оплаты труда сотрудников, собранных налогов и задолженности по ним за 2012-2021 гг. Данные по заработной плате необходимы для определения показателя k_t в формуле 1, поскольку это основная часть субсидирования, влияющая на качество образовательной деятельности организации.

2. Вычисление стоимости капитала проекта методом прямого расчета для каждого года, при этом минимальная годовая потребность в деньгах соотносится с объемом инвестирования. Годовая заработная плата сотрудников делится на годовое финансирование, затем результат умножается на 100 %.

3. Определение приростного денежного потока по 5 основным налогам и по задолженности для каждого года.

Приростный денежный поток по налогам для каждого года: сначала исчисляется сумма поступлений по всем 5 налогам для лет t и $(t-1)$, затем рассчитывается разница денег между годами $(t-1)$ и t .

Приростный денежный поток по задолженности по налогам для каждого года: поскольку показателем эффективности является ее снижение, приростный денежный поток рассчитывается как разница между годами t и $(t-1)$.

4. Определение ΔNPV текущего проекта государственного субсидирования региональной Академии ФНС России на начало первого из 10 лет.

Сначала необходимо просуммировать приростные денежные потоки для каждого года по 5 основным налогам и по задолженности по налогам (ΔCF_t).

Затем рассчитывается приростный NPV проекта (ΔNPV) по формуле (1) на основе общего приростного денежного потока (ΔCF_t) и стоимостей капитала проекта (k_t) на начало первого из 10 лет (2012 год). Если полученный ΔNPV больше 0, то проект государственного субсидирования является эффективным.

5. Определение ΔNPV текущего проекта государственного субсидирования на конец последнего из 10 лет.

При пересчете ΔNPV текущего проекта субсидирования с учетом фактической инфляции за период 2013-2021 гг., получаем приростный чистый приведенный доход в ценах 2022 г., что необходимо для последующего сравнения показателей ΔNPV текущего и будущего проектов субсидирования.

Следующий этап анализа эффективности деятельности региональной Академии ФНС России – расчет ΔNPV будущего проекта субсидирования за следующие 10 лет, который осуществляется в соответствии с порядком, изложенным на рисунке 5, исходя из прогнозных значений финансирования и денежных потоков. Далее приведено описание порядка расчета.

1. Прогнозирование показателей субсидирования Академии ФНС России, заработной платы сотрудников, поступления налогов и задолженности по налогам на следующие 10 лет на основании фактических данных за период 2012-2021 гг. Прогноз на 2022-2031 гг. осуществляется с использованием Интернет-сервиса *WolframAlpha* (www.wolframalpha.com).

2. Вычисление стоимости капитала проекта методом прямого расчета для каждого года.

3. Определение приростного денежного потока по 5 основным налогам и по задолженности для каждого года.

4. Расчет общего приростного денежного потока для каждого года будущих 10 лет.

5. Вычисление ΔNPV будущего проекта государственного субсидирования региональной академии ФНС по формуле (1).

Сравнение полученных показателей ΔNPV будущего проекта и ΔNPV уже осуществленного проекта в ценах 2022 г. позволяет сделать вывод о возможности прогнозируемого будущего повышения эффективности финансирования деятельности организации ДПО:

- в случае, если $\Delta NPV \text{ буд.} > \Delta NPV \text{ прош.}$, прогнозируется повышение эффективности;
- в случае, если $\Delta NPV \text{ буд.} \leq \Delta NPV \text{ прош.}$, повышение эффективности не прогнозируется.

В таблице 4 представлены результаты расчета ΔNPV текущего и будущего проектов государственного субсидирования региональной Академии ФНС России, которые позволяют сделать выводы о прогнозировании возможного снижения эффективности такого субсидирования.

**Таблица 4 – Расчет ΔNPV текущего и будущего проектов субсидирования региональной Академии ФНС России
(источник - составлено автором)**

№ п/п	Год	Объем финанси- рования Академии млн руб.	ФОТ сотрудни- ков Академии, млн руб.	Стои- мость капитала, %	Показатели по Нижегородской области									
					Налог на прибыль, млн руб.	НДФЛ, млн руб.	Акцизы, млн руб.	Имуще- ственные налоги, млн руб.	Ресурс- ные налоги, млн руб.	Итого налогов, млн руб.	Приростный денежный поток по налогам, млн руб.	Задолжен- ность по налогам, млн руб.	Приростный денежный поток по зadolж-ти млн руб.	Общий приростный денежный поток, млн руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2012				24150.8	42279.4	10839.6	16060.4	55.2	93385.4		8141.4		
2	2013	67.092	22.648	33.8	24184.3	47592.2	12498.2	17188.3	57.7	101520.7	8135.3	7790.4	351.0	8486.3
3	2014	60.749	24.827	40.1	24209.5	50916.7	12308.9	18147.6	79.9	105659.5	4138.8	7794.2	-3.8	4135.0
4	2015	62.110	30.551	49.2	28969.9	51602.9	12306.9	19424.2	75.6	112378.5	6719.0	9640.2	-1846	4873
5	2016	58.839	32.034	54.4	35149.5	55439.0	15846.0	18936.7	64.5	125435.7	13057.2	13141.7	-3501.5	9555.7
6	2017	58.715	30.364	51.7	37055.8	59682.5	16124.7	19526.3	68.7	132458.0	7022.3	17418.7	-4277.0	2745.3
7	2018	59.247	29.778	50.3	41933.1	68089.0	16536.1	21790.1	70.9	148419.2	15961.2	10729.6	6689.1	22650.3
8	2019	60.075	29.053	48.4	47912.0	72736.5	19613.2	19778.0	79.1	160118.8	11699.5	10899.2	-169.6	11529.9
9	2020	58.927	29.826	50.6	45363.6	76666.3	20432.7	19587.0	85.2	162124.9	2006.1	25231.5	-14332.2	-12326.1
10	2021	62.716	30.653	48.9	66318.8	83286.8	24891.4	20809.7	140.9	195447.7	33322.8	28633.5	-3402.1	29920.7
11	NPV (2012)													16174.6
12	NPV (2012) в ценах 2022 г.													28569.1
13	2022	64.934	32.339	49.8	69444.2	90060.2	26682.5	20390.0	137.5	206714.4	11266.7	31982.3	-3348.8	7917.9
14	2023	68.218	33.035	48.4	78528.1	96996.0	29627.0	20424.7	158.5	225734.4	19020.0	37827.5	-5845.2	13174.8
15	2024	72.179	33.731	46.7	88432.0	104297.6	32828.5	20518.2	182.1	246258.4	20524.1	44313.9	-6486.5	14037.6
16	2025	76.819	34.427	44.8	99155.9	111952.9	36286.9	20703.6	208.2	268307.6	22049.1	51441.6	-7127.3	14924.9
17	2026	82.135	35.123	42.8	110699.9	119949.9	40002.3	21014.0	236.8	291902.8	23595.2	59210.7	-7769.0	15826.2
18	2027	88.130	35.819	40.6	123063.8	128276.2	43974.5	21482.4	268.0	317065.0	25162.2	67620.9	-8410.3	16751.8
19	2028	94.802	36.515	38.5	136248.8	136919.8	48203.8	22142.1	301.7	343815.2	26750.2	76672.5	-9051.6	17698.6
20	2029	102.153	37.211	36.4	150251.9	145868.6	52689.8	23026.1	337.9	372174.4	28359.2	86365.4	-9692.9	18666.3
21	2030	110.180	37.907	34.4	165075.8	155110.5	57432.9	24167.6	376.7	402163.5	29989.1	96699.5	-10334.1	19655.0
22	2031	118.886	38.603	32.5	180720.0	164633.2	62432.9	25599.6	417.9	403833.6	31640.1	107674.9	-10975.9	20664.7
23	NPV (2021) в ценах 2022 г.													26480.5
24	Изменение NPV в ценах 2022г.													-2088.6

Результаты расчета показывают, что приростный чистый приведенный доход текущего проекта субсидирования региональной Академии ФНС России больше 0, следовательно, управление проектной деятельностью является эффективным, так как финансирование проектной деятельности такой организации ДПО приводит к повышению собираемости налогов.

Сравнение ΔNPV будущего и уже осуществленного проектов субсидирования региональной Академии ФНС России привело к отрицательному результату, что свидетельствует о прогнозировании снижения эффективности управления деятельностью такой организации. Поскольку прогнозируется меньшее повышение собираемости налогов в 2022-2031 гг. по сравнению с фактическим периодом анализа 2012-2021 гг., дана рекомендация об увеличении финансирования Академии ФНС России под расширение перечня реализуемых проектов. На основании данной рекомендации учредителем Академии принято решение о реализации в 2024-2026 гг. новых проектов о внедрении инноваций в образовательной деятельности («Программа для лидеров развития») и в учебно-методической деятельности (проекты «Цифровизация и образовательная программа», «Честная обратная связь»).

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Под управлением проектной деятельностью организации ДПО понимается комплекс мероприятий на жизненных стадиях проектов с целью достижения ожидаемых результатов, включающий подготовку к осуществлению проекта, обеспечение наличия у участников управленческих компетенций и соответствия выполняемых профессорско-преподавательским составом задач проектным планам, с применением инновационных цифровых технологий и искусственного интеллекта, позволяющий гибко реагировать на изменение внешних факторов.

Предложенный инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО с применением методов определения приоритетных направлений в развитии деятельности организаций ДПО, выборе категорий работников для повышения квалификации, расчета приростного чистого приведенного дохода (ΔNPV) государственного субсидирования на основании технологий ИИ позволяет наиболее эффективно управлять проектной деятельностью организаций ДПО, что ведет к устойчивому развитию такой организации.

Метод проектной разработки определения приоритетов в управлении развитием деятельности организаций ДПО с использованием искусственного интеллекта, позволяющего анализировать и прогнозировать значимые экономические показатели для территорий в зависимости от различных факторов, дает возможность принимать обоснованные решения при определении приоритетов в управлении развитием организаций ДПО с целью повышения результативности ее деятельности. Для региональной Академии ФНС России такой метод применяется с целью увеличения собираемости налогов в конкретном регионе.

Метод управления образовательной деятельностью организаций ДПО по определению приоритетных категорий работников для повышения квалификации на основе применения технологий ИИ способствует подбору работников для

прохождения повышения квалификации в зависимости от прогнозирования результатов деятельности территорий. Для региональной Академии ФНС России решение о выборе приоритетных для обучения категорий работников налоговых органов принимается на основании прогнозной величины собираемости основных налогов и задолженности по ним.

Механизм управления организациями ДПО на основе проектного подхода оценки влияния государственного субсидирования на эффективность их деятельности позволяет прогнозировать изменение такой эффективности и принимать своевременные решения, направленные на повышение результативности деятельности такой организации. Проектный подход заключается в оценке и сравнении эффектов от текущего и будущего проектов финансирования деятельности организации ДПО на основании показателя приростный чистый приведенный доход (ΔNPV) государственного субсидирования на основании современных информационных технологий. Для региональной Академии ФНС России показатель ΔNPV государственного субсидирования рассчитывается от увеличения поступлений налогов и снижения задолженности по ним.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в научных изданиях, рекомендуемых ВАК России

1. Иванова, О.Е. Трансформация деятельности образовательных организаций в эпоху цифровой экономики / С.Н. Яшин, О.Е. Иванова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11-1. – С. 109-113. – DOI 10.17513/vaael.1902. – EDN NMCCBT.
2. Иванова, О.Е. Влияние дополнительного профессионального образования на рынок труда в условиях цифровизации экономики / С.Н. Яшин, О.Е. Иванова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 7-1. – С. 160-165. – DOI 10.17513/vaael.2314. – EDN XDKZLL.
3. Иванова, О.Е. Дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в условиях трансформации государственного управления / С.Н. Яшин, О.Е. Иванова // На страже экономики. – 2022. – № 3(22). – С. 90-97. – DOI 10.36511/2588-0071-2022-3-90-97. – EDN FPJEAR.
4. Иванова, О.Е. Оценка уровня цифровой трансформации образовательной организации / О.Е. Иванова // Управленческий учет. – 2022. – № 12-4. – С. 1043-1050. – DOI 10.25806/uu12-420221043-1050. – EDN ESKAVD.
5. Иванова, О.Е. Применение подходов проектного управления в организациях дополнительного профессионального образования / О.Е. Иванова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 11(341). – С. 12-18. – DOI 10.58551/20728115_2023_11_12. – EDN HBYOSW.
6. Иванова О.Е. Маркетинговый подход к управлению организацией дополнительного профессионального образования / О.Е. Иванова, И.В. Вачугов, С.Н. Яшин, В.В. Гарковец // Финансы и управление. – 2024. – № 4. – С. 123-141. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72549. – EDN: WTHMJU

7. Иванова О.Е. Методы управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования на примере региональной Академии ФНС России / Иванова О.Е., Яшин С.Н. // Финансы и управление. – 2025. – № 2. – С. 69-84. – DOI: 10.25136/2409-7802.2025.2.73958. – EDN: MJAJCA

Научные статьи в других периодических изданиях РФ

8. Иванова, О.Е. Дополнительное профессиональное образование как фактор социально-экономического развития региона / О.Е. Иванова, С.Н. Яшин // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций : Материалы Международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 17 ноября 2021 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2021. – С. 340-344. – EDN WBPLPK.

9. Иванова, О.Е. Влияние дополнительного профессионального образования на рынок труда в условиях цифровизации / О.Е. Иванова // Наука и образование в наши дни: фундаментальные и прикладные исследования : Материалы XLIII Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Ростов-на-Дону, 23 декабря 2021 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: ООО "Издательство ВВМ", 2021. – С. 647-649. – EDN XIQXID.

10. Иванова, О.Е. Современные подходы к менеджменту образовательной организации в условиях рыночной экономики / С.Н. Яшин, О.Е. Иванова // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 16 ноября 2021 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 160-164. – EDN TKUKGE.

11. Иванова, О.Е. Корпоративный университет как одна из наиболее эффективных форм дпо в условиях цифровых трансформаций / О.Е. Иванова // Научные дискуссии в условиях мирового кризиса: новые вызовы, взгляд в будущее : Материалы V международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Ростов-на-Дону, 29 июля 2022 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Манускрипт", 2022. – С. 300-303. – EDN NCIXSS.

12. Иванова, О.Е. Особенности управления деятельностью организации дополнительного профессионального образования в условиях цифровизации / О.Е. Иванова // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам IX Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 14 ноября 2022 года / Редколлегия: С.Н. Яшин [и др.]. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 120-125. – EDN ZCRQHU.

13. Иванова, О.Е. Особенности управления ресурсами образовательной организации в проектной деятельности / О.Е. Иванова // Мировые научные дискуссии в эпоху цифровизации: от теории к практике : Материалы XVI

Международной научно-практической конференции, Рязань, 29 декабря 2023 года. – Рязань: ООО "Издательство "Концепция", 2023. – С. 271-273. – EDN WKMYXE.

14. Иванова, О.Е. Маркетинг образовательных услуг на примере "Академии ФНС ЛАБ – Волга" / О.Е. Иванова // Налоговое администрирование и профессиональное развитие государственных служащих как инвестиции в будущее : Материалы научно-практической конференции, Нижний Новгород, 23 мая 2024 года. – Нижний Новгород: Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России - Волга (Нижний Новгород), 2024. – С. 119-128. – EDN UUARNZ.

15. Иванова, О.Е. Особенности проектного менеджмента в образовательных организациях / О.Е. Иванова // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций : материалы Международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 23 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2024. – С. 63-66. – EDN NYMHVQ.

16. Иванова, О.Е. Совершенствование механизма управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования / О.Е. Иванова // Актуальные вопросы фундаментальных и прикладных научных исследований : Сборник научных статей по материалам VI Международной научно-практической конференции, Уфа, 24 декабря 2024 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2024. – С. 115-120. – EDN OBKJDQ.

17. Иванова, О.Е. Применение цифровых технологий в управлении образовательной деятельностью организаций ДПО (на примере «Академии ФНС ЛАБ – Волга») / О.Е. Иванова, Т.Ю. Солодимова // Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в условиях цифровизации : Материалы научно-практической конференции, Нижний Новгород, 23 мая 2025 года. – Нижний Новгород: Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России (Нижний Новгород), 2025. – С. 84-91.

18. Иванова, О.Е. Разработка метода управления проектной деятельностью организаций ДПО на основе технологий искусственного интеллекта / О.Е. Иванова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Материалы научно-практической конференции, Нижний Новгород, 13-15 мая 2025 года. – С-Петербург: Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, 2025