

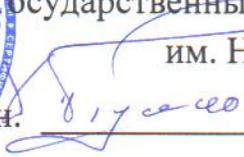
УТВЕРЖДАЮ



Ректор ФГБОУ ВО

«Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет  
им. Н. П. Огарёва»,

К.П.Н.

 Д.Е. Глушко  
«18» 03 2026 г.

## ОТЗЫВ

ведущей организации

на диссертацию Ивановой Оксаны Евгеньевны на тему:

**«Методы управления проектной деятельностью организаций  
дополнительного профессионального образования (на примере  
региональных Академий ФНС России)», представленную на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук по специальности  
5.2.6. Менеджмент (5.2. Экономика)**

### **Актуальность темы исследования**

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена рядом причин.

Во-первых, в настоящее время значительно возросла роль непрерывного обучения и переподготовки кадров, так как современные условия требуют постоянного обновления профессиональных навыков и компетенций работников всех уровней. Дополнительное профессиональное образование играет ключевую роль в поддержании высокого уровня квалификации персонала предприятий и организаций. Современные подходы к управлению проектами помогают эффективно организовывать процесс обучения и повышать его качество.

Во-вторых, существенно усилилось внимание государства к развитию человеческого капитала. Государственные программы поддержки профессионального роста, повышение конкурентоспособности российского бизнеса и инновационное развитие отраслей предполагают активное участие организаций системы ДПО в реализации этих задач. Применение принципов и методов проектного подхода в этой сфере позволяет решать конкретные практические задачи, разрабатывать новые учебные программы, адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка труда и др.

В-третьих, в систему ДПО успешно интегрируются цифровые технологии, которые открывают широкие возможности для дистанционных форм обучения, интерактивных онлайн-курсов и мультимедийных ресурсов. Проектирование и реализация таких инициатив также зависят от профессионального управления образовательными проектами, позволяющего успешно внедрять соответствующие инновационные решения.

Кроме того использование проектного формата работы помогает лучше организовать учебный процесс, оптимизировать использование ресурсов, минимизировать риски и повысить удовлетворенность участников образовательных программ качеством предоставляемых услуг.

Таким образом, потенциал использования и совершенствования методов управления проектной деятельностью в сфере ДПО становится актуальным направлением научных исследований, способствующих решению текущих и перспективных задач развития системы повышения квалификации кадров в современной экономике.

**Структура и содержание диссертации** соответствуют требованиям, предъявляемым к данному виду работ. Диссертационная работа изложена на 122 страницах, состоит из введения, 3 глав (9 параграфов), заключения, библиографического списка (всего 172 источника), приложения.

Во введении раскрыта актуальность темы исследования, степень разработанности проблемы, сформулированы цель, задачи, объект и предмет

исследования, представлены результаты, обладающие элементами научной новизны, отражена их теоретическая и практическая значимость.

**В первой главе** «Теоретико-концептуальные основы механизма управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования» проанализированы особенности управления проектами в образовательных организациях, в том числе осуществляющих деятельность в сфере ДПО, исследован отечественный рынок образовательных услуг указанной сферы. Также систематизированы факторы, определяющие эффективность управления образовательными проектами, изучены категориальный аппарат в исследуемой области экономических отношений и механизм управления проектной деятельностью организации ДПО.

К основным результатам этой части исследования можно отнести авторские определения терминов «проект в организации ДПО», «управление проектной деятельностью организации ДПО», сформированный инструментарий управления проектами в исследуемой сфере деятельности, который позволяет принимать эффективные решения на различных стадиях их реализации.

**Во второй главе** «Разработка методов управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования» на основе прогнозирования ключевых показателей отдельных отраслей экономики представлены методы и механизмы, позволяющие руководству образовательных организаций обосновывать решения по формированию профильных групп повышения квалификации.

Научно-методический интерес представляют предложенные автором алгоритм реализации метода проектной разработки определения приоритетов управления развитием организаций ДПО, метод управления их образовательной деятельностью, а также механизм управления ими на основе оценки влияния государственного субсидирования на эффективность деятельности.

**В третьей главе** «Апробация методов управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования

на примере региональной Академии ФНС России» автором представлены результаты верификации предложенных методов на примере практической деятельности образовательного учреждения, реализующего программы повышения квалификации для сотрудников налоговых органов Нижегородской области. В процессе апробации был определен перечень экономических показателей, необходимых для проведения анализа, и с применением технологий искусственного интеллекта проведено их моделирование и прогнозирование. На основании проведенных расчетов сделаны выводы о текущем состоянии и даны рекомендации по управлению проектной деятельностью Академии.

В **заключении** представлены основные выводы и результаты исследования, отражающие его новизну, теоретическую и практическую значимость.

В целом представляется возможным сделать вывод о соответствии структуры и логики изложения материала предъявляемым требованиям.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в развитии методического инструментария управления деятельностью организаций ДПО на основе проектного подхода. Наиболее существенные результаты, содержащие элементы научной новизны, состоят в следующем:

- обоснованы преимущества интегрированного подхода к «взаимодействию» всех элементов экономико-организационного механизма управления проектной деятельностью организации ДПО (государства, образовательной организации и учащихся) и выявлены особенности управления их проектной деятельностью (раздел 2.3);

- предложен модифицированный инструментарий управления проектной деятельностью организаций ДПО, позволяющий осуществлять эффективное управление образовательными проектами в системе ДПО с учетом его специфики (стр. 47-50);

- разработан метод проектного выбора приоритетов управления развитием организации ДПО, который предполагает экономическое моделирование и анализ необходимых показателей, и включает девять этапов: от определения

совокупности данных для анализа до принятия на основе его результатов соответствующих управленческих решений. (стр. 52-60).

- с учетом особенностей и преимуществ проектного подхода сформирован механизм управления организациями ДПО на основе оценки влияния государственного субсидирования на эффективность их деятельности (стр. 65-68). Данный механизм, в отличие от существующих, дает возможность оценить эффективность реализации образовательного проекта с помощью показателя NPV, традиционного используемого для анализа окупаемости коммерческих проектов.

Таким образом, полученные результаты действительно вносят вклад в решение научно-методических вопросов управления проектной деятельностью организаций ДПО.

**Теоретическая и практическая значимость** диссертационной работы заключается в развитии теоретических и методических положений управления проектной деятельностью организаций ДПО.

Теоретическая значимость состоит в систематизации современных подходов к исследованию взаимосвязи процессов управления проектами в сфере ДПО и улучшения экономических показателей предприятий отдельных отраслей экономики.

Практическая значимость состоит в возможности использования разработанных методов и рекомендаций в практической деятельности организаций ДПО. Кроме того, результаты научного исследования могут использоваться в рамках учебного процесса высших учебных заведений в преподавании дисциплин «Методы разработки управленческих решений», «Управление проектами», «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» и т.п.

**Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации,** подтверждается апробацией результатов исследования на различных научных конференциях, а также в практической деятельности организаций (ФГБОУ ДПО «Академия ФНС

ЛАБ», ООО «СтилТэкс») и органа власти (Администрация м.о.г. Бор Нижегородской области).

Соискатель корректно использовал методы исследования, в том числе методы моделирования, компаративного и системного анализа, что обеспечило обоснованность и достоверность предложенных решений, а также непротиворечивость выводов, изложенных в диссертации, более ранним научным трудам.

Научные результаты диссертационной работы отражены в 18 научных публикациях, 7 из которых представлены в научных журналах, входящих в рекомендуемый перечень ВАК Министерства науки и высшего образования РФ. Содержание статей и автореферата достаточно полно отражает основные результаты диссертации и позволяет сделать вывод о самостоятельном характере проведенного исследования.

#### **Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе**

1. В п. 1.3 в процессе анализа существующих подходов к определению проектов образовательной организации следовало бы более детально рассмотреть методологию современного проектного менеджмента как основу для последующей разработки авторского инструментария управления проектами организаций ДПО, а также особенности проектов организаций ДПО различных масштабов (локальные, региональные, федеральные проекты), в том числе с учетом их содержания (образовательные программы, инфраструктура, научно-исследовательские инициативы) и сроков реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные). (стр. 42-44)

2. Из характеристики метода управления проектами в сфере ДПО, представленной в разделе 2.1, не ясно, как будет налажена обратная связь со слушателями и заказчиками (предприятия, государственные органы) для получения информации об их удовлетворенности процессом обучения и оценки ее уровня. Поэтому в части рекомендаций по практическому использованию данного метода было бы целесообразно выделить этап сбора отзывов и проведения оценки степени соответствия ожиданий потребителей полученным

результатам в целях последующего прогнозирования потребностей в специализированных программах обучения и повышения их качества, а также укрепления позиций организаций ДПО на рынке образовательных услуг в целом. (стр. 52)

3. На наш взгляд, не достаточно проработанным является представленный механизм управления организацией ДПО (рис. 10), в который кроме этапов процесса управления должна быть интегрирована система методов, инструментов и процедур, обеспечивающих целенаправленное воздействие на разработку, реализацию, контроль и корректировку образовательных проектов. (стр. 66)

4. По результатам апробации механизма управления в Академии ФНС России автором выводы о возможном снижении эффективности ее деятельности сделаны на основе оценки только одного показателя – объема государственного финансирования (стр. 118-121). Для повышения обоснованности и достоверности выводов и рекомендаций в этой части исследования необходимо было проанализировать и другие количественные и качественные показатели деятельности организаций ДПО (например, количество слушателей, которых планируется обучить, коэффициент загрузки учебных мест, уровень рентабельности затрат на образовательную деятельность, периодичность изменения учебного плана и методик подготовки, социальную значимость услуг, доступность дистанционного формата обучения и др.).

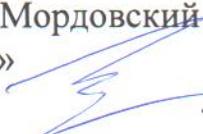
**Заключение о соответствии содержания диссертации указанной специальности и требованиям ВАК.** В целом представленная к защите диссертация «Методы управления проектной деятельностью организаций дополнительного профессионального образования (на примере региональных Академий ФНС России)» является самостоятельным завершённым научным исследованием, содержащим элементы научной новизны, имеющим практическую и теоретическую значимость, и содержит комплекс теоретических, методических и практических результатов и предложений по решению важной народнохозяйственной проблемы.

Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент (5.2. Экономика) и соответствует направлениям 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)».

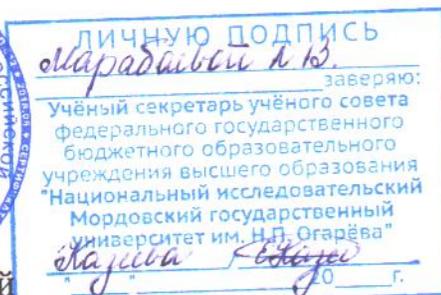
Диссертационная работа соответствует требованиям п.п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 № 842, а ее автор - Иванова Оксана Евгеньевна - заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Отзыв обсужден и утвержден на заседании кафедры менеджмента Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева (протокол № 3 от «5» марта 2026 г.).

Зав. кафедрой менеджмента  
экономического института  
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский  
государственный университет им. Н. П. Огарёва»  
доктор экономических наук, профессор

  
Л.В. Марабаева

«5» 03 2026 г.



ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»  
Почтовый адрес: 430005, Российская Федерация,  
Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68  
Телефон: +7 (8342) 243732  
E-mail: mrsu@mrsu.ru