

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

ОТЗЫВ

члена диссертационного совета
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Тарновского Владимира Викторовича «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой»,
представленную на соискание учёной степени доктора экономических наук по
специальности 5.2.6. - «Менеджмент»

Актуальность темы диссертационного исследования.

Актуальность проектно-ориентированного управления в современном менеджменте обусловлена переходом организаций и публичных институтов от рутинной, иерархической модели к динамичным, результативно ориентированным формам работы в условиях высокой неопределённости, ограниченных ресурсов и ускоренных технологических изменений. Проектный подход позволяет переводить стратегические цели в измеримые, ограниченные во времени и ответственные инициативы с чёткими измеримыми показателями, что повышает прозрачность расходования средств, подотчётность исполнителей и управляемость сложных программ. Проектно-ориентированный менеджмент особенно эффективный для адаптации к быстрым изменениям внешней среды и повышения устойчивости результатов, как в публичном, так и в частном секторе.

Актуальность проектного подхода в государственной культурной политике с позиций научного менеджмента определяется несколькими взаимосвязанными факторами. Проектный метод обеспечивает перевод стратегических культурных приоритетов в конкретные, измеримые и воспроизводимые инициативы с чёткими целями, временными рамками, ресурсными расчётами и ответственностью, что соответствует требованию научного менеджмента к формализации процедур и верифицируемости результатов. Применение проектного подхода повышает оперативность и адаптивность управления за счёт модульности проектов, поэтапного

финансирования и встроенных механизмов мониторинга и контроля, что позволяет эффективно управлять неопределённостью и рисками в динамичной культурной среде. Проектная логика способствует межсекторному и межуровневому взаимодействию, а также интеграции государственных органов, НКО, бизнеса и сообществ и тем самым повышает легитимность и прикладную ценность решений, что важно с точки зрения управленческой эффективности и устойчивости в сфере культуры.

Актуальность применения новых подходов в культурной политике заключается в необходимости адаптации к быстрому социально-технологическому изменению, повышении эффективности расходования ограниченных ресурсов. Новые подходы (проектный менеджмент, цифровизация, риск-ориентированность) повышают оперативность реагирования, позволяют масштабировать успешные практики и лучше сохранять культурные ценности в условиях глобальных и локальных вызовов.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и научная обоснованность исследования проектного подхода в государственной культурной политике с позиции научного менеджмента подтверждаются сочетанием теоретических, методологических и эмпирических элементов. Теоретическая опора выражается в синтезе и сопоставлении признанных управленческих парадигм (научный менеджмент, публичная политика, культурология), что обеспечивает концептуальную согласованность и обоснование гипотез. Методологическая надёжность достигается прозрачным выбором и описанием методов (качественные и количественные методы, критерии выборки, процедуры сбора и обработки данных), применением валидации и формализацией алгоритмов, что обеспечивает воспроизводимость и проверяемость выводов. Надёжность выводов усиливается прозрачным обсуждением ограничений исследования и предложениями по репликации и масштабированию, что создаёт условия для независимой проверки и дальнейшего развития предложенной методологии.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается использованием принятой в практике научных исследований совокупности методов научного анализа, включая системный подход к исследуемым объектам и процессам. Диссертационная работа отражает логику проведенного исследования, основные теоретико-методологические, и практические аспекты исследуемой научной проблемы, каждый структурный

элемент работы характеризуется детальной проработкой и критичностью авторской оценки исследуемого компонента управленческого процесса.

Содержание диссертационного исследования свидетельствует о хорошей теоретической подготовке соискателя, понимании специфики проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, владении современными технологиями и методами проведения экономических исследований, умении вести научную полемику и аргументировать свои выводы и умозаключения.

Научная повизна диссертационного исследования заключается в создании новой, комплексной системы управления государственной культурной политикой, основанной на проектно-ориентированном подходе. Эта система синтезирует проверенные на практике и теоретически обоснованные знания из сфер управления проектами, публичной политики, социокультурного анализа и научного менеджмента. В отличие от устаревших методов, которые опирались либо на жесткую административную структуру, либо на разрозненные проектные инициативы, представленная методология предлагает стройную систему классификации и согласования управленческих инструментов. Она включает три ключевые группы (мотивационные, обеспечивающие и экономико-управленческие) и интегрирует их с управлением рисками и инклюзивными механизмами принятия решений. В работе также представлены универсальные алгоритмы, которые описывают, как выбирать, комбинировать и адаптировать эти инструменты в зависимости от специфики проектов, их целей и условий. Эти алгоритмы детализированы для обеспечения их практического применения, критериев выбора и оценки результативности, что гарантирует возможность их проверки и внедрения.

Научные результаты проведенного исследования заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания выразившееся:

- доказано, что для эффективного управления государственной культурной политикой требуется комплексные решения, принимающие во внимание специфику культурной сферы. Научно обоснована необходимость системного подхода к формированию и реализации государственной культурной политики, учитывающего неповторимость и самобытность культурной сферы. Определено, что культура является национальным

приоритетом, и обозначены ее векторы развития в российской системе национальных приоритетов;

- в результате теоретического исследования управленческих аспектов государственной культурной политики были определены пять системообразующих элементов, такие как субъекты и объекты, цели и процесс целеполагания, ресурсное обеспечение, проектно-программная деятельность, а также система оценки и мониторинга. Авторская классификация государственной культурной политики, помимо этой группы, рассматриваемой с точки зрения научного менеджмента, включает еще четыре категории, такие как структурные, функциональные, организационные и плановые. Существенным вкладом авторской концепции является раскрытие ключевых детерминант, влияющих на формирование и реализацию государственной культурной политики. Также предложена структуризация компонентов менеджмента в данной сфере, отличающаяся разделением на основополагающие, существенные и специфические, с подробным обоснованием каждого уровня;

- предложен проектно-ориентированный подход к управлению государственной культурной политикой РФ с разработанной общей схемой интеграции, ключевыми чертами которого являются гибкость и адаптивность для быстрой реакции на изменения культурной среды и общественные запросы. Подчеркнута инклюзивность принятия решений через вовлечение различных общественных групп, организаций и органов власти, что способствует созданию коллабораций и повышает легитимность мер. Также предусмотрена возможность локальной корректировки и генерации приоритетных наборов проектов, что обеспечивает их актуализацию и соответствие ожиданиям субъектов и формирует динамичную, устойчивую систему управления культурной политикой;

- осуществлена классификация и структуризация актуальных стандартов управления проектами, применительно к специфике государственной культурной политики. Отличительной чертой исследования является комплексный анализ управленческой категории "проект" с позиций различных научных школ менеджмента, включая системный, структурный, деятельностный, процессный и социокультурный подходы. Выявлены современные приоритеты использования проектного подхода в сфере государственной культурной политики. Автором предложены оригинальные

определения понятий "цели культурного проекта" и "мероприятия по сохранению и приумножению культурных ценностей". Проведена авторская увязка национальных культурных ценностей (как объектов проектного развития) с приоритетными задачами государственной культурной политики. Также представлена детализированная поблочная модель построения государственной культурной политики, отличающаяся возможностью адаптивного реагирования на внешние вызовы;

- разработан комплект взаимосвязанных мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой, причём для каждого инструмента задан чётко регламентированный алгоритм внедрения, описывающий последовательность управленческих действий и условия эффективности. Сформирована интеграционная схема взаимодействия инструментов, демонстрирующая синергетический эффект их последовательного применения в повышении мотивации и вовлечённости стейкхолдеров. При этом научная новизна заключается в процедурной детализации каждого мотивационного средства и в моделировании их комплементарного взаимодействия как воспроизводимой управленческой технологии, повышающей результативность и устойчивость культурных инициатив;

- для обеспечения и регулирования культурно-исторического роста сформирована система управления, которая опирается на специализированные инструменты, каждый из которых выполняет определенную функцию в этом процессе. Отличительной чертой является возможность применения этих инструментов как независимо друг от друга, так и в составе комплексных решений. Такое скоординированное использование позволяет достигать высоких результатов при одновременной оптимизации использования ресурсов. Представленная схема управленческого взаимодействия иллюстрирует, как сочетание различных инструментов данной группы способствует повышению эффективности всей системы управления. Взаимосвязь инструментов, построенная на их взаимодополняемости и логичной последовательности применения, является движущей силой для развития культурно-исторического аспекта государственной культурной политики;

- определена группа специализированных экономико-управленческих инструментов для эффективного распределения ресурсов и стимулирования развития культурной сферы, каждый из которых сопровождается чётко

регламентированным алгоритмом управленческих действий, что обеспечивает системный и воспроизводимый порядок их применения. Установленные взаимосвязи между инструментами позволяют формировать комбинированные пакеты мер и выстраивать целостную систему управления культурным развитием. Отличительная особенность в процедурной формализации инструментов и их взаимной интеграции, последовательного применения мер, обеспечивающая оптимизацию распределения ресурсов и повышение эффективности достижения стратегических целей культурной политики;

- предложен методологический подход к выбору инструментов для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, базирующийся на интеграции трёх групп инструментов мотивационных (18), обеспечивающих (17) и экономико-управленческих (24) с обязательной интеграцией элементов риск-менеджмента для адаптации наборов под конкретные цели и области применения. Каждый инструмент сопровождается чётким алгоритмом управленческих решений, что обеспечивает воспроизводимость и упрощает комбинирование мер в проектных пакетах. Научная новизна заключается в системном объединении большого набора инструментов с формализацией их алгоритмов и включением риск-ориентированных критериев отбора, что формирует методологию построения оптимальных, контекстно-чувствительных комплексов мер для эффективной реализации культурных проектов;

- для более эффективного управления государственной культурной политикой был внедрён проектный подход, включающий элементы риск-менеджмента. Это позволило разработать карту рисков в сфере культуры, где угрозы и неопределённости классифицированы по областям управления. Такая классификация помогает определить, на какие проблемы следует обратить первоочередное внимание. Кроме того, для оптимизации использования инструментов управления государственной культурной политикой создана специальная матрица. Эта матрица помогает определить, куда направлять усилия и ресурсы, выявить уязвимые места в системе управления и сосредоточиться на наиболее эффективных инструментах. Важной особенностью матрицы является то, что она учитывает уникальные характеристики каждой области культуры при формировании государственной политики;

- разработан унифицированный алгоритм нивелирования рисков для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, призванный систематизировать и оптимизировать процедуры идентификации, оценки, мониторинга и корректировки рисков при реализации культурных инициатив. Внедрение алгоритма повысит управляемость проектов, снижает вероятность негативных сценариев и способствует сохранению культурных ценностей при более эффективном распределении ресурсов. Научная новизна заключается в интеграции проактивных механизмов планирования и контроля с оптимизацией циклов мониторинга и корректировки, что обеспечивает раннее реагирование на внешние и внутренние угрозы, как на уровне отдельных организаций, так и на системном уровне культурной политики.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая ценность исследования заключается в разработке и систематизации новых методологических инструментов, обеспечивающих перевод проектно-ориентированных практик в сферу государственной культурной политики. В работе сформирована интегративная концепция, где принципы проектного менеджмента, риск-менеджмента и стратегического планирования не сосуществуют разрозненно, а взаимно дополняют друг друга и адаптируются к специфике культурной сферы, что позволяет рассматривать культуру как динамичную, самообновляющуюся систему, управляемую через целевые проекты и культурные инициативы. Предложенные методические решения расширяют теоретические представления о механизмах реализации публичной культурной политики, уточняя роли институтов, стейкхолдеров и инструментов в процессе трансформации культурного капитала в устойчивые социальные и экономические эффекты. Особое значение имеют формализованные подходы к проектированию культурных проектов такие как критерии постановки целей, алгоритмы выбора инструментов, методики оценки рисков и показатели результативности, которые создают основу для междисциплинарного анализа планирования, реализации и мониторинга. В совокупности исследование укрепляет теоретическую базу управления культурой в условиях современного государства и формирует концептуальные предпосылки для практической трансформации государственной культурной

политики в сторону более гибких, адаптивных и доказательно обоснованных практик.

Практическая значимость исследования заключается в создании прикладного инструментария управления культурой на государственном уровне, ориентированного на повышение эффективности и воспроизводимости государственных культурных инициатив. Разработанные методики охватывают полный жизненный цикл проектов от обоснования и планирования через организацию ресурсов и управление рисками до мониторинга, оценки и масштабирования успешных практик, что позволяет значительно повысить качество реализации программ и согласованность мероприятий с приоритетами государственной стратегии и запросами общества. Особенностью предложенных решений является их проектно-ориентированная структура с готовыми управленческими алгоритмами, матрицами приоритизации и картами рисков, что обеспечивает воспроизводимость, прозрачность принятия решений и оперативную адаптацию к изменению внешней среды. Для органов власти, исполнительных структур и культурных организаций это означает доступ к практическим регламентам по отбору и комбинированию мер, оптимизации расходования средств и повышению вовлечённости стейкхолдеров. Для профессионального сообщества предлагаемые инструменты служат для повышения менеджерской квалификации и стандартизации практик. Результаты исследования пригодны для использования при разработке нормативных актов, методических рекомендаций и программ подготовки управленческих кадров, а их применение способствует расширению публичного доступа к культурным благам, укреплению национальной идентичности и культурного суверенитета, развитию творческих индустрий и долгосрочному устойчивому росту культурного потенциала страны.

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы требуют дискуссии и уточнения:

1). Рассматривая современные принципы менеджмента по отношению к сфере культуры и культурной политики (рис. 1.19, стр.94 диссертации) автор представил разработки Чарльза Хэнди, в частности: «идея "организации как сообщества", где ценности и культура играют ключевую роль в управлении и принцип "плоской" структуры управления, что способствует более быстрому

принятию решений и вовлечению сотрудников». Но в последующем исследовании описал их фрагментарно, хотя на наш взгляд следовало бы более детально рассмотреть разработки Чарльза Хэнди при формировании проектно-ориентированного подхода. Хотя этот момент можно считать не замечанием, а элементом дискуссии.

2). На общей схеме и ключевые особенности интеграции предлагаемого подхода по организации проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой РФ (рис. 1.20, стр.97 диссертации) в проектном подходе автор отдельно выделяет установление межведомственных связей, но связывает в исходном моменте с генерацией набора проектов и исходящей связью с формированием перечня локальных мероприятий. Не ясно, почему автор не связал этот элемент с генерацией новых проектов и частных управленческих решений, а также адаптацией исполняемых госпрограмм.

3). При синхронизации национальных культурных ценностей (объектов проектного развития) с приоритетными проектными задачами развиваемой государственной культурной политики (рис. 2.10 стр.160 диссертации) целей культурных проектов направления «межкультурные связи» автор указывает «поддержка и защита за рубежом российского образования, культуры и русскоговорящих граждан». Но в последующем в исследовании развернутого применения инструментов для данного направления автор не предлагает, хотя фрагментарно они представлены в четвертой главе диссертации.

4). Вызывает вопрос включения в группу мотивационных инструментов такого инструмента как «демонстрация негативного драматического опыта» (стр.283-284 диссертации), при этом разработан поэтапный алгоритм применения «демонстрация негативного драматического опыта» как инструмента менеджмент в государственной культурной политике (рис. 4.3 стр.283). Бесспорно, инструмент помогает вызывать эмоциональный отклик, привлечь внимание и стимулировать общественное обсуждение важных вопросов. Это очень сильный мотивационный инструмент. Но здесь с точки зрения дискуссии, следует детально продумать проверку на этичность и каналы распространения.

5). Следует в положительную сторону отметить составленную «Карта предлагаемых управленческих решений, направленных на нивелирование рисков сохранения и преумножения культурного наследия РФ» (табл.5.3 стр.430 диссертации). Но в качестве дискуссионного момента по отношению к

рискам экономической эффективности вызывает интерес, каким образом определяются риск завышенных ожиданий от культурных потребностей населения и риск несоответствия предлагаемых объектов (программ) запросам современного платежеспособного общества?

Перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов.

Вывод: Диссертация Тарновского Владимира Викторовича «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований разработаны положения, совокупность которых можно квалифицировать как решение научной проблемы, имеющей важное политическое, социально-экономическое, культурное и хозяйственное значение, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие страны, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. №02-1313 от 10.07.2025г., приказ об изм. №02-1794 от 17.09.2025г.), а Тарновский Владимир Викторович заслуживает присуждения ему ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. - «Менеджмент».

Член диссертационного совета РАНХиГС
доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора Нижегородского института
управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская
академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»

Яшин Сергей Николаевич

«25» мая 2026 г.

603950, г. Нижний Новгород, проспект Гагарина, д. 46
Телефон 89063582449, Адрес электронной почты: jashin@yandex.ru

Сергей Николаевич Яшин
Зам. дир. отдела кадров

