

В диссертационный совет  
Финансового университета  
Д 505.001.108 по защите  
диссертаций на соискание ученой  
степени кандидата наук, соискание  
ученой степени доктора наук

## **ОТЗЫВ**

**на автореферат диссертационной работы  
Тархановского Георгия Алексеевича  
на тему «Цифровизация системы проектного управления в органах  
исполнительной власти», представленной на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. -Менеджмент**

Диссертационное исследование Тархановского Г.А. посвящено одной из наиболее острых и востребованных проблем в теории и методологии управления проектами – цифровой трансформации системы проектного управления в органах исполнительной власти.

Во-первых, актуальность работы обусловлена поручением Президента Российской Федерации 2018 г. о переводе государственных услуг в дистанционный формат, создании современных сервисов для бизнеса и выстраивании цифрового диалога государства с обществом. В условиях масштабной территории и многонационального состава населения России эффективность реализации государственной политики напрямую зависит от скорости, прозрачности и адаптивности управленческих решений – именно эти параметры определяет уровень цифровизации проектного управления.

Во-вторых, с 2025 года в России запущены новые национальные проекты технологического лидерства, а также реализуются иные национальные проекты. Достижение их целевых показателей в условиях жестких бюджетных ограничений и требований «цифровой зрелости» невозможно без кардинального повышения эффективности проектного менеджмента. Между тем, как отмечает автор, действующие механизмы проектного управления в органах исполнительной власти могут быть разрозненны и не в полной мере используют возможности современных

цифровых инструментов – искусственного интеллекта, больших данных, единых платформ данных.

В-третьих, в научной литературе комплексные исследования влияния цифровизации на весь жизненный цикл проекта, от инициации до завершения, в государственном секторе практически отсутствуют. Существующие работы, как правило, либо рассматривают общие принципы проектного управления, либо фокусируются на технических аспектах внедрения отдельных информационных систем, оставляя без внимания методологические, организационные и кадровые проблемы цифровой трансформации.

Научная новизна исследования, отраженная в автореферате, заключается в обосновании и разработке механизма проектного управления в органах исполнительной власти с применением инструментов цифровой трансформации. Автором структурированы факторы цифровизации проектного управления по критериям происхождения и привязки к этапам управленческого цикла, что позволило выделить ключевой фактор – непрерывность процессов управления. Разработана авторская методика оценки механизма проектного управления, основанная на системе взаимосвязанных показателей и методов анализа, отличающаяся адаптивностью к различным типам проектов и органам власти. Предложена классификация проблем внедрения проектного управления на федеральном и региональном уровнях, на основе которой сформулированы приоритетные направления совершенствования. Особого внимания заслуживает разработанный механизм, интегрирующий единую цифровую платформу, искусственный интеллект и блокчейн-технологии, а также методические рекомендации по его внедрению.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии положений менеджмента в части повышения эффективности управления проектами в органах государственной власти в условиях цифровой трансформации.

Практическая ценность подтверждается возможностью применения разработанных механизма и методики в деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти, в том числе для оптимизации управления цифровыми данными, ускорения достижения показателей национальных проектов и повышения прозрачности проектной деятельности.

Структура автореферата логична и последовательна. Автором исследованы теоретические основы и зарубежный опыт цифровизации проектного управления, что позволяет сформировать надёжную понятийную базу и выделить мировые тренды.

В аналитической части исследования автор анализирует действующий механизм проектного управления в органах исполнительной власти России, выявляет его сильные и слабые стороны, а также системные проблемы, препятствующие цифровой трансформации. На основе проведённого анализа автор разрабатывает

собственный механизм, методику его оценки, классификацию приоритетных направлений и методические рекомендации по внедрению. Такая композиция обеспечивает внутреннюю четкость исследования и доказуемость выносимых на защиту положений.

Представленная диссертационная работа является актуальным, аргументированно обоснованным научным исследованием. Комплексность проявляется в учёте технологических, организационных, правовых, кадровых и экономических аспектов цифровизации в органах власти. Аргументированность подкрепляется репрезентативной эмпирической базой, включающей данные официальной статистики, правовые акты, открытые информационные системы (ГАС «Управление», ГИИС «Электронный бюджет», ГИС ЦАП), а также результаты экспертных опросов и анализ конкретных управленческих практик на примере национального проекта «Жильё и городская среда».

Существенный практический потенциал работы подтверждается:

1. Разработкой алгоритма внедрения нового механизма проектного управления с детализацией этапов, ресурсов и ответственных;
2. Созданием готовой к использованию методики оценки эффективности цифровизации проектного управления, отличающейся адаптивностью к разным типам проектов и органам власти;
3. Подготовкой конкретных методических рекомендаций для федеральных, региональных органов власти и проектных офисов.

Кроме того, ключевые результаты уже апробированы в деятельности Межрегионального управления Федерального казначейства по централизованной обработке данных и используются в учебном процессе Финансового университета. Всё это свидетельствует о высокой практической ценности диссертационного исследования для целей повышения эффективности государственного управления.

В качестве замечания следует отметить, что в автореферате не в полной мере раскрыт вопрос о том, как применяется теория изменений для оценки эффективности цифровизации проектного управления на примере национального проекта «Жильё и городская среда». Также не проанализированы финансовые последствия для бюджетов бюджетной системы Российской Федерации по внедрению соответствующих предложений.

Данные замечания не носят принципиального характера и не снижают общего положительного впечатления о рассматриваемой диссертационной работе.

Считаю, диссертация Тархановского Георгия Алексеевича на тему «Цифровизация системы проектного управления в органах исполнительной власти» является завершённым, квалификационным научным исследованием, выполненным на актуальную тему на достаточно высоком научном уровне, обладает научной новизной и практической значимостью и соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Тархановский Георгий Алексеевич,

заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Исполняющий обязанности  
директора Департамента программно-целевого  
планирования и проектного управления  
Министерства финансов Российской Федерации,  
действительный государственный советник  
Российской Федерации 3 класса,

*28.05.2026*

к.э.н.



Иван Дмитриевич Раковский



Минфин России  
Москва, 109097, ул. Ильинка, д. 9,  
тел. +7 (495) 987-92-93

[ у ]

[ з ]



[ Ф  
В  
«

[ Т  
Л.  
Г.