

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 диссертационного исследования  
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**

Представленное на рецензирование исследование ценно для науки и практики организации управления в органах власти на современном этапе. Научные проблемы, поднятые и решенные ее автором, Тархановским Г.А., свидетельствуют о серьезности и глубине предлагаемого к защите материала и об его чрезвычайной актуальности.

Актуальность исследования Тархановского Г.А. обусловлена высокими темпами цифровизации экономических и социальных процессов, затрагивающих как деятельность хозяйствующих субъектов, так и российское общество в целом и вызывающих трансформации во всех сферах государственного управления.

Система проектного управления в органах исполнительной власти, являясь ключевым инструментом реализации национальных целей и

стратегических приоритетов, также претерпевает изменения под влиянием цифровой экономики, внедрения искусственного интеллекта, больших данных и единых платформенных решений. Ход этих изменений, их позитивные и негативные последствия для эффективности государственного управления, характер влияния на достижение целевых показателей национальных проектов, прозрачность бюджетных расходов и качество межведомственной координации остаются недостаточно изученными. Диссертант вносит существенный вклад в научный дискурс о цифровой трансформации государственного менеджмента, о модификации механизмов проектного управления, роли цифровых инструментов в повышении эффективности исполнительной власти, а также о структуре и функциях цифровой среды управления проектами. Все эти вопросы являются без преувеличения крайне важными для исследования управленческой проблематики современной России.

В первой главе на основе глубокого критического анализа теорий в исследуемой сфере, подходов к содержанию системы проектного управления в органах власти, сопоставления положений системного подхода с проектным управлением в органах исполнительной власти Российской Федерации, исследования различных аспектов цифровизации проектного управления в государственном секторе и в секторе коммерческих организаций, Г.А. Тархановский вводит в научный оборот авторские идеи, связанные со систематизацией групп факторов цифровизации по локусу происхождения и этапам управленческого цикла, позволяющие изучать процесс цифровизации системы проектного управления с позиции повышения эффективности, в логике «оценка – корректировка – оценка», оценивать риски с использованием классификации проблем и выявлять приоритетные направления совершенствования через разработанные автором методические рекомендации и алгоритм внедрения нового механизма проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации.

Вторая глава диссертации посвящена оценке цифровизации системы проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации и состоит из логически связанных параграфов.

В параграфе 2.1 автором проведён детальный анализ действующего механизма проектного управления. Выявлены ключевые государственные информационные системы, используемые для цифровой трансформации проектной деятельности: ГИИС «Электронный бюджет», ГАС «Управление» и ГИС «Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных» (ГИС ЦАП). Для каждой системы раскрыты функциональные возможности, преимущества и направления развития. Особое внимание уделено ГАС «Управление» как центральному инструменту мониторинга национальных целей, проектов и государственных программ, а также роли Системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) и Единой информационной платформы национальной системы управления данными (ЕИП НСУД) в обеспечении бесшовной интеграции данных. Проанализирована субъектная структура проектного управления (федеральный и региональный уровни, проектные офисы), а также приведены данные об исполнении расходов федерального бюджета на национальные проекты в 2020–2024 гг., демонстрирующие высокий уровень кассового исполнения.

В параграфе 2.2 автором предложена и апробирована авторская методика оценки механизма проектного управления с применением инструментов цифровой трансформации. Методика базируется на системном подходе, сочетает количественные и качественные критерии (достижение показателей, исполнение бюджета, время обработки данных, координация, удовлетворённость стейкхолдеров, уровень цифровизации) и использует методологию «Теории изменений» для анализа причинно-следственных связей между ресурсами, процессами, результатами и долгосрочным влиянием. На примере национального проекта «Жильё и городская среда» проведена практическая оценка, которая показала средний уровень

эффективности механизма (3,5 балла из 5), выявила как сильные стороны (высокая бюджетная дисциплина, уровень цифровизации), так и проблемные зоны (отставание по вводу жилья, средняя удовлетворённость граждан).

В параграфе 2.3 автором систематизированы проблемы, препятствующие эффективной цифровой трансформации проектного управления. Предложена классификация проблем по четырём группам: организационные (низкая эффективность обмена информацией, дублирование функций), правовые (недостаточная регламентация использования ИИ и цифровых инструментов, пробелы в защите данных), методологические (отсутствие унифицированных методик оценки, дефицит квалифицированных кадров) и экономические (высокая стоимость внедрения и обновления ПО). Проведён SWOT-анализ механизма проектного управления с учётом цифровизации, а также сравнительный анализ российских и международных практик Великобритании и Сингапура, позволивший выявить ключевые пробелы: отсутствие единых стандартов обмена данными, централизованного координирующего органа и нормативного регулирования использования искусственного интеллекта.

Таким образом, глава 2 содержит не только глубокую диагностику текущего состояния цифровизации проектного управления, но и практико-ориентированный инструментарий для его оценки, а также выявляет научно обоснованные направления для последующего совершенствования, что служит прочной основой для разработки нового механизма в третьей главе диссертации.

Третья глава работы демонстрирует результаты, представляющие высокую ценность для развития системы проектного управления и выработки управленческих решений о направлениях цифровизации деятельности органов исполнительной власти, поскольку содержит чёткие данные о возможностях интеграции государственных информационных систем, применении искусственного интеллекта для прогнозирования рисков и блокчейн-технологий для обеспечения информационной безопасности. Важно, что

автором зафиксирован разрыв между формальным перевыполнением количественных показателей (например, по нацпроекту «Жильё и городская среда») и недостижением части общественно значимых результатов, что свидетельствует о недостаточной чувствительности действующей системы мониторинга. Диссертант обоснованно поднимает тему создания единой цифровой платформы на базе ЕИП НСУД и внедрения проактивного управления рисками, поскольку это действительно технологически уже возможно и, по нашему мнению, позволит совершить прорыв в повышении результативности проектной деятельности.

Согласимся также с рассуждениями Г.А. Тархановского о необходимости преодоления институциональных барьеров – недостаточная субъектность региональных проектных офисов, устаревшая нормативная база, дефицит цифровых компетенций, которые сдерживают переход к «цифровой зрелости» государственного управления. От того, насколько быстро и эффективно будут решены эти проблемы, зависит качество реализации национальных проектов технологического лидерства и экономики данных, а также доверие граждан к действиям власти.

Содержательный аспект диссертации представлен в тексте автореферата на высоком научном уровне. В целом автор на должном теоретическом и эмпирическом уровнях исследования доказывает, что специфика процесса цифровизации системы проектного управления на современном этапе развития российского общества требует комплексного подхода для изучения этого процесса с целью его эффективной организации во избежание управленческих сбоя, вызываемых разрозненностью информационных систем, недостаточностью правового регулирования и определённой инертностью сложившихся бюрократических практик.

На основании анализа и сопоставления данных в разных частях исследования автор делает аргументированные выводы о проблемах и барьерах, сопровождающих в настоящее время процесс цифровизации системы проектного управления в России, даёт убедительные практические

рекомендации по повышению его эффективности, что является, в нашем понимании, наиболее ценным и важным результатом представленной работы.

Список 4 публикаций диссертанта в рецензируемых научных изданиях, указанный в автореферате, достаточен для кандидатской диссертации. Кроме того, отметим, что работы Г.А. Тархановского отражают основные положения диссертации.

Сведения об апробации диссертационного исследования убедительно свидетельствуют, что представленные материалы многократно обсуждались на научных мероприятиях различного уровня (X Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления», Международная конференция по экономике и менеджменту на развивающихся рынках, VII Всероссийская научно-практическая конференция «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» и др.), а также уже внедрены в практическую деятельность Межрегионального управления Федерального казначейства по централизованной обработке данных и в учебный процесс Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Таким образом, проведённое исследование вносит существенный вклад в разработку проблем цифровизации государственного управления как управленческого процесса и его специфики в системе проектной деятельности органов исполнительной власти. Работа отличается высокой научной новизной и практической значимостью.

Представленная диссертация, наряду с отмеченными достоинствами и результатами, содержит ряд дискуссионных вопросов и замечаний, что позволяет указать направления дальнейшего развития исследования по данной проблеме:

1. Автору следует более строго раскрыть, что лежит в основе деления факторов на «внутренние» и «внешние». Среди «внутренних» факторов названы «пост-ковидная необходимость в непрерывности процессов управления» и «потребность в технологическом обновлении». Но

эти факторы порождены внешними обстоятельствами – пандемией и санкциями. Где проходит граница между внутренним и внешним?

2. Недостаточно обоснованным, на наш взгляд, является предложение автора проводить сравнение России с Великобританией и Сингапуром, исследуя международные практики проектного управления в цифровой трансформации. Из содержания автореферата сложилось впечатление, что автор не учитывает различия в масштабе, форме государственного устройства и уровне цифровизации населения России и исследуемых стран. Следует пояснить корректность такого сравнения.

Общий вывод: диссертация Тархановского Георгия Алексеевича на тему «Цифровизация системы проектного управления в органах исполнительной власти» является завершенным, 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).

Профессор кафедры экономики и финансов  
общественного сектора, заместитель декана  
факультета государственного управления  
экономикой Института государственной службы и  
управления ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте РФ», доктор экономических наук.  
профессор

УТ  
УТР

ИИ,  
ГОВ

М.Г. Полозков

Полозков Михаил Геннадьевич

20.05.2026

119571, г. Москва, проспект Вернадского, 87  
тел. +7 (499) 956-94-18, polozkov-mg@ranepa.ru



АРЬ  
НОГО  
ЕН  
25