

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

Анализ содержания автореферата диссертации Тархановского Г.А., представленного на рецензирование, позволяет констатировать, что к защите предлагается комплексное научное исследование, посвящённое актуальной проблеме цифровой трансформации системы проектного управления в органах исполнительной власти.

Поскольку цифровая трансформация государственного управления, будучи одним из магистральных трендов современного общественного развития, наиболее противоречиво проявляется именно в сфере проектной деятельности, где сталкиваются необходимость оперативного принятия решений, жёсткие бюджетные ограничения и требования «цифровой зрелости», решение проблем управления ею носит важный и своевременный характер. Обозначенные противоречия выражаются, с одной стороны, в наличии современных государственных информационных систем, а с другой – в их разрозненности, слабой интеграции, недостаточной адаптации к

реальным управленческим процессам и кадровых ограничениях. В этом контексте автору удалось зафиксировать это противоречие, а также предложить концептуальную модель его разрешения на уровне органов исполнительной власти.

Теоретическая значимость работы высока. Автор констатирует, что управление проектным циклом в цифровой среде должно строиться на принципах непрерывности, системности и адаптивности. При этом он разрабатывает развернутую теоретико-методологическую модель этого процесса, включающую структуризацию факторов цифровизации по локусу происхождения и этапам управленческого цикла, а также авторскую методику оценки, базирующуюся на «Теории изменений».

Среди достоинств работы следует отметить глубокий теоретический синтез классических подходов к управлению проектами (PMBoK, Prince2, теория изменений) и современных концепций цифровой трансформации государственного сектора (GovTech, цифровая зрелость). Разработка авторской концептуальной системы факторов цифровизации – ядро, определившее значимый теоретический вклад в науку. Особый интерес представляет обзор существующих подходов (технологический, процессный, организационно-культурный), их критический анализ и творческий синтез, позволивший определить потенциал каждого подхода для решения задач проектного управления в цифровую эпоху. Автор формулирует собственное видение механизма цифровизации проектного управления как совокупности взаимосвязанных блоков (аналитико-диагностический, целеполагания, проектный, обратной связи и адаптации), что усиливает теоретический вклад исследования. Фундаментальный теоретический базис обеспечивает исследованию концептуальную глубину и методологическую строгость, а разработанный конструкт управления проектами в цифровой среде, основанный на понимании проектной деятельности как непрерывного цикла, включающего первичную оценку - сбор и анализ текущего состояния проектов, выявление отклонений от плановых показателей, рисков, проблем

межведомственной координации; корректировку на основе принятия управленческих решений на основе полученных данных, перераспределение ресурсов, уточнение сроков, изменение состава мероприятий, адресная поддержка отстающих направлений и повторную оценку после внесённых изменений, проверку эффективности корректирующих мер, сравнение «до» и «после». Такой подход открывает новые перспективы для совершенствования системы цифровизации государственного управления, а предложенный автором непрерывный цикл «оценка – корректировка – оценка» является концептуальным ядром нового механизма проектного управления, обеспечивающим переход от «управления по отчётам» к «управлению по данным в реальном времени» с обратной связью, замкнутой на каждом этапе реализации проекта. Это и есть та самая непрерывность процессов управления, которую автор выделил как ключевой фактор цифровой трансформации.

Существенным достоинством работы является обоснование необходимости перехода от фрагментарной автоматизации отдельных операций к целостной цифровой экосистеме проектного управления. Обоснование парадигмы, сформированной с учётом приоритета межведомственной координации и преодолением изолированности информационных систем, представляет собой важный вклад в теорию государственного менеджмента. Такой подход позволяет преодолеть разрозненность данных, дублирование функций и интеграцию проектной деятельности в общую стратегию цифровой трансформации органов власти.

Эмпирическая часть работы подтверждает и конкретизирует эти теоретические положения. На примере национального проекта «Жильё и городская среда» автор демонстрирует применение авторской методики оценки, выявляя расхождение между высокими количественными показателями (перевыполнение бюджета, ввод жилья) и недостижением отдельных общественно значимых результатов. Этот вывод имеет не только

теоретическое, но и прямое практическое значение для совершенствования системы мониторинга и контроля.

Автор обоснованно фиксирует усиление роли цифровых инструментов как доминирующего фактора эффективности проектного управления – тенденция, подтверждаемая анализом исполнения федерального бюджета (кассовое исполнение на уровне 95–100%). Кроме того, предложенная классификация проблем, где автор выделяет организационные, правовые, методологические, экономические – является теоретически обоснованной и практически применимой для диагностики и проектирования управленческих решений.

Переходя к блоку замечаний, выявленных в ходе рецензирования автореферата, можно отметить, во-первых, недостаточную конкретизацию предлагаемой архитектуры интеграции информационных систем. Автор предлагает создание единой цифровой платформы на базе ЕИП НСУД, объединяющей ГАС «Управление», ГИИС «Электронный бюджет», ГИС ЦАП и СЭД, однако не поясняет в полной мере технические аспекты такой интеграции: какие именно протоколы обмена данными предполагается использовать, какие форматы данных, как будет разграничиваться уровень доступа для различных субъектов проектного управления, каким образом будет обеспечиваться синхронизация данных между разнородными системами в режиме реального времени.

Во-вторых, требуют дополнительного пояснения предлагаемые автором этапы внедрения нового механизма – подготовительный, внедрение и автоматизация, – а также универсальный график их реализации. В самой работе автор констатирует, что значительная часть регионов не соблюдает установленные ограничения и отстаёт от плановых сроков. В связи с этим возникает вопрос: для таких отстающих регионов необходим ли особый, упрощённый (или, напротив, более интенсивный) план внедрения, возможно, с привлечением внешней организационной и методической поддержки? Учёт реального уровня цифровой зрелости регионов при проектировании дорожной

карты существенно повысил бы практическую реализуемость предложенных решений.

Тем не менее, практическая значимость исследования очевидна. Разработанный алгоритм внедрения, дорожная карта и методические рекомендации могут быть непосредственно использованы федеральными и региональными органами исполнительной власти, а также проектными офисами для повышения эффективности проектной деятельности. Кроме того, результаты апробированы в деятельности Межрегионального управления Федерального казначейства по централизованной обработке данных и внедрены в учебный процесс Финансового университета.

На основании изложенного, можно заключить, что диссертация Тархановского Георгия Алексеевича на тему «Цифровизация системы проектного управления в органах исполнительной власти» соответствует критериям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а её автор заслуживает присуждения искомой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Профессор кафедры
управления проектом
Федеральное государственное
бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет управления»,
кандидат экономических наук,
профессор

18.05.2026

109542, г. Москва, Рязанский проспект, д.99
Телефон: +79680338778
Email: izk2005@mail.ru

Ирина Захаровна Коготкова

