

В диссертационный совет Д 212.049.15  
на базе ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления»

**ОТЗЫВ**  
**официального оппонента, доктора экономических наук, профессора**  
**Апенько Светланы Николаевны**  
**на диссертационную работу Кравцовой Маргариты Владиславовны**  
**на тему «Развитие методического инструментария управления**  
**программами и проектами в государственных социальных**  
**организациях», представленной на соискание ученой степени кандидата**  
**экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и**  
**управление народным хозяйством (менеджмент)**

**Актуальность темы диссертационной работы**

В последние годы в государственных организациях интенсивно развивается проектный менеджмент, где организация деятельности в виде проектов и профессиональное управление проектами становятся привычными управленческими практиками. Эта тенденция является следствием многих причин, в числе которых обращение к проектам как к наиболее эффективной форме достижения стратегических целей государства в различных областях.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» устанавливаются порядок и функциональная структура организации проектной деятельности, которые определяют единые подходы к проектной деятельности в органах государственной власти и подведомственных им государственных социальных организациях. Этот вид деятельности признается менеджерами государственных организаций как перспективный. Однако существуют типичные проблемы внедрения управления проектами, например: исторически сложившаяся

функциональная структура построения деятельности государственных социальных организаций, несогласованность организационной операционно-ориентированной культуры с проектной культурой управления, невозможность прямого переноса и тиражирования методологий проектного управления, нехватка высококвалифицированных специалистов в области проектного управления. С целью обеспечения единого подхода управления проектами, повышения результативности принимаемых управлеченческих решений, эффективной реализации множества разноплановых, разноуровневых, разномасштабных государственных программ и проектов в условиях ограниченных ресурсов актуальным является разработка нового методического инструментария управления. Переход к гибким методологиям и технологиям управления проектами обусловлен необходимостью повышения эффективности функционирования государственных социальных организаций.

Учитывая вышесказанное, можно утверждать, что диссертационное исследование Кравцовой М.В. является актуальным, а его разработка имеет определенный научный интерес, теоретическую значимость и важное прикладное значение.

### **Степень достоверности и обоснованности научных выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе**

Высокая степень достоверности и обоснованности научных выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе, была обеспечена за счет:

- подробного анализа научных разработок российских и зарубежных ученых по теме исследования, опубликованных в научных статьях, книгах, учебных пособиях, научных журналах;
- использования действующей нормативно-правовой базы в области организаций проектной деятельности, информационно-аналитических материалов управления программами и проектами в государственных социальных организациях;

- апробации основных выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертационной работе, на научно-практических конференциях, а также реализации отдельных результатов исследования в практической деятельности ГБУЗ Московской области «Московская областная больница им. проф. Розанова В.Н.», ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница» и Министерства здравоохранения Тверской области.

Обоснованность выводов и рекомендаций автора подтверждается публикациями в открытой печати, включающими 9 научных статей в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, общим объемом 8,2 п.л. (авт. – 7,3 п.л.).

### **Общая характеристика диссертационной работы**

Диссертационная работа имеет классическую структуру и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Основной текст изложен на 164 страницах, содержит 18 таблиц, 30 рисунков и 39 формул. Список использованной в ходе диссертационного исследования литературы включает 110 наименований научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, в частности по управлению проектами.

О профессиональной зрелости Кравцовой М.В. как исследователя свидетельствуют: умение определять актуальную для науки и практики проблему, грамотно ставить цель исследования и задачи для ее достижения, проводить качественный анализ, формулировать выводы. Ясность и логичность изложения диссертационного исследования свидетельствуют о высокой научной квалификации автора.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи работы, определены объект и предмет исследования, гипотеза, которая в полном объеме решается в трех главах научной работы, показаны научная новизна и практическая значимость результатов.

В первой главе диссертационной работы рассмотрены теоретико-методические основы управления программами и проектами. В контексте рассмотрения теоретических аспектов управления проектами определены особенности действующей проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях и проблемные аспекты ее функционирования (стр. 12-29). Автором проведен критический анализ современных методов и инструментов управления программами и проектами в государственных социальных организациях (стр. 30-40). В рамках разработки новой модели проектно-ориентированной системы управления проведена оценка возможностей использования российского и зарубежного опыта в области проектного управления (стр. 45-59).

Во второй главе научной работы приведены методические положения управления государственными программами и проектами в условиях цифровой трансформации. Следует особенно выделить проведенную автором работу по разработке модели проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях (стр. 62-74) и по формированию механизма ее реализации (стр. 75-108). Автором проведен эконометрический анализ управления программами и проектами по функциональной области управления контрактами (стр. 109-118).

В третьей главе диссертационного исследования дана оценка результативности методических положений и приведены прикладные аспекты управления программами и проектами в государственных социальных организациях. В рамках разработанной модели проектно-ориентированной системы управления проведена оценка результативности ее применения в государственных социальных организациях (стр. 122-144). Автором предложен методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами по проекту (стр. 145-151), разработаны практические методические рекомендации по интегрированию государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня (стр. 152-159).

Заключение содержит краткое изложение основных научных результатов и наиболее значимых выводов представленной диссертационной работы в соответствии с целью, задачами, предметом и объектом исследования (стр. 162-164).

Диссертация представляет завершенный научный труд, в котором нашел развитие методический инструментарий управления государственными программами и проектами. Содержание диссертации отвечает поставленной автором цели, структурированной в форме отдельных задач на стр. 6 работы. Диссертация построена логично, отличается единством, структурные части объединены общей целью и могут рассматриваться как взаимодополняющие. Следует отметить, что о высоких аналитических способностях Кравцовой М.В. можно судить по качественному подбору размещенного в диссертационной работе иллюстративного материала (схематические рисунки, графики, таблицы). Выводы сформулированы в классическом научном стиле, прочно базируются на полученных автором результатах, логично обоснованы и не вызывают сомнения в их достоверности. Отмечаю, что диссертация Кравцовой М.В. выполнена на высоком научном уровне с использованием современного математического аппарата и методов исследований. К достоинствам рецензируемой диссертационной работы также относится грамотный профессиональный подход автора к обоснованию научных положений и выводов с учетом накопленного практического опыта.

#### **Наиболее существенные научные результаты, полученные автором исследования, степень научной новизны диссертационной работы**

Научная новизна диссертационной работы Кравцовой М.В. заключается в развитии методического инструментария управления программами и проектами в рамках модели проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях.

К наиболее существенным результатам, обладающим научной новизной и выносимым на защиту, следует отнести следующие:

1. Предложен концептуальный подход к управлению реализацией программ и проектов в государственных социальных организациях (стр. 46-59), который позволяет повысить результативность управления программами и проектами путем выбора наиболее подходящего методического инструментария управления.

2. Разработана модель проектно-ориентированной системы управления (стр. 62-71), позволяющая повысить результативность управленческих воздействий на проект, усилить контроль за использованием его бюджетных средств, обеспечить систему мониторинга ресурсных затрат и оценки достижения установленных целевых показателей.

3. Разработан методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами по проекту (стр. 145-151). Предложенный инструментарий позволяет провести оценку контрактной деятельности организации и на основе полученных результатов принять управленческие решения о рациональном распределении оставшихся ресурсов по проекту.

4. Разработаны методические рекомендации по интегрированию проекта в цифровую экосистему мезоуровня (стр. 152-160), позволяющие обеспечить устойчивость работы государственных социальных организаций путем применения организационных инструментов проектного управления с учётом выработанной стратегии, механизмов и положений реализации проектных работ.

### **Теоретическая и практическая значимость**

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в совершенствовании теоретических основ управления государственными программами и проектами. В рамках выполнения диссертационного исследования автором был внесен значительный вклад в решение актуальной для научного сообщества задачи развития теоретических положений и

методического инструментария проектного управления. Анализ современных методов и инструментов управления проектами, разработка модели проектно-ориентированной системы управления и механизма ее реализации в государственных социальных организациях позволяют утверждать о формировании ценного научного задела, применимого в исследованиях по рассматриваемому научному направлению. Результаты исследования могут быть внедрены в образовательные программы бакалавриата и магистратуры, а также в программы повышения квалификации в области управления проектами.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования полученных результатов научной работы в управлении государственными программами и проектами, в частности при управлении реализацией национальных проектов органами государственной власти и государственными социальными организациями. Разработанные автором модель проектно-ориентированной системы управления, методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами, интегрирования проекта в экосистему могут быть использованы для повышения результативности управления программами и проектами в государственных социальных организациях.

### **Замечания по диссертационной работе**

Давая общую положительную оценку диссертационной работе Кравцовой М.В. как серьезного экономического исследования, следует отметить дискуссионные аспекты и недостатки научной работы:

1. Применяя как базовое понятие проектно-ориентированной системы управления, в работе не дается четких отличий этого понятия от таких, как система управления проектами и программами, проектное управление. Тем более, что в разных частях диссертации можно встретить все три названные понятия (например, в цели исследования и в описании новизны (стр.6-8), на рис. 9 (стр.47)).

2. Выделение направлений модернизации модели проектно-ориентированной системы управления проектами организации (стр. 48-50) не сопровождается пояснениями о способах выявления сформулированных соискателем недостатков. Как именно эти недостатки были выявлены и доказаны?

3. Содержание работы не позволяет прояснить позицию соискателя о том, имеются ли особенности в методическом инструментарии управления программами и проектами в зависимости от характеристик государственных социальных организаций, например, в зависимости от их размера, профилизации, региональной принадлежности, уровня проектного управления.

Данные замечания не оказывают существенного влияния на качественный уровень исследования и не ставят под сомнение его основные научные положения и практические рекомендации.

### **Заключение**

Диссертационная работа Кравцовой Маргариты Владиславовны на тему «Развитие методического инструментария управления программами и проектами в государственных социальных организациях» представляет собой завершенную самостоятельную научно-исследовательскую работу и содержит актуальные научно-обоснованные положения в области проектного управления, имеющие существенное значение для развития экономики страны. В целом представленная научная работа свидетельствует о высокой научной квалификации автора, умении ставить и решать важные научные и практические задачи.

Положения диссертационной работы и полученные результаты соответствуют содержанию п. 10.6 «Формирование и развитие механизмов государственного управления и местного самоуправления. Результативность и эффективность функционирования субъектов и механизмов государственного управления», п. 10.12 «Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Управление проектом» Паспорта

научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Автореферат диссертационной работы отражает ее основные положения. Новые научные результаты имеют важное значение для науки и практики.

Диссертационная работа Кравцовой Маргариты Владиславовны соответствует требованиям п. 9-11, 13-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Официальный оппонент,  
Заведующий кафедрой  
«Менеджмент и маркетинг»  
ФГАОУ ВО «ОмГУ им. Ф.М. Достоевского»,  
доктор экономических наук, профессор

Апенько С.Н.

11 июля 2022 г.

Подпись проф. С.Н. Апенько удостоверяю

Проректор по научной работе

Прудников П.Р.



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»  
644077, г. Омск, проспект Мира, д. 55-А  
Тел. +7 (3812) 22-81-57  
E-mail: apenkosn@yandex.ru