

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Тархановский Георгий Алексеевич

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Красюкова Наталья Львовна,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 29 июня 2026 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп.1, ауд.1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Кожевина О.В., к.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 29 апреля 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В последнее десятилетие в России растёт потребность в цифровизации государственного управления. В 2018 году Президент Российской Федерации В.В. Путин поставил задачи по предоставлению госуслуг в реальном времени через дистанционные сервисы, созданию современных сервисов для бизнеса и выстраиванию взаимодействия государства с обществом и гражданами посредством цифровых инструментов. Для России с её многообразием населения и масштабом территории важно соблюдать соответствия ожиданиям, срокам, целям и потребностям в реализации государственной политики. Целевые стратегические ориентиры обеспечиваются реализацией государственных и региональных программ, национальных и региональных проектов.

Исполнительные органы власти непосредственно осуществляют реализацию государственной политики, при этом на современном этапе развития они сталкиваются с решением задачи по повышению эффективности, оптимизации управления и достижения стратегических целей в условиях ограниченных ресурсов и растущих требований со стороны общественных институтов. В условиях постоянного совершенствования процессов управления, актуальным является поиск таких его инструментов, которые способны обеспечить максимальную их адаптацию под запросы цифровой экономики.

Проектное управление является одним из ключевых инструментов, позволяющим структурировать деятельность органов исполнительной власти, определяет цели, сроки, распределяет ресурсы и контролирует выполнение задач. Цифровизация открывает новые возможности для повышения эффективности проектного управления, позволяет выйти на новый уровень принятия решений, сформировать новый формат взаимодействия органов власти, обеспечить прозрачность и оптимизировать процессы.

Степень разработанности темы исследования. Исследование цифровизации системы проектного управления в органах исполнительной власти представляет собой актуальную и многоаспектную задачу, находящуюся на стыке теории и практики государственного менеджмента, информационных технологий и проектного управления. Анализ научной литературы показывает, что отдельные

аспекты данной темы уже затрагивались в работах отечественных и зарубежных исследователей, однако комплексного подхода к изучению цифровой трансформации проектного управления в органах исполнительной власти пока не представлено.

Фундаментальные работы, заложившие основы проектного подхода, представлены трудами, в том числе зарубежными, основоположников теории управления проектами, как К. Грей и Э. Ларсон, Э. Голдратт, Д. Сазерленд, Д. Андерсон, С.В. Весманов. Классические теории проектного управления и его адаптацию к менеджменту в органах власти рассматривают такие отечественные ученые, как Д.В. Алтухов, О.В. Артемова, А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев, И.В. Ильин, В. А. Полищученко, А.В. Казаков, А.Н. Приходько, И.А. Кузнецов и многие другие. Данные исследования, раскрывая общие принципы проектного управления, не всегда учитывают специфику их применения в условиях государственных органов. Модели зрелости проектного управления, особенности управления проектами в условиях нормативно-правовых ограничений и бюджетных процедур требуют дальнейшего изучения.

Опыт внедрения проектного управления в государственных органах управления Российской Федерации, в частности систем «Управление по целям» и ключевых показателей эффективности, описывается в работах С.А. Борисова, А.Ф. Плехановой, Л.Ф. Захарова, С.Н. Новикова, А.Ю. Демидова. Вместе с тем, необходимо более глубокое исследование успешных и неуспешных кейсов, а также выявление факторов, влияющих на эффективность внедрения проектного управления в государственном секторе.

Вопросы создания и анализа государственных информационных систем в Российской Федерации затронуты в работах Н.С. Власова, Е.С. Захарова, О.В. Ломакина, М.Л. Васюниной. Следует также отметить весомый вклад в изучение вопросов финансового контроля и эффективности бюджетных расходов в проектной деятельности таких ученых, как Р.Е. Артюхин, К.Л. Астапов, А.В. Бабина, А.В. Борбышева, З.И. Гайсина, С.В. Гарас, Н.С. Гегедюш, Е.М. Глухова и многих других. Подчеркивая определенную масштабность проработки вопросов внедрения проектного управления и его цифровизации важно заключить, что имеет место отсутствие комплексного анализа влияния цифровизации на все этапы проектного цикла, а также на эффективность и

результативность проектной деятельности государственных органов в Российской Федерации.

Таким образом, несмотря на наличие научных исследований в области проектного управления, цифровой трансформации и информационных систем, комплексному изучению цифровизации системы проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации уделено недостаточно внимания. В частности, требуют дальнейшего исследования вопросы определения методологических основ и принципов построения системы цифровизации проектного управления в органах исполнительной власти с учетом межведомственного взаимодействия, а также формирования системы оценки влияния цифровой трансформации на эффективность процессов проектного управления, возможности адаптации инструментов цифрового проектного управления к нормативно-правовым и бюджетным ограничениям, разработки методических рекомендаций по внедрению нового механизма цифрового проектного управления в органах исполнительной власти, а также выработки стратегии управления данными и интеграция государственных информационных систем в рамках цифрового проектного управления.

Цель исследования заключается в обосновании и разработке механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением инструментов цифровой трансформации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы цифровизации системы проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации и других стран, включая определение понятия, принципов, целей и задач цифровизации;
- провести анализ действующего механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением инструментов цифровой трансформации, выявить его сильные и слабые стороны, а также определить проблемы и ограничения, препятствующие эффективной цифровизации;
- разработать методику оценки механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением инструментов цифровой трансформации, позволяющую проводить анализ

эффективности внедрения цифровых технологий и выявлять ключевые направления его совершенствования;

– обосновать приоритетные направления совершенствования механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением инструментов цифровой трансформации, с учетом специфики деятельности органов власти и имеющихся ресурсов;

– предложить к применению механизм проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением инструментов цифровой трансформации, включающий описание процессов, ролей, инструментов и технологий, необходимых для эффективного управления проектами в цифровой среде;

– разработать методические рекомендации по внедрению нового механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации, направленные на реализацию цифровой трансформации проектного управления.

Объектом исследования являются процессы развития системы проектного управления в органах исполнительной власти в условиях цифровой трансформации.

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития механизма проектного управления в органах исполнительной власти с применением инструментов цифровой трансформации.

Научная новизна исследования заключается в решении актуальной научной задачи: обосновании направлений совершенствования механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации в условиях применения инструментов цифровой трансформации.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии и дополнении положений науки в области менеджмента в части повышения эффективности управления проектами в органах государственной власти Российской Федерации в условиях применения инструментов цифровой трансформации.

Практическая значимость работы состоит в разработке нового механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации в условиях применения инструментов цифровой трансформации. Его внедрение позволит повысить эффективность управленческих решений, ускорить достижение

показателей нацпроектов и контрольных точек федеральных проектов и госпрограмм, оптимизировать управление цифровыми данными. Самостоятельное практическое значение имеют выявленные факторы цифровизации проектного управления на федеральном и региональном уровнях; методика оценки механизма проектного управления.

Методология и методы исследования. В процессе проведения исследования автором применялись следующие методы: анализ и синтез, метод обобщения при выявлении факторов, влияющих на цифровизацию системы проектного управления в органах исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях, моделирование организационно-управленческой модели проектного управления в органах исполнительной власти в условиях цифровой трансформации, общенаучные методы для решения отдельных задач в рамках исследуемых вопросов.

Информационная база исследования включает зарубежные и отечественные научные теоретические и прикладные исследования по вопросам управления проектами в государственном секторе. Эмпирическая база исследования состоит из статистических данных и аналитических материалов международных и отечественных организаций государственного сектора, органов власти, открытых данных из государственных информационных систем, нормативных правовых актов Российской Федерации и зарубежных стран, материалов открытых информационных ресурсов сети Интернет, а также собственных исследований автора.

Область исследования диссертации соответствует п. 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Положения, выносимые на защиту:

1) Осуществлена структуризация факторов цифровизации проектного управления, основанная на критериях происхождения (внутренний/внешний локус) и привязки к этапам управленческого цикла, которая позволяет определить ключевой фактор - непрерывности процессов управления, выступающий катализатором перехода цифровизации системы проектного управления к

механизму качественных изменений всей проектной деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации (С. 46-56).

2) Разработана методика оценки механизма проектного управления в органах исполнительной власти с применением цифровой трансформации, основанная на системе взаимосвязанных показателей, критериев и методов анализа эффективности внедряемых цифровых технологий. Отличительной особенностью данной методики является то, что она обеспечивает количественную оценку положительной динамики процессов цифровизации, позволяя не только выявлять области для улучшения и оптимизации процессов управления, но и измерять эффективность внедряемых изменений. Ключевое отличие от имеющейся методики - ее адаптивность к различным типам проектов и органам власти, обеспечивая ее универсальность и возможность применения в различных контекстах (С. 81-99).

3) Классифицированы проблемы внедрения механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением цифровой трансформации на федеральном и региональном уровнях, среди которых: технологические (неинтегрированные системы электронного документооборота (далее - СЭД), зависимость от иностранного программного оборудования), организационные (слабая субъектность региональных проектных офисов), правовые (устаревшая нормативная база) и кадровые (недостаток цифровых компетенций). На основе анализа сформулированы приоритетные направления совершенствования механизма через инструменты цифровой трансформации с учётом специфики органов власти, ресурсов и стратегических целей. Предложенные направления учитывают существующие ограничения и стратегические приоритеты. Особый акцент сделан на трёх ключевых приоритетах: обеспечение интероперабельности информационных систем для единого информационного пространства; развитие цифровой культуры и компетенций для формирования «цифрового мышления»; разработка и внедрение цифровых стандартов, обеспечивающих совместимость и масштабируемость решений (С. 99-108).

4) Разработан механизм совершенствования проектного управления в органах власти, интегрирующий единую цифровую платформу на базе Единой информационной платформы национальной системы управления данными, искусственного интеллекта для прогнозирования рисков, блокчейн-технологии для

информационной безопасности, новые принципы, методику оценки и уровни управления, что позволяет решить выявленные проблемы. Механизм включает пять взаимосвязанных блоков (аналитико-диагностический, целеполагания и стратегического планирования, проектный, обратной связи и адаптации), содержит описание процессов, ролей, ответственности участников, перечень инструментов и технологий для управления проектами в цифровой среде. Ключевыми отличиями данного механизма выступают системность, научная обоснованность классификации проблем и авторская методика оценки. Механизм представляет собой цикл «оценка – корректировка – оценка», благодаря чему решения принимаются на основе постоянного мониторинга и комплексной диагностики (С. 116-145).

5) Представлены методические рекомендации по внедрению разработанного механизма, включающие этапы, показатели эффективности и меры минимизации рисков, на основе классификации выявленных проблем, которые предназначены для основных участников реализации проектного управления – федеральных, региональных органов власти, проектных офисов, и преследуют цель внедрения механизма совершенствования цифровизации проектного управления в действующую систему управления. Также разработана дорожная карта внедрения, в основе которой предусмотрены логические и хронологические этапы, и для каждого этапа указаны: мероприятия (что делать?); ответственных (кто делает?); сроки (когда делать?); финансовые, кадровые, технологические ресурсы (за счет чего делать?) (С. 145-158).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность обеспечена применением общепризнанных методов научного познания, непротиворечивостью полученных результатов с данными аналогичных исследований, достоверностью эмпирических данных, анализом зарубежных и отечественных публикаций по теме исследования, изучением международных и российских практик цифровизации системы проектного управления в государственном секторе, использованием информационных данных органов власти и организаций государственного сектора, находящихся в открытом доступе.

Основные результаты исследования доложены и одобрены на научных мероприятиях различного уровня: на X Международной научно-практической

конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления» (Москва, Финансовый университет, 25 декабря 2024 г.); на Международной конференции по экономике и менеджменту на развивающихся рынках (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 27 мая 2025 г.); на Межвузовском круглом столе «Финансы для новой модели экономики России» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова и Финансовый университет, 2 июня 2025 г.); на Научно-практической конференции «Актуальные направления развития патриотического воспитания» (Москва, Финансовый университет, 12 сентября 2025 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 г.); на VII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы техники, технологии и образования» (г. Сочи, Керченский государственный морской технологический университет, 23-27 января 2026 г.).

Материалы диссертации используются в практической деятельности Межрегионального управления Федерального казначейства по централизованной обработке данных. По материалам исследования внедрен разработанный в диссертации механизм проектного управления в органах исполнительной власти в условиях применения инструментов цифровой трансформации.

Результаты диссертационного исследования используются Кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Методы проектного менеджмента и управления изменениями в государственном управлении» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль «Государственное и муниципальное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты исследования отражены в 4 научных работах общим объемом 2,25 п.л. (весь объем авторский) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации определены целью, задачами и логикой изложения результатов исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав,

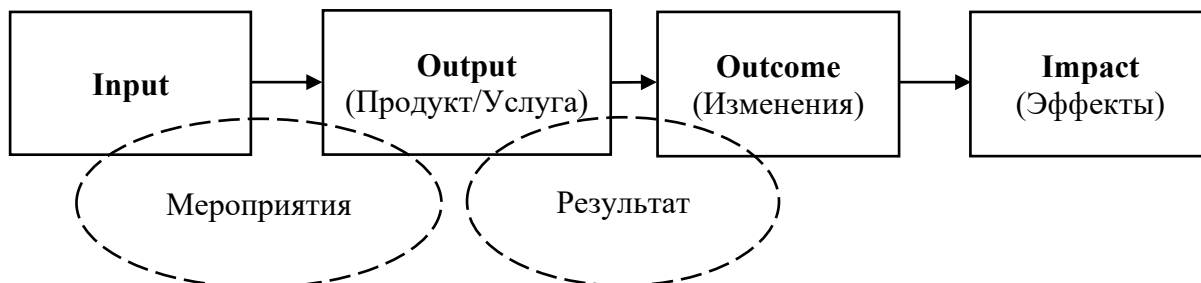
заклучения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы, включающего 104 наименования, 5 приложений. Текст диссертации изложен на 193 страницах, включает 38 таблиц и 28 рисунков.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования обоснованы следующие научные результаты, которые вынесены на защиту:

Осуществлена структуризация факторов цифровизации проектного управления, основанная на критериях происхождения (внутренний/внешний локус) и привязки к этапам управленческого цикла, которая позволяет определить ключевой фактор - непрерывности процессов управления, выступающий катализатором перехода цифровизации системы проектного управления к механизму качественных изменений всей проектной деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации.

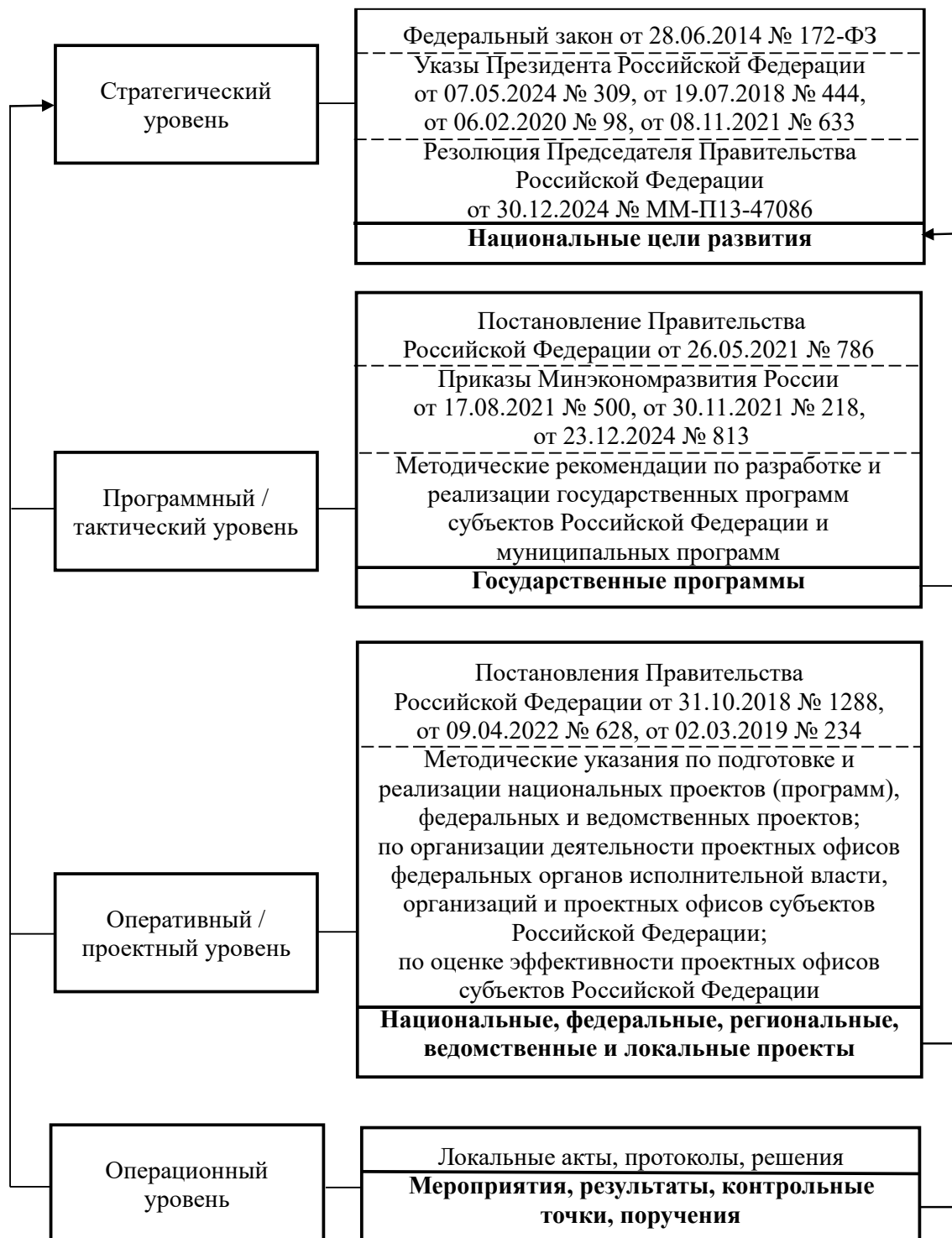
На основе исследования модели управления изменениями в системе проектного управления в органах исполнительной власти, представленной на рисунке 1, и выстраивания ее архитектуры на рисунке 2, доказана необходимость учета факторов реализации преимуществ цифровой трансформации проектного управления, таких как обеспечение непрерывности процессов и создание межрегионального пространства данных, а также формирование нового механизма управления, позволяющего повысить прозрачность, координацию, оперативный доступ к данным и увеличить скорость принятия управленческих решений.



Источник: составлено автором по материалам Mayne, J. Theory of change analysis: Building robust theories of change / J. Mayne // Canadian Journal of Program Evaluation. – 2017. – № 32 (2). – P.155– 173. – eISSN 1496-7308.

Рисунок 1 – Модель управления изменениями в системе проектного управления в государственном секторе Российской Федерации

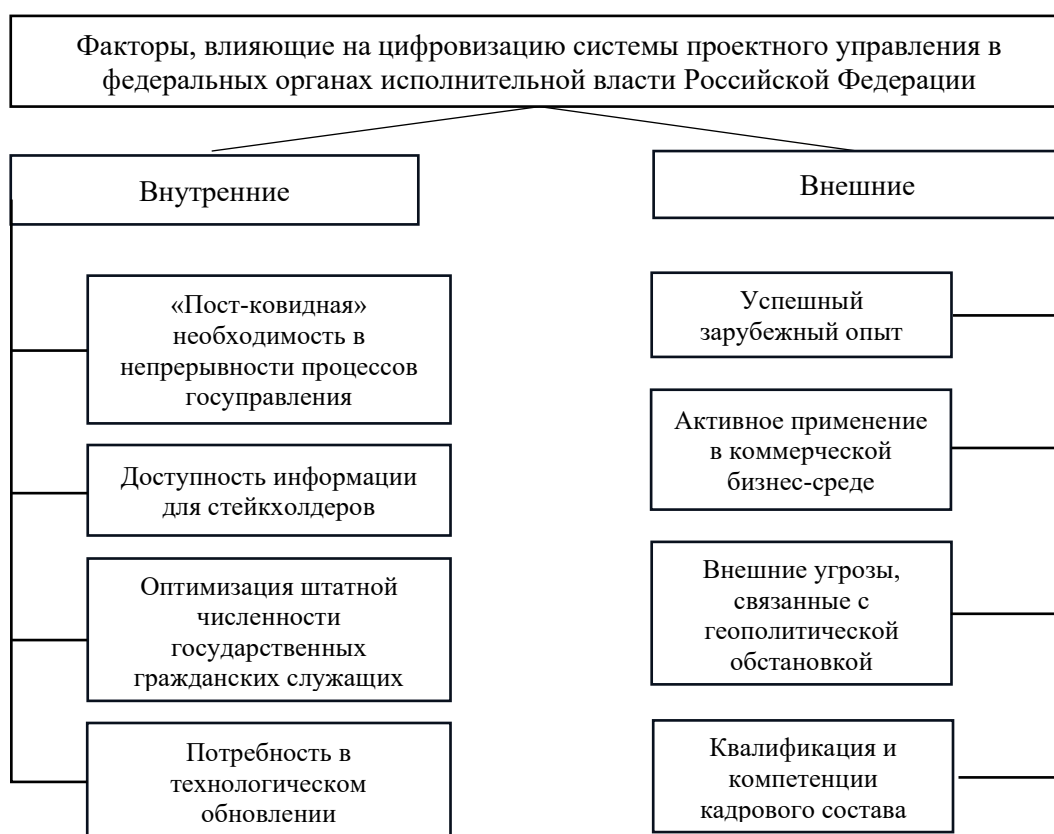
Предложенная визуализация архитектуры системы проектного управления в органах государственной власти позволяет визуализировать многоуровневость процессов системы проектного управления в органах власти Российской Федерации, а также синхронизацию уровней с нормативно-правовыми актами и конкретными системными элементами.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Архитектура системы управления в государственном секторе Российской Федерации

В основу признаков классификации факторов положено внешнее и внутреннее влияние на цифровизацию системы проектного управления в органах исполнительной власти. Объединение факторов по заданным принципам имеет принципиальное значение, так как позволяет определить степень влияния каждого фактора на устойчивые изменения, связанные с цифровизацией проектного управления в органах исполнительной власти. Классификация факторов, влияющих на цифровизацию системы проектного управления в органах исполнительной власти на федеральном уровне, представлена на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Классификация факторов, влияющих на цифровизацию системы проектного управления в органах исполнительной власти на федеральном уровне

Разработана методика оценки механизма проектного управления в органах исполнительной власти с применением цифровой трансформации, основанная на системе взаимосвязанных показателей, критериев и методов анализа эффективности внедряемых цифровых технологий. Отличительной особенностью данной методики является то, что она обеспечивает количественную оценку положительной динамики процессов цифровизации, позволяя не только выявлять области для улучшения и оптимизации процессов управления, но и измерять

эффективность внедряемых изменений. Ключевое отличие от имеющейся методики - ее адаптивность к различным типам проектов и органам власти, обеспечивая ее универсальность и возможность применения в различных контекстах.

Для сбора и анализа данных, необходимых для оценки механизма проектного управления, предлагается использовать инструментарий, который включает в себя: аналитические инструменты Государственная автоматизированная информационная система «Управление» (далее - ГАС «Управление») (для мониторинга показателей, анализа рисков и подготовки отчетов), анализ данных из Государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет» (далее - ГИИС «Электронный бюджет») и Государственной информационной системы «Цифровая аналитическая платформа» (далее – ГИС ЦАП) (для оценки эффективности финансирования и статистической обработки данных), проведение экспертных опросов (для оценки качественных аспектов, таких как уровень межведомственной координации и прозрачности). Инструменты и цели их применения рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Инструментарий для оценки механизма проектного управления

Инструмент	Цель использования
ГАС «Управление»	Мониторинг показателей реализации национального проекта, анализ рисков, подготовка отчетов о ходе реализации, визуализация данных
ГИИС «Электронный бюджет»	Анализ эффективности финансирования национального проекта, оценка динамики исполнения бюджета, выявление отклонений и проблемных зон
ГИС ЦАП	Сбор и анализ данных о закупках в рамках национального проекта, оценка эффективности использования бюджетных средств при проведении закупок
Экспертные опросы	Оценка качественных аспектов: уровня межведомственной координации, прозрачности реализации, удовлетворенности стейкхолдеров

Источник: составлено автором.

Методика основана на анализе данных, полученных из различных источников, включая отчетность по нацпроекту, ГАС «Управление», ГИИС «Электронный бюджет», ГИС ЦАП, результаты экспертных опросов, анализ обратной связи от стейкхолдеров и анализ процессов в органах власти. Каждому критерию присваивается значение в диапазоне от 1 (критически низкий уровень) до 5 (очень высокий уровень) баллов.

Итоговая оценка механизма проектного управления вычисляется как средневзвешенное значение оценок по каждому критерию, где веса критериев определяются их значимостью для достижения целей нацпроекта. В данной оценке используется равнозначное взвешивание критериев. В таблице 2 представлен результат оценки эффективности механизма проектного управления национального проекта «Жилье и городская среда» по выделенным критериям.

Таблица 2 – Оценка эффективности механизма проектного управления национального проекта «Жилье и городская среда»

Критерий	Источник данных	Оценка (баллы)	Обоснование оценки
1	2	3	4
Достижение показателей	Отчетность по нацпроекту, ГАС «Управление»	3	Наблюдается отставание от плановых показателей по вводу жилья на 10%, что связано, в частности, с проблемами в согласовании проектной документации и сбоями в поставках строительных материалов
Исполнение бюджета	ГИИС «Электронный бюджет», отчетность финансовых органов	4	Кассовое исполнение бюджета составило 95%, что свидетельствует о своевременном финансировании мероприятий нацпроекта. Небольшие отклонения связаны с оптимизацией расходов по отдельным направлениям
Время обработки данных	Системные журналы информационных систем	3	Среднее время обработки данных сократилось на 15% по сравнению с прошлым годом, но все еще превышает целевые показатели на 8%. Требуется оптимизация процессов обмена данными между различными системами
Координация	Экспертные опросы, анализ совместных мероприятий	4	Эксперты отмечают улучшение межведомственной координации, особенно в части согласования проектной документации. Однако, остается место для улучшения взаимодействия между федеральным и региональным уровнями
Удовлетворенность	Опросы населения, анализ обратной связи, мониторинг СМИ	3	Опросы показывают средний уровень удовлетворенности граждан результатами реализации нацпроекта. Основные претензии связаны с недостаточно развитой инфраструктурой в новых жилых комплексах

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Цифровизация	Анализ процессов, экспертные оценки, анализ использования информационных систем	4	Доля автоматизированных операций в проектном управлении составляет 70%, что свидетельствует о высоком уровне цифровизации. Однако, необходимо продолжать работу по интеграции различных информационных систем

Источник: составлено автором.

Для выявления ключевых факторов, влияющих на эффективность цифровизации проектного управления, проведен более детальный анализ полученных оценок с применением «Теории изменений» на примере национального проекта «Жилье и городская среда». Его результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Применение «Теории изменений» для оценки эффективности цифровизации проектного управления национального проекта «Жилье и городская среда»

Элемент	Кейс	Оценка	Обоснование оценки
Inputs	Выделен 1 млрд руб. на развитие цифровой инфраструктуры, регламенты использования ИС обновлены в соответствии с требованиями законодательства, закуплено новое программное обеспечение для автоматизации процессов	4	Наличие достаточных ресурсов и актуальной нормативной базы создает благоприятные условия для цифровизации
Impacts	Увеличение объемов жилищного строительства на 5%, снижение стоимости квадратного метра на 3%, повышение доступности жилья для населения на 2%	3	Влияние цифровизации на достижение целей нацпроекта пока не является достаточно выраженным, требуется дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры и оптимизация процессов для достижения большего эффекта
Outputs	Внедрена система электронного документооборота, настроена автоматическая генерация отчетов о ходе реализации проектов, созданы дашборды	4	Наличие автоматизированных процессов и интегрированных данных обеспечивает повышение эффективности управления проектами
Outcomes	Время согласования документов сократилось, точность прогнозирования увеличена, уровень межведомственной координации вырос	3	Достигнуты значительные улучшения в скорости принятия решений и межведомственной координации, но требуется дальнейшая работа по повышению прозрачности процессов

Источник: составлено автором.

Предлагаемая методика выгодно отличается от существующих подходов к проектному управлению в органах власти за счет системного применения теории изменений и акцента на оценку impact-эффектов, что позволяет не только оценить эффективность расходования бюджетных средств, но и выявить параметры, оказывающие влияние на качество жизни граждан и экономический рост.

Внедрение предлагаемой методики в качестве одного из элементов системы управления проектной деятельностью в органах власти позволит создать комплексную систему мониторинга и оценки, охватывающую все этапы жизненного цикла проекта. Методика может служить основой для разработки системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, далее - KPI), отражающих не только операционные и финансовые результаты, но и социальные и экономические последствия. При этом, применение теории изменений обеспечивает логическую связь между этими показателями, позволяя выявить факторы, влияющие на достижение impact-эффектов, и своевременно корректировать проектную деятельность. Она будет интегрирована с такими системами, как ГИИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление», Государственная информационная система «Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных» (далее - ГИС ЦАП) для получения информации о реализации проектов.

Классифицированы проблемы внедрения механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации с применением цифровой трансформации на федеральном и региональном уровнях, среди которых: технологические, организационные, правовые и кадровые. Результаты анализа позволили сформулировать приоритетные направления совершенствования механизма проектного управления в органах исполнительной власти через инструменты цифровой трансформации, разрабатываемые с учетом специфики деятельности органов власти, имеющихся ресурсов и стратегических целей развития государственного управления. Предложенные направления учитывают как существующие ограничения, так и стратегические приоритеты. Особый акцент сделан на трех ключевых приоритетах: обеспечение интероперабельности информационных систем для создания единого информационного пространства; развитие цифровой культуры и компетенций сотрудников для формирования

«цифрового мышления»; разработка и внедрение цифровых стандартов, обеспечивающих совместимость и масштабируемость решений.

В таблице 4 подробно описана сущность каждой группы проблем, связанных с действующим механизмом проектного управления, с учетом аспектов цифровой трансформации.

Таблица 4 – Проблемы реализации проектного управления в условиях цифровой трансформации

Группа проблем	Сущность
Организационные проблемы	Низкая эффективность обмена информацией между органами контроля в цифровой среде, дублирование функций, отсутствие четкого распределения ответственности в рамках цифровых платформ, неоптимальное использование цифровых инструментов для координации деятельности
Правовые проблемы	Недостаточная правовая регламентация использования цифровых инструментов для мониторинга и контроля проектов, отсутствие четких правил доступа к данным в информационных системах, юридические аспекты использования искусственного интеллекта для анализа данных, проблемы обеспечения информационной безопасности
Методологические проблемы	Отсутствие унифицированных методик оценки эффективности использования цифровых инструментов в проектном управлении, недостаток квалифицированных кадров, способных эффективно использовать цифровые инструменты для контроля, сложность интеграции данных из различных цифровых систем
Экономические проблемы	Высокая стоимость внедрения и обслуживания цифровых инструментов для мониторинга и контроля, необходимость постоянного обновления программного обеспечения, потребность в обучении персонала, экономическая целесообразность внедрения тех или иных цифровых решений

Источник: составлено автором.

Данные, представленные в таблице 4, подтверждают наличие проблем, затрагивающих организационную структуру, правовое регулирование, методологическое обеспечение и экономическую целесообразность, которые показывают необходимость совершенствования действующего механизма проектного управления в органах исполнительной власти с учетом цифровой трансформации.

Обоснован и разработан механизм совершенствования проектного управления в органах власти, интегрирующий единую цифровую платформу на базе ЕИП НСУД, искусственный интеллект для прогнозирования рисков и блокчейн-технологии для обеспечения информационной безопасности, новые принципы,

методику оценки механизма проектного управления и уровня управления, позволяющие решить выявленные проблемы в рассматриваемой сфере. Механизм имеет пять взаимосвязанных блоков (аналитико-диагностический, целеполагания и стратегического планирования, проектный, блок обратной связи и адаптации) и содержит четкое описание процессов, ролей и ответственности участников, перечень необходимых современных инструментов и технологий для эффективного управления проектами в цифровой среде. Ключевыми отличиями предлагаемого механизма является системность и взаимосвязанность элементов рассматриваемой системы управления; научная обоснованность классификации проблем и авторская методика оценки. Механизм представляет собой цикл «оценка-корректировка-оценка», за счет чего государственные управленческие решения принимаются по результатам постоянного мониторинга и комплексной диагностики.

Реализация представленных в таблице 5 направлений позволит достичь ожидаемых эффектов: повышение прозрачности и скорости принятия решений (интеграция систем и оперативный доступ к данным); снижение рисков срыва сроков проектов (внедрение современных инструментов и рост цифровых компетенций сотрудников); увеличение удовлетворённости стейкхолдеров (рост эффективности управления и качества госуслуг для граждан и бизнеса).

Таблица 5 – Направления совершенствования механизма проектного управления с применением цифровой трансформации

Направление	Обоснование	Ожидаемые эффекты
1	2	3
Нормативная база	Существующая нормативная база требует актуализации в соответствии с требованиями цифровой экономики. Разработка новых стандартов для системы электронного документооборота и цифровых процессов позволит унифицировать процессы проектного управления, обеспечить совместимость информационных систем и повысить юридическую значимость электронных документов	Упрощение процедур согласования и утверждения документов, повышение эффективности взаимодействия между участниками проектов, создание благоприятной среды для внедрения инновационных цифровых решений

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Интеграция систем	Устранение разрозненности данных, дублирования функций и снижение эффективности обмена информацией. Обеспечение оперативного доступа к актуальным данным о ходе реализации проектов, бюджетном финансировании и результатах деятельности. Подтверждено опытом международного сотрудничества, в частности, GovTech	Повышение прозрачности процессов, снижение трудозатрат на сбор и обработку данных, ускорение принятия управленческих решений, повышение эффективности контроля за расходованием бюджетных средств
Кадровое развитие	Недостаток квалифицированных кадров с необходимым уровнем цифровой грамотности. Обучение позволит эффективно использовать современные цифровые инструменты, внедрять инновационные подходы в проектное управление и адаптироваться к цифровой среде	Улучшение качества планирования и реализации проектов, повышение эффективности использования цифровых инструментов, сокращение рисков, связанных с человеческим фактором
Информационная безопасность	Возрастающая угроза кибератак. Использование отечественных решений для защиты данных позволит снизить зависимость от зарубежных технологий и повысить устойчивость информационных систем к внешним угрозам	Снижение рисков утечки конфиденциальной информации, обеспечение непрерывности бизнес-процессов, повышение доверия граждан к государственным информационным системам

Источник: составлено автором.

Разработка нового механизма заключается в создании комплексной системы, объединяющей передовые цифровые технологии и учитывающей недостатки предшествующих подходов. Модель механизма проектного управления с использованием цифровых технологий представлена на рисунке 4.

Внедрение разработанного механизма в систему проектного управления органов исполнительной власти позволит сократить сроки реализации проектов, обеспечит снижение затрат на их выполнение, повысит качество результатов и увеличит степень достижения поставленных целей. Аналитические инструменты, интегрированные в механизм, позволят проводить мониторинг и оценку эффективности проектов в режиме реального времени, выявлять отклонения от плановых показателей и принимать своевременные меры по их устранению, что сформирует возможность более эффективного контроля за использованием бюджетных средств и достижением поставленных целей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Модель механизма проектного управления с использованием цифровых технологий

Разработаны методические рекомендации по внедрению разработанного механизма, включающие этапы, показатели эффективности и меры минимизации рисков, на основе классификации выявленных проблем, которые предназначены для основных участников реализации проектного управления – федеральных, региональных органов власти, проектных офисов, и преследуют цель внедрения механизма совершенствования цифровизации проектного управления в действующую систему управления. Также разработана дорожная карта внедрения, в основе которой предусмотрены логические и хронологические этапы, и для каждого этапа указаны: мероприятия (что делать?); ответственных (кто делает?); сроки (когда делать?); финансовые, кадровые, технологические ресурсы (за счет чего делать?).

Внедрение нового механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации требует последовательного подхода и планомерной реализации, что отражено на рисунке 5. На первом и втором этапах необходимо провести анализ текущего состояния системы управления проектами, определить цели и задачи цифровой трансформации, разработать план внедрения и настроить цифровую платформу. На третьем этапе необходимо обучить сотрудников работе с платформой, автоматизировать рутинные операции и внедрить систему мониторинга и контроля. На следующем этапе необходимо постоянно совершенствовать систему проектного управления, учитывая накопленный опыт и изменяющиеся требования.

Предлагаемые методические рекомендации по внедрению нового механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации содержат алгоритмы действий, типовые шаблоны документов, примеры успешной реализации и рекомендации по преодолению цифровых барьеров. Особое внимание в алгоритме внедрения уделено подготовке персонала, созданию необходимой технологической инфраструктуры и обеспечению информационной безопасности. Методические рекомендации позволяют органам исполнительной власти Российской Федерации поэтапно и эффективно внедрить новый механизм проектного управления, минимизируя риски и максимизируя преимущества цифровой трансформации.

Этап 1. Анализ и планирование (1-3 месяца)

- Анализ текущей системы управления проектами в органах исполнительной власти, включая выявление проблемных зон и потребностей.
- Определение целей и задач цифровой трансформации проектного управления.
- Разработка концепции и технического задания на создание цифровой платформы (требования к функциональности, интеграции, безопасности и т.д.).
- Формирование проектной команды и определение ролей и ответственности.
- Разработка плана внедрения с детализацией этапов, сроков и ресурсов.
- Разработка системы КРІ для оценки эффективности внедрения.

Этап 2. Разработка и настройка цифровой платформы (3-6 месяцев)

- Разработка или адаптация существующей цифровой платформы для управления проектами.
- Интеграция платформы с существующими информационными системами (ГИИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление», ГИС ЦАП).
- Настройка функциональности платформы в соответствии с требованиями технического задания.
- Проведение пилотного тестирования платформы.
- Обеспечение информационной безопасности и соответствия требованиям российского законодательства (например, использование сертифицированных Федеральной службой по техническому и экспортному контролю средств защиты информации).

Этап 3. Обучение и внедрение (2-4 месяца). Разработка программы обучения сотрудников работе с цифровой платформой.

- Проведение обучения проектных команд и руководителей проектов.
- Постепенное внедрение платформы в практику управления проектами.
- Поэтапный перенос существующих проектов на новую платформу.
- Оптимизация бизнес-процессов управления проектами на основе возможностей платформы.

Этап 4. Мониторинг и совершенствование (постоянно)

- Мониторинг использования платформы и достижение КРІ.
- Сбор обратной связи от пользователей.
- Анализ результатов и выявление проблем.
- Внесение изменений и улучшений в функциональность платформы и бизнес-процессы.
- Регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников.

Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм внедрения нового механизма проектного управления в органах исполнительной власти

III Заключение

В рамках анализа практических аспектов рассматриваемой темы осуществлено исследование действующего механизма проектного управления в органах исполнительной власти сквозь призму использования инструментов цифровой трансформации. Этот анализ выходит за рамки традиционной оценки

эффективности проектного управления, так как в его основу положены именно цифровые его составляющие элементы. Методика оценки при этом основана на системном подходе, учитывает специфику деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации и позволяет оценить различные аспекты проектного управления, включая процессы, ресурсы, технологии и результаты. В результате анализа удалось осуществить выявление ключевых барьеров цифровой трансформации, идентифицировать ключевые проблемы и ограничения.

Таким образом, в рамках исследования цифровизации системы проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации установлено, что проектный подход является научно обоснованным инструментом повышения эффективности государственного управления, требующим активной автоматизации и применения современных цифровых решений для повышения прозрачности и результативности реализации проектов, при этом важно учитывать организационные, правовые, методологические и экономические сложности, а также обеспечивать интеграцию информационных систем, кадровое развитие и адаптацию нормативной базы для создания единого информационного пространства, функционирующего на принципах открытости, прозрачности и подотчетности, что позволит оптимизировать управленческие процессы и эффективно использовать ресурсы.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Тархановский, Г.А. Теоретические основы реализации приоритетных направлений цифрового развития государства / Г.А. Тархановский // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – № 12. Том 29. – С. 121-126. – ISSN 2227-3891.

2. Тархановский, Г.А. Характеристика механизма проектного управления в органах исполнительной власти с применением инструментов цифровой трансформации: проблемы и возможности / Г.А. Тархановский // Экономика строительства. – 2025. – № 8. – С. 272-275. – ISSN 0131-7768.

3. Тархановский, Г.А. Анализ практики применения проектного управления в концепциях электронных правительствах зарубежных стран / Г.А. Тархановский // *Russian Journal of Management / Российский журнал менеджмента*. – 2025. – № 9. Том 13. – С. 314-325. – ISSN 2500-1469. – Текст : электронный. – DOI 10.29039/2500-14692025-13-9-314-325. – URL: <https://rusj m.ru/ru/nauka/article/105339/view> (дата обращения: 03.03.2026).

4. Тархановский, Г.А. Совершенствование проектного управления в органах исполнительной власти посредством цифровой трансформации / Г.А. Тархановский // *Russian Journal of Management / Российский журнал менеджмента*. – 2025. – № 10. Том 13. – С. 528-535. – ISSN 2500-1469. – Текст : электронный. – DOI 10.29039/2409-60242025-13-12-528-535. – URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/114915/view> (дата обращения: 03.03.2026).