

«УТВЕРЖДАЮ»

**Проректор по научной работе,
цифровизации и международным
связям**

**Федерального государственного
бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Курский государственный
университет»**



**С.П. Логинов
2025 г.**

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Курский государственный университет»
Министерства науки и высшего образования Российской Федерации
на диссертацию**

**Шпиро Лауры Артуровны,
выполненной на тему «ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ» и
представленной на соискание ученой степени кандидата политических наук
по специальности 5.5.3. – Государственное управление и отраслевые
политики**

Актуальность темы диссертации. Представленное диссертационное исследование Л. А. Шпиро посвящено изучению проектного подхода в системе публичного управления современной России. Актуальность темы диссертации обусловлена рядом социально-политических и геополитических вызовов, с которыми столкнулась Российская Федерация в последние годы: проведение специальной военной операции, санкционное давление западных стран, необходимость масштабного импортозамещения, а также усиления технологического и экономического суверенитета страны. Эти обстоятельства существенно изменили традиционные условия государственного управления и потребовали внедрения новых, более

эффективных управленческих механизмов, среди которых особое место занял именно проектный подход.

Современные реалии публичного управления диктуют необходимость быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям и вызовам, что трудно достижимо в рамках традиционной бюрократической модели, ориентированной на стабильность и иерархию. Проектный подход, в свою очередь, предлагает более гибкие и результативные инструменты, позволяющие оперативно реагировать на социальные запросы, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, а также обеспечивать достижение национальных целей развития, сформулированных Президентом РФ в соответствующих указах 2018 и 2024 годов. Возрастающая роль проектного подхода обусловлена его способностью обеспечить прозрачность, подотчетность и результативность государственного управления в условиях нарастания общественных ожиданий и глобализации политических процессов.

Актуализация национальных целей развития, закрепленных в стратегических документах государства, требует постоянного совершенствования механизмов публичного управления, включая его проектную составляющую. Это предполагает не только трансформацию существующих институциональных структур, но и необходимость формирования принципиально новых управленческих компетенций государственных и муниципальных служащих, способных работать в условиях проектных команд, взаимодействовать с бизнесом, гражданским обществом и населением.

Несмотря на то, что отдельные аспекты проектного управления уже получили отражение в зарубежной и отечественной научной литературе, комплексный анализ внедрения и реализации проектного подхода на федеральном и региональном уровнях в России остается недостаточно изученным. Особенно актуальным является исследование практик регионального внедрения проектного подхода, что демонстрирует автор на

примере Краснодарского края, позволяя получить важные научно-практические выводы, ценные как для политико-управленческой науки, так и для органов публичной власти.

Таким образом, диссертация Л. А. Шпиро, посвященная сравнительному анализу российских и отдельных зарубежных практик внедрения проектного подхода в системе публичного управления, обладает очевидной научно-практической значимостью и отвечает на острый запрос современного этапа развития Российской Федерации.

Общая характеристика диссертации и публикаций автора. Диссертация Л.А. Шпиро структурно включает введение, три главы, состоящие из шести параграфов, заключение, списка использованных источников. Общий объем работы составляет 190 страниц машинописного текста.

Объектом исследования выступает система публичного управления в современной России. Предметом являются субъекты, практики и результаты реализации проектного подхода в системе публичного управления РФ. Автором поставлена цель – раскрыть специфику проектного подхода, ресурсы его развития и влияния на систему публичного управления в современной России.

Автор активно публикует результаты своего исследования. **В рамках подготовки диссертации опубликовано 23 научные работы**, из которых 4 статьи размещены в журналах (из них 3 – по паспорту научной специальности 5.5.3 Государственное управление и отраслевые политики), рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для публикации результатов кандидатских диссертаций, 1 статье в соавторстве, индексируемой в международной базе Scopus (Q1), 1 коллективной монографии. Основные выводы и результаты работы были апробированы на 30 научных конференциях всероссийского и международного уровня, среди которых такие масштабные мероприятия, как Международная научная конференция «Развитие сельских территорий в

фокусе социально-политических исследований» (2024), X Всероссийский конгресс политологов с международным участием «Россия в полицентричном мировом порядке: вызовы и новые парадигмы развития» (2024), Всероссийские конференции Российской ассоциации политической науки (РАПН) и другие. Таким образом, диссертационное исследование Л.А. Шпиро является полноценной, логически завершённой работой, отличающейся высоким уровнем теоретического и эмпирического анализа, а также глубоким пониманием исследуемой проблемы. Структура диссертации, её цели, задачи и методология полностью соответствуют заявленным критериям научных исследований подобного уровня.

Прослеживается строгая логика диссертационного проекта. Так, в параграфе 1.1. «Проектный подход в системе публичного управления: концептуальные рамки исследования» автор раскрывает суть и специфику проектного подхода как формы организации деятельности в системе публичного управления, определяет ключевые концепты и понятия, рассматривает его функции и преимущества перед традиционными моделями управления. Акцентируется внимание на гибкости проектного подхода и его способности к адаптации в быстро изменяющихся социальных условиях. В параграфе 1.2. «Проектное управление в системе публичной власти в зарубежных государствах: компаративный анализ» представлен опыт внедрения проектного подхода в системе публичного управления современных стран, автор выделяет общие черты и специфические особенности каждой страны, даёт сравнительную характеристику эффективности применяемых моделей.

Во второй главе «Институционализация проектного управления в системе публичной власти в РФ» особое внимание уделено культурным, административным и организационным условиям, способствующим успешной институционализации проектного подхода в современной России.

В третьей главе «Реализация проектного подхода в системе публичного управления Краснодарского края» кандидатской диссертации Л.А. Шпиро

представлены результаты эмпирического исследования, посвящённого анализу практики применения проектного подхода в Краснодарском крае. Диссертант выявляет ключевые факторы, обеспечивающие успешность региональных проектов, а также институциональные и ресурсные ограничения. Эмпирическую базу составили самостоятельного лонгитюдного исследования, направленного на выявление специфики реализации проектного подхода в системе публичного управления Краснодарского края (транскрипты 45 экспертных интервью самостоятельного лонгитюдного эмпирического исследования, проведенного в период с марта по апрель 2019 года и с апреля по май 2021 года, с августа по сентябрь 2023 года), а также транскрипты 75 экспертных интервью в рамках двух коллективных грантовых научно-исследовательских проектов, проведенных в 2023 году, и транскрипты 12 фокус-групповых дискуссий в рамках проекта Российского научного фонда и Кубанского научного фонда, проведенных в 2023 году, необходимых для описания практик включенности в проекты на локальном уровне публичного управления Краснодарского края.

Таким образом, каждый из параграфов последовательно и логично раскрывает заявленную проблематику, позволяя получить комплексное представление о проектном подходе в публичном управлении как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Научная новизна положений и выводов. Диссертационная работа обладает выраженной научной новизной, проявляющейся в теоретических и эмпирических аспектах.

Л. А. Шпиро обоснованы объяснительные рамки исследования проектного подхода в системе публичного управления, что дало возможность определить его специфические характеристики (институциональные, содержательные и компетентностно-технологические). На основе компаративного анализа опыта реализации проектного управления в системе публичной власти зарубежных государств предложены критерии классификации практик проектной деятельности и дана их характеристика.

Выявлены и описаны этапы внедрения и развития проектного подхода в системе публичного управления Российской Федерации; определены факторы успешности внедрения проектной деятельности в системе публичного управления на региональном уровне. На основе анализа опыта внедрения проектного подхода в российской системе публичного управления определен круг субъектов, реализующих проекты в российской системе публичного управления, и их включенность в проекты посредством комплекса механизмов. Описан процесс внедрения проектного подхода в систему публичного управления Краснодарского края, охарактеризованы институциональные основания, результаты, факторы и ресурсы его развития. Дана характеристика реализации проектных практик в публичном управлении Краснодарского края на уровне муниципальных образований и оценен их потенциал в развитии территорий.

Степень обоснованности и достоверности научных положений и выводов. Автором была сформирована солидная эмпирическая база исследования, включающая анализ нормативно-правовых документов, кейс-стади региональных проектов и экспертные интервью с представителями органов власти Краснодарского края и федеральных экспертов. Подробно проанализированы успешные и проблемные кейсы, определены критерии и факторы эффективности внедрения проектного подхода в России и за рубежом.

Все выводы и заключения диссертации аргументированы и основаны на глубоком анализе большого количества эмпирических данных и теоретических источников, что позволяет считать их полностью обоснованными и достоверными.

Автором предложено четкое и глубокое теоретическое осмысление проектного подхода, что способствует ясному пониманию его места в системе государственного управления. К сильным сторонам относится комплексность анализа: проектный подход рассматривается автором не только в традиционных управленческих, но и в социально-политических

аспектах, что существенно расширяет контекст исследования. Проведена систематизация понятийного аппарата, включая четкие определения ключевых терминов и категорий, что облегчает восприятие и последующее использование теоретических положений в эмпирическом исследовании. Методология исследования подробно обоснована и отличается разнообразием используемых методов, среди которых сравнительный анализ, метод кейс-стади и экспертное интервью. Автор убедительно демонстрирует соответствие выбранных методов целям и задачам исследования, тем самым обосновывая валидность и надежность полученных результатов. Сильной стороной является аналитичность текста: автор не ограничивается простым описанием зарубежного опыта, а выделяет факторы успешности, условия и риски реализации проектного подхода в этих странах. Автором проведён качественный анализ механизмов реализации и оценки проектов, включённых в систему публичного управления на федеральном уровне, также проведен глубокий эмпирический анализ, основанный на авторских экспертных интервью, которые дают уникальные и содержательные инсайты о практическом применении проектного подхода в Краснодарском крае. Представленные институциональные условия и механизмы региональной проектной деятельности позволяют оценить реальные практики и ограничения внедрения проектного подхода на примере конкретного российского региона. Параграф содержит не только описание текущего состояния, но и ценные рекомендации по улучшению проектного управления в Краснодарском крае и на региональном уровне в целом, что усиливает практическую значимость исследования.

В целом, все параграфы диссертации отличаются продуманностью структуры, теоретической и эмпирической глубиной, а также явным стремлением автора к комплексному и многостороннему анализу заявленной проблемы.

Практическая значимость диссертационной работы Л. А. Шпиро высока. Сформулированные выводы и рекомендации могут быть

использованы в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления при совершенствовании механизмов проектного управления. Материалы исследования будут полезны при разработке учебных курсов по публичному управлению, проектному менеджменту и государственному администрированию. Результаты и выводы диссертации имеют значительный прикладной потенциал, способный оказать позитивное влияние на эффективность государственного и муниципального управления. Таким образом, представленное диссертационное исследование Л. А. Шпиро отличается высоким уровнем научной обоснованности и достоверности полученных выводов. Использование широкого спектра надежных источников, тщательная эмпирическая работа и качественный анализ позволяют уверенно утверждать, что результаты исследования соответствуют всем требованиям к научным работам подобного уровня.

Апробация результатов исследования. Промежуточные и итоговые результаты исследования были апробированы и обнародованы на достаточно высоком уровне:

- спикер на 30 научных конференциях международного и всероссийского уровня,
- исполнитель в 7 научно-исследовательских проектах федерального, регионального и локального уровней;
- автор в 23 научных статьях общим объемом более 14 печатных листов, в том числе в 4 статьях в ведущих рецензируемых журналах (из них 3 – по паспорту научной специальности 5.5.3 Государственное управление и отраслевые политики), рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для публикации результатов кандидатских диссертаций, 1 статье в соавторстве, индексируемой в международной базе Scopus (Q1), 1 коллективной монографии;
- авторские практические наработки внедрены в рабочие программы дисциплин «Проектный подход в публичном управлении», «Проектное управление в системе государственной власти» по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, «Основы проектной деятельности в публичной сфере» по направлению подготовки 41.03.04 Политология и применяются в преподавании.

Вместе с тем, диссертационное исследование Шпиро Лауры Артуровны имеет ряд недостатков, требующих научного обсуждения и дополнительной аргументации на публичной защите.

1. Справедливо отмечая, что активная институционализация проектной деятельности в России на федеральном уровне началась примерно с 2013 года, автор указывает на первые общенациональные проекты, запущенные в 2005-2006 годы, однако, не подвергает серьёзной оценке этот опыт, говоря о его, преимущественно, «символическом характере» (с. 71). Между тем, этот первый опыт использования проектного подхода в деятельности органов публичной власти России требует более пристального внимания, в том числе из-за формирования на указанном (раннем) этапе первых элементов инфраструктуры проектного управления. В той же логике следовало бы рассмотреть значение для развития проектного управления «майских указов» Президента РФ 2012 года.
2. Автору следовало бы чётче увязать развитие проектного подхода в системе публичного управления РФ, а также инфраструктуры проектного управления с формированием системы стратегического планирования и соответствующей нормативной базой, включая федеральное законодательство о стратегическом планировании, интегрирующее национальные проекты и государственные программы в систему стратегического планирования, программирования и управления в России на федеральном, региональном и местном уровнях. Локальные отсылки к этому сюжету в работе присутствуют, но носят фрагментарный характер.

3. В диссертации изучен опыт регионов, занявшихся внедрением проектного управления раньше других и до институционализации проектного подхода на федеральном уровне. Отрадно, что автор отмечает и характеризует передовой опыт Белгородской области, где системное внедрение проектного подхода началось в 2009-2010 годах, а также аналогичные истории в Ханты-Мансийском автономном округе и Ленинградской области. Учитывая, что автор ставит ключевой задачей выявление проблем внедрения проектного подхода на региональном уровне, сюжет с опытом регионов следовало бы расширить с применением инструментов сравнительного анализа и выявления сходных и отличных практик и проблем.
4. Анализ процесса формирования, совершенствования и функционирования инфраструктуры проектного управления в публичном секторе РФ проведён автором подробно и добротнo, однако, носит, преимущественно, описательный характер. Учитывая обширный анализ зарубежного опыта, в работе можно было бы охарактеризовать проблемные зоны и недостатки современной российской инфраструктуры проектного управления, сложившейся на федеральном уровне.

Текст автореферата соответствует содержанию диссертации; диссертация соответствует паспорту специальности 5.5.3. – Государственное управление и отраслевые политики в части пункта 2 – «Модели государственного управления»; пункта 4 – «Модели и процедуры подготовки, принятия, имплементации и оценки эффективности и результативности государственных, политических, политико-административных и административных решений»; пункта 16 – «Планирование, прогнозирование, программирование в государственном управлении, государственной политике и отраслевых политиках».

В диссертации содержится решение научной задачи, имеющей значение для развития общественных наук, а именно: выявлены и обоснованы условия, механизмы и факторы эффективного внедрения проектного подхода в систему публичного управления на основе комплексного анализа российских практик на федеральном и региональном уровнях; установлены основные этапы и тенденции внедрения проектного управления в России; проведен подробный анализ изменений нормативной базы и практик реализации на федеральном и региональном уровнях; выявлены факторы и проблемы, влияющие на эффективность этого подхода; исследованы конкретные практики реализации проектного подхода, что позволило выявить региональную специфику применения проектного управления, определить ресурсные, институциональные и организационные факторы успеха, а также сформулировать практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию этого подхода. Таким образом, диссертация Л. А. Шпиро решает комплексную научную задачу, охватывающую теоретико-методологические и прикладные аспекты внедрения проектного подхода в систему публичного управления, и предлагает важные научно-теоретические и эмпирические выводы, значимые как для академического сообщества, так и для органов государственной власти.

Исходя из вышесказанного считаем, что диссертация Лауры Артуровны Шпиро на тему: «ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ» в полной мере соответствует требованиям, предъявляемым ВАК при Минобрнауки России к исследованиям подобного рода и соответствует пп.9-11, 13-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013 г. (с последующими редакциями и изменениями), а ее автор, Лаура Артуровна Шпиро, заслуживает присуждения ученой степени кандидата политических наук по специальности 5.5.3. – Государственное управление и отраслевые политики.

Отзыв составлен доктором политических наук по специальности 23.00.02 «Политические институты, процессы и технологии», доцентом, заведующим кафедрой государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Курский государственный университет» Слатиновым Владимиром Борисовичем.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Курский государственный университет» (протокол № 10, дата 15.04.2025 г.). Присутствовали на заседании 5 человек. Итоги голосования: «за» - 5, «против» - 0, воздержавшихся - 0.

15.04.2025

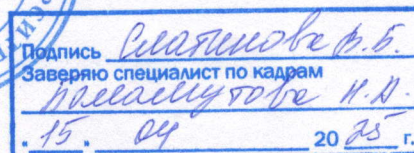
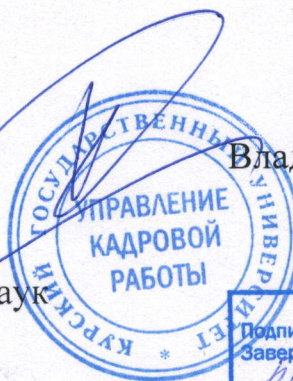
Заведующий кафедрой

государственного

и муниципального управления,

доцент, доктор политических наук

Владимир Борисович Слатинов



Сведения о ведущей организации:

Полное наименование: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский государственный университет»

Почтовый адрес: 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 33

Эл. почта: rki@kursksu.ru

Тел. раб.: +7 (4712) 70-36-25; +7 (903) 872-49-26;

*С отзывом ведущей организации
ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»
ознакомлена.*

5 мая 2025г.

Широкова Анна Андреевна. Л.Ан