

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор
федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования



«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

/ А.М. Марголин

А.М. Марголин 20 *авг* года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» выполнена на кафедре менеджмента и управления персоналом Среднерусского института управления (филиала) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Тарновский Владимир Викторович работал в Автономной некоммерческой организации «Национальный исследовательский институт культурного наследия» (АНО «НИИ КН»), в должности ведущего научного сотрудника.

В 1991 году Тарновский Владимир Викторович окончил Симферопольское высшее военно-политическое строительное училище, по специальности «военно-политическая строительная», с присвоением квалификации «социальный педагог-психолог», диплом специалиста ФВ №554715, регистрационный номер 548, 1991 год.

В 1998 году Тарновский Владимир Викторович окончил Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров Санкт-Петербургской государственной инженерно-экономической академии по направлению «Менеджмент» на ведение профессиональной деятельности в сфере административного управления по специальности «Государственное и

муниципальное управление», диплом о профессиональной переподготовке ПП №066160, регистрационный номер 2732, 1998 год.

В 2016 году Тарновский Владимир Викторович окончил Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет» освоил программу магистратуры по направлению подготовки 07.04.02 «Реконструкция и реставрация архитектурного наследия», диплом магистра 107824 1795113, регистрационный номер Афт.2/877, 2016 год.

В 2019 году Тарновский Владимир Викторович защитил диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук, созданного на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Юго-Западный государственный университет», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный университет экономики и торговли», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет» (объединенный диссертационный совет) по научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), диплом кандидата наук серия КАН №007645, регистрационный номер 12, 2019 год. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13 января 2020 года №8/нк-15.

С 2026 года соискатель Тарновский Владимир Викторович был зачислен в докторантуру Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по научной специальности 5.2.6. Менеджмент, (приказ от 15.01.2026 г. №01-00102/001).

Научный консультант – Головина Татьяна Александровна, доктор экономических наук, профессор, основное место работы - Среднерусский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом».

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в России впервые поставлена задача формирования государственной культурной политики, направленной на развитие личности и укрепление общества. Новая система управления культурой не заменяет старую, а интегрирует её для повышения эффективности, поскольку существующие структуры не справляются с масштабом необходимых преобразований. Управление культурой в современном мире – это исторически сложившаяся система, обеспечивающая стабильность культурных процессов. Интеграция новых методов в эту систему позволяет использовать накопленный опыт, избегая при этом дестабилизации. Такой подход способствует гармоничному развитию

культуры, адаптации к новым условиям и сохранению ценностей при внедрении инноваций. В результате новая система становится частью комплексной модели, повышая её системность, прозрачность и ориентацию на долгосрочные цели. Внедрение проектного управления в государственную культурную политику – это актуальное и научно обоснованное решение для интеграции новых систем. Оно обеспечивает структурированность, гибкость, эффективность и прозрачность управления, а также создает единые стандарты для всех участников, что особенно важно при трансформации существующей структуры. С точки зрения научного менеджмента, новая проектная методология управления культурной политикой актуальна и своевременна. Она обеспечивает гибкость и оперативность в условиях быстрых изменений, а также соответствует принципам системности, эффективности и прозрачности. Это комплексное решение для управления культурным развитием, отвечающее современным вызовам и способствующее устойчивости сферы, национальной идентичности и культурному суверенитету.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. Представлено научное обоснование комплексного подхода к оптимизации управления государственной культурной политикой. Ключевым аспектом является признание уникальности данного направления: в отличие от других сфер государственной деятельности, управление культурой неразрывно связано с диалогом с гражданским обществом и чувствительно к специфическим социально-культурным факторам, включая вопросы культурного суверенитета. Предложена авторская классификация причин, обуславливающих выделение культуры в качестве национального приоритета, а также определены перспективные направления развития государственной культурной политики с учетом национальных приоритетов Российской Федерации (п.8 Паспорта специальности 5.2.6).

2. На основе теоретического осмысления управленческих аспектов государственной культурной политики были идентифицированы пять фундаментальных компонентов: акторы и объекты воздействия, целевые установки и механизм их формирования, ресурсная база, проектно-программная деятельность, а также механизмы контроля и оценки. Авторская типология государственной культурной политики, помимо указанной группы с позиций научного менеджмента, включает также четыре дополнительных категории: структурные, функциональные, организационные и плановые. Ключевым отличием авторской парадигмы группировки элементов управления государственной культурной политикой, рассматриваемой через призму научного менеджмента, является детализация ключевых детерминант, обуславливающих ее формирование и имплементацию. Кроме того, компоненты менеджмента в сфере государственной культурной политики структурированы по уровням: основополагающие, существенные и специфические, с исчерпывающим обоснованием каждого из них. (п.8 Паспорта специальности 5.2.6).

3. Разработан проектно-ориентированный подход к управлению государственной культурной политикой РФ, который выделяется своей

комплексной схемой и выявленными особенностями интеграции. Этот подход отличается высокой гибкостью и адаптивностью, позволяя оперативно реагировать на динамику культурной среды и общественные запросы. Существенным преимуществом является инклюзивность процесса принятия решений, предполагающая активное вовлечение широкого круга заинтересованных сторон – от гражданских сообществ до органов власти, что способствует созданию эффективных коллабораций. Дополнительным достоинством является возможность локальной адаптации проектов, их актуализации и формирования мероприятий, максимально отвечающих потребностям конкретных субъектов, что обеспечивает формирование по-настоящему динамичной системы управления. (п.8 и п.16 Паспорта специальности 5.2.6).

4. Проведена классификация и структуризация современных стандартов управления проектами в контексте реализации государственной культурной политики. Отличительной чертой исследования является комплексное рассмотрение управленческой категории "проект" с позиций системного, структурного, деятельностного, процессного и социокультурного подходов в менеджменте. В рамках работы были выявлены современные приоритеты проектного подхода при осуществлении государственной культурной политики. Представлены авторские определения понятий "цели культурного проекта" и "мероприятия сохранения и преумножения культурных ценностей". Также осуществлена авторская синхронизация национальных культурных ценностей (как объектов проектного развития) с приоритетными проектными задачами развиваемой государственной культурной политики. Кроме того, предложено детализированное поблочное построение государственной культурной политики, отличительной особенностью которого является обеспечение возможности гибкого реагирования на вызовы внешней среды (п.8 и п.16 Паспорта специальности 5.2.6).

5. Разработан набор из восемнадцати взаимосвязанных мотивационных инструментов, призванных оптимизировать управление государственной культурной политикой. Ключевая особенность заключается в том, что для каждого инструмента разработан детальный алгоритм управленческих действий, описывающий шаги для его успешной реализации. Сформирована комплексная модель взаимодействия этих инструментов, наглядно показывающая, как их синергетическое применение в определенной последовательности повышает мотивацию и вовлеченность всех субъектов, участвующих в формировании и реализации государственной культурной политики (п.8 Паспорта специальности 5.2.6).

6. Сформирована управленческая система культурно-исторического роста, включающая семнадцать специализированных инструментариев. Данные инструментарии предназначены для обеспечения, поддержания и регулирования указанного процесса. Отличительным аспектом является возможность их автономного и комплексного применения. Скоординированное использование инструментария позволяет достигать высоких показателей эффективности при оптимизации ресурсных затрат.

Представленная структурно-функциональная схема управленческого взаимодействия демонстрирует, каким образом комбинированное применение инструментов данной группы способствует оптимизации системы управления. Взаимосвязи инструментов, обусловленные их комплементарностью и рациональной последовательностью применения, генерируют вектор культурно-исторического роста в контексте управления государственной культурной политикой (п.8 Паспорта специальности 5.2.6).

7. Разработана группа из двадцати четырех экономико-управленческих инструментов, специально разработанных для оптимизации распределения ресурсов и поддержки культурной сферы. Эти инструменты направлены на реализацию стратегических задач государственной культурной политики. Их отличительная черта – наличие детальных алгоритмов действий, гарантирующих последовательное и структурированное применение. Взаимосвязь между инструментами внутри группы позволяет создать комплексную и действенную систему управления культурным развитием (п.8 Паспорта специальности 5.2.6).

8. Обоснован научный методологический подход к формированию системы инструментов для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой. Данный подход основан на интеграции трех взаимодополняющих групп: мотивационных (18 инструментов), обеспечивающих (17 инструментов) и экономико-управленческих (24 инструмента). Включение компонентов риск-менеджмента в эту систему позволяет создать гибкий и оптимальный набор инструментов, адаптируемый к конкретным целям и областям применения в рамках государственной культурной политики. Уникальность разработанного комплекса заключается в том, что каждый инструмент предполагает наличие четко прописанного алгоритма управленческих решений, что является залогом эффективного проектно-ориентированного управления при реализации государственной культурной политики (п.8 и п.16 Паспорта специальности 5.2.6).

9. Реализован проектно-ориентированный подход, дополненный механизмами управления рисками, с целью оптимизации процесса формирования и реализации государственной культурной политики. Сформирована карта рисков в области культуры, где выявленные угрозы и неопределенности систематизированы по сегментам управления данной сферы. Это обеспечивает возможность определения приоритетов для превентивных мер. Для рационализации применения инструментария государственного управления в сфере культуры разработана особая матрица. Она служит для определения направлений приложения усилий и ресурсов, идентификации уязвимостей в системе управления и фокусировки на наиболее вероятных и результативных инструментах, при этом учитывая специфику каждого компонента культурной сферы в контексте государственной политики (п.8, п.16, п.32 Паспорта специальности 5.2.6.).

10. Создан стандартизированный подход к управлению рисками в рамках проектно-ориентированного управления государственной культурной

политикой, путем применения алгоритма, который призван систематизировать и оптимизировать процессы идентификации, оценки и реагирования на риски, связанные с реализацией разнообразных культурных проектов и инициатив. Его внедрение является ключевым фактором для повышения управляемости, минимизации негативных последствий, сохранения культурного наследия и рационального использования ресурсов. Отличительной чертой данного подхода является его способность оптимизировать планирование, мониторинг и корректировку управленческих решений, обеспечивая проактивное противодействие как внешним, так и внутренним угрозам в сфере культуры, как на уровне отдельных учреждений, так и в масштабах государственной политики (п.8, п.16, п.32 Паспорта специальности 5.2.6.).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что заключается в разработке интегративной методологии проектно-ориентированного управления, включающей новые подходы к систематизации и взаимодействию управленческих инструментов, а также созданию универсальных управленческих алгоритмов и методов управленческого взаимодействия, обеспечивающих гибкое, риск-ориентированное и проактивное управление государственной культурной политикой в условиях динамичных внешних и внутренних факторов. При этом представлена интеграция риск-ориентированных инструментов в жизненный цикл культурных проектов что обеспечивает систематическую идентификацию, оценку и управление рисками, включая механизмы предиктивного реагирования и резервирования ресурсов. Кроме того, в работе предложены инновационные механизмы взаимодействия между государственными органами, некоммерческими и частными акторами, включающие шаблоны контрактных отношений, многоуровневые механизмы софинансирования и процедуры вовлечения сообществ, что способствует повышению согласованности действий, снижению дублирования и усилению кооперации. Методологически значимым нововведением является создание универсальных управленческих алгоритмов, пригодных для адаптации в разных региональных и институциональных контекстах, включая наборы типовых процедур, стандартов и алгоритмов управленческих решений. Предложенные концепты корректируют и дополняют существующие теории публичного управления, показывая, как проектно-ориентированные практики могут выступать механизмом трансформации институциональных структур и принятия решений в культурной политике; эмпирическая часть работы подтверждает применимость методологии демонстрируя улучшение управленческих результатов, повышение прозрачности и усиление общественного участия. В совокупности автором сформирована практико-ориентированная методология, способная обеспечить более адаптивное, эффективное и устойчивое управление государственной культурной политикой в условиях неопределённости и быстро меняющихся внешних условий.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в создании и внедрении действенных инструментов для управления культурной сферой на государственном уровне. Это позволит повысить результативность культурных программ и проектов. В рамках работы были разработаны практические методики, которые помогут оптимизировать все этапы работы с культурными инициативами – от планирования до оценки. Эти методики гарантируют, что проекты будут соответствовать как стратегическим задачам развития культуры, так и социально-экономическим потребностям общества. Ценность исследования проявляется в создании комплексного инструментария, который объединяет универсальные управленческие алгоритмы и методы взаимодействия. Этот инструментарий легко встраивается в существующую государственную культурную политику. На практике, предложенные подходы могут быть использованы государственными органами и культурными организациями для реализации программ, направленных на раскрытие культурного потенциала, укрепление национальной идентичности, развитие межкультурного диалога и обеспечение культурного суверенитета. Кроме того, результаты исследования могут стать базой для разработки нормативных документов, методических пособий и образовательных программ для управленцев в сфере культуры. Применение этих подходов на практике сделает государственную культурную политику более прозрачной, гибкой и эффективной, что приведет к расширению доступа к культурным ценностям, укреплению культурного суверенитета и национальной идентичности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования Исследование предлагает новаторские научные подходы к управлению культурной сферой на государственном уровне, основанные на проектной деятельности. Разработана концептуальная модель, объединяющая проектный менеджмент, управление рисками и стратегическое планирование в рамках государственной культурной политики. Это позволяет рассматривать культуру как развивающуюся систему, движимую реализацией проектов. Работа существенно обогащает теорию управления культурой, предлагая новое видение механизмов государственной политики и ее адаптации к современным реалиям. Особое внимание уделено методологии проектного подхода, способствующей комплексному пониманию планирования, выполнения и оценки культурных инициатив. Диссертация закладывает теоретический фундамент для дальнейшего развития концепций управления культурой и создает предпосылки для их практического применения в государственной политике.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований. Научная достоверность и обоснованность исследования гарантируется концептуальной опорой на широкий спектр исследований отечественных и зарубежных ученых, тщательным обзором научной литературы по теме исследования. В теоретической части использованы общепризнанные подходы и положения системного, проектного и институционального анализа, что обеспечивает логическую согласованность

вывода и соответствие современным научным стандартам; концептуальные положения формализованы через чётко описанные категории, понятия и аналитические схемы, что облегчает их воспроизводимость и критическую оценку. Теоретическая достоверность обеспечивается применением признанных научных парадигм, ясностью понятийно-категориального аппарата и логической стройностью аргументации; она предполагает согласованность выводов с существующими теоретическими результатами. Методологическая достоверность определяется корректностью выбранных методов исследования, адекватностью процедур сбора и обработки данных, репрезентативностью и обоснованностью выборки, а также применением статистических и качественных методов в соответствии с поставленными задачами и природой исследуемых явлений. В совокупности степень достоверности данного диссертационного исследования достигается через системное сочетание теоретической строгости, методологической корректности, эмпирической проверки и прозрачности представления результатов.

Апробация результатов диссертации

Теоретические положения и научно-эмпирические рекомендации неоднократно докладывались, обсуждались и получили одобрение на международных и всероссийских конференциях, в частности на: Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. (г. Магнитогорск, 28 марта 2025 года) «Стратегическое развитие отечественной науки: национальное самосознание, скрытые конкурентные преимущества»; Международной научно-практической конференции. (г. Иркутск, 20 марта 2025 года) «Инновационный путь развития как ответ на вызовы нового времени»; Международной научно-практической конференции. (г. Калуга, 30 марта 2024 года) «Глобальные вызовы и научные решения»; Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (г. Таганрог, 13 января 2024 года) «Система научных ценностей российского общества: междисциплинарные исследования»; Международной научно-практической конференции. (г. Орёл, 01–02 июня 2023 года) «Менеджмент новой реальности: концепция 5.0.»; Международной научно-практической конференции. (г. Казань, 20 июля 2023 года) «Наука и образование: от теории к практике»; Международной научно-практической конференции. (г. Киров, 02 ноября 2023 года) «Вопросы эффективного применения научного потенциала общества»; Всероссийской научно-практической конференции (г. Орёл 7 декабря 2023 года) «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления»; Международной научно-практической конференции. (г. Тюмень, 17 декабря 2022 года) «Развитие науки и техники: механизм выбора и реализации приоритетов»; Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. (г. Ижевск, 22 декабря 2022 года) «Технологии, модели и алгоритмы модернизации науки в современных геополитических условиях»; Всероссийской научно-практической конференции с международным участием в 2 частях. (г. Екатеринбург, 28

декабря 2022 года) «Проблемы и тенденции научных преобразований в условиях трансформации общества»; II Международной научно-практической конференции. (г. Петрозаводск, 27 февраля 2020 года) «Applied science of today: problems and new approaches»; LX Международной научно-практической конференции. (г. Москва, 20 декабря 2019 года) «Инновационные подходы в современной науке»; Всероссийской научно-практической конференции. (г. Орел, 17–18 октября 2018 года) «Эффективное управление государственными и муниципальными закупками»; Международной научно-практической конференции (г. Санкт-Петербург, 10–11 ноября 2017 года) «Инновационная наука как основа развития современного государства».

Для доведения теоретических положений и практических инструментов диссертационного исследования до широкого круга научной общественности они опубликованы в научных монографиях и статьях научных профильных журналов. Результаты исследования внедрены в деятельность органов публичного управления как на государственном, так и на региональном уровне, в деятельность организаций сферы культуры, а также организаций, реализующих культурные проекты. Получены 25 официальных справок подтверждающих внедрение результатов исследования.

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают

59 научных трудов, суммарным объемом 77,35 п.л. (авторский вклад – 65,15 п.л.), в том числе 28 статей в ведущих рецензируемых журналах и изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки РФ (к категориям в перечне ВАК: K1 и K2 относятся – 22 статьи), 5 статьями в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии, 4 научные монографии (одна в соавторстве, три личные научные монографии).

А. Статьи в изданиях, индексируемых международными базами данных:

1. Тарновский В.В. Теоретико-методологические основы исследования процессов управления объектами культуры / Тарновский В.В. // Экономическая политика. 2016. Т. 11. № 6. С. 242-253.

Б. Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

2. Тарновский В.В. Эффективное управление объектами культурного наследия как фактор развития Саратовской области / Тарновский В.В. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16. № 4. С. 419-424.

3. Тарновский В. Влияние сферы культуры на социально-экономическое развитие / Тарновский В. // Государственная служба. 2016. № 6 (104). С. 106-109.

4. Тарновский В.В. Инновационный подход к анализу финансирования объектов культурного наследия / Тарновский В.В. // Инновационная деятельность. 2016. № 2 (37). С. 61-68.

5. Тарновский В.В. Институциональные факторы существования объектов культурного наследия как одной из разновидностей общественных благ / Тарновский В.В. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16. № 2. С. 149-154.

- Тарновский В.В. Теоретико-методологические основы исследования процессов управления объектами культуры / Тарновский В.В. // Экономическая политика. 2016. Т. 11. № 6. С. 242-253.

6. Тарновский В.В. Особенности проектного управления в сфере культуры / Тарновский В.В. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. № 3 (67). С. 100-104.

7. Тарновский В.В. Теоретико-методологические основы изучения процессов управления объектами культуры / Тарновский В.В. // Государственная служба. 2017. Т. 19. № 2 (106). С. 104-108.

8. Тарновский В.В. Экономика культуры и культура экономики: институциональный аспект / Тарновский В.В. // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. Т. 79. № 4 (74). С. 237-243.

9. Тарновский В.В. Адаптивная система проектного менеджмента в экономических системах различного уровня / Тарновский В.В. // Вестник Академии знаний. 2018. № 28 (5). С. 319-326.

10. Тарновский В.В. Проектное управление в организации: возможности гейтового подхода / Тарновский В.В. // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 3 (28). С. 271-280.

11. Тарновский В.В. Проектное управление в условиях цифровой экономики: современные тенденции и перспективы / Тарновский В.В., Полянин А.В., Паршутина И.Г., Авдеева И.Л. // Вестник ОрелГИЭТ. 2018. № 3 (45). С. 150-157.

12. Тарновский В.В. Условия реализации политики в сфере сохранения объектов культурного наследия как один из факторов экономической стабильности государства / Тарновский В.В. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2 (50). С. 113-122.

13. Тарновский В.В., Институт государственной историко-культурной экспертизы: роль, проблемы и задачи реформирования / Тарновский В.В., Шишова О.П. // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 90-104.

14. Тарновский В.В. Риски в управлении проектами социально-культурной сферы / Матвеев В.В., Тарновский В.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 448-452.

15. Тарновский В.В. Особенности проектного управления в отношении объектов культурного наследия / Тарновский В.В. // Финансовая экономика. 2022. № 12. С. 60-64.
16. Тарновский В.В. Современные подходы к оценке эффективности государственной поддержки организаций социально культурной сферы / Тарновский В.В. // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7 (144). С. 324-327.
17. Тарновский В.В. Особенности современных методов управления проектами / Ильин И.В., Тарновский В.В. // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 4. С. 110-116.
18. Тарновский В.В. Теоретические аспекты современного проектирования систем управления / Авдеева И.Л., Тарновский В.В. // Прикладные экономические исследования. 2023. № 3. С. 95-101.
19. Тарновский В.В. Эволюция теории и методологии управления проектами / Горбова И.Н., Тарновский В.В. // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 4. С. 185-190.
20. Тарновский В.В. Методологические аспекты управления проектами при выполнении государственного заказа по сохранению объектов культурного наследия / Тарновский В.В. // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 712-715.
21. Тарновский В.В. Институциональное развитие социально-культурной сферы / Головина Т.А., Тарновский В.В. // Экономика устойчивого развития. 2023. № 1 (53). С. 154-158.
22. Тарновский В.В. Методологические аспекты кадрового планирования в системе управления проектом по сохранению объектов культурного наследия / Тарновский В.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 440-445.
23. Тарновский В.В. Особенности управления проектом преобразования индустриальных зон в социально-культурное пространство / Тарновский В.В. // Индустриальная экономика. 2024. № 2. С. 19-25.
24. Тарновский В.В. Методологические аспекты разработки календарного планирования проекта по сохранению объектов культурного наследия / Тарновский В.В. // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 614-621.
25. Тарновский В.В. Особенности управления в рамках государственной культурной политики / Горбова И.Н., Тарновский В.В. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 51-58.
26. Тарновский В.В. Методологические аспекты сертификации в управлении проектами сохранения культурного наследия / Тарновский В.В. // Прикладные экономические исследования. 2024. № 1. С. 128-134.
27. Тарновский В.В. Целеполагание в методологии управления проектами при формировании и реализации государственной культурной политики / Тарновский В.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2 (58). С. 799-803.

28. Тарновский В.В. Методологические аспекты проектной деятельности в рамках государственной культурной политики / Тарновский В.В. // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 1165-1170.

В. Статьи в научных изданиях, индексируемых в базе данных RSCI.

- Тарновский В.В. Теоретико-методологические основы исследования процессов управления объектами культуры / Тарновский В.В. // Экономическая политика. 2016. Т. 11. № 6. С. 242-253.

Г. Статьи в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии (для диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора наук)».

- Тарновский В.В. Теоретико-методологические основы исследования процессов управления объектами культуры / Тарновский В.В. // Экономическая политика. 2016. Т. 11. № 6. С. 242-253.

- Тарновский В. Влияние сферы культуры на социально-экономическое развитие / Тарновский В. // Государственная служба. 2016. № 6 (104). С. 106-109.

- Тарновский В.В. Теоретико-методологические основы изучения процессов управления объектами культуры / Тарновский В.В. // Государственная служба. 2017. Т. 19. № 2 (106). С. 104-108.

- Тарновский В.В., Институт государственной историко-культурной экспертизы: роль, проблемы и задачи реформирования / Тарновский В.В., Шишова О.П. // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 90-104.

- Тарновский В.В. Особенности управления в рамках государственной культурной политики / Горбова И.Н., Тарновский В.В. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 51-58.

Д. Иные работы автора.

29. Тарновский В.В. Экономика культуры и культура экономики: институциональный аспект / Тарновский В.В. // Психолого-экономические исследования. 2015. Т. 2 (8). № 4. С. 77-84.

30. Тарновский В.В. Образцы культовых сооружений Саратовской области в архитектурном стиле ампира / Тарновский В.В. // Научные исследования. 2016. № 1 (2). С. 31-34.

31. Тарновский В.В. Расходы на культуру и экономическое поведение / Тарновский В.В. // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2016. № 3-2. С. 255-260.

32. Тарновский В.В. Деревянные храмы Саратовской области, как часть исторического наследия России / Тарновский В.В. // Образование и наука в России и за рубежом. 2016. № 2 (25). С. 43-47.

33. Тарновский В.В. Роль культуры в экономическом развитии общества / Тарновский В.В. // В сборнике: Инновационная наука как основа развития современного государства. Сборник научных статей по итогам

международной научно-практической конференции. (г. Санкт-Петербург, 10–11 ноября 2017 года), 2017. С. 329-330.

34. Тарновский В.В. Экономические факторы эффективности управления в сфере культуры / Тарновский В.В. // Вестник Нижегородского института управления. 2017. № 2 (43). С. 13-18.

35. Тарновский В.В. Оформление исполнения контракта в части выплаты неустойки / Тарновский В.В. // В сборнике: Эффективное управление государственными и муниципальными закупками. Материалы всероссийской научно-практической конференции. (г. Орел, 17–18 октября 2018 года), 2018. С. 160-164.

36. Тарновский В.В. Уникальность типовой городской усадьбы рубежа XIX-XX веков / Тарновский В.В. // В сборнике: Инновационные подходы в современной науке. Сборник статей по материалам LX международной научно-практической конференции. (г. Москва, 20 декабря 2019 года), 2019. С. 8-14.

37. Тарновский В.В. "Школа-дворец" как архитектурное наследие института начального образования начала XX века / Тарновский В.В. // Вестник НИЦ МИСИ: актуальные вопросы современной науки. 2019. № 23. С. 16-21.

38. Тарновский В.В. Корреляция расходов на сохранение объектов культурного наследия и эффективности их использования / Тарновский В.В. // В сборнике: Applied science of today: problems and new approaches. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. (г. Петрозаводск, 27 февраля 2020 года), 2020. С. 41-46.

39. Тарновский В.В. Выявление историко-культурной значимости объектов как ансамбля на примере городской усадьбы конца XIX века / Тарновский В.В. // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 59-3. С. 25-28.

40. Тарновский В.В., Симонов А.И. Формирование ансамбля Серафимо-Дивеевского монастыря как архитектурного и духовного центра Нижегородского края (XVIII-XX вв.): история, архитектура, традиции: монография / Тарновский В.В., Симонов А.И. // Москва: Издательский Дом "Научное обозрение", 2021. – 296с. ISBN: 978-5-6042791-8-2

41. Тарновский В.В. Стратегии управления социально-культурной сферой: монография / Тарновский В.В. // Орел: Издательство: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2021. – 144с. ISBN: 978-5-93179-682-6

42. Тарновский В.В. Обоснование выбора проектной структуры управления в отношении объектов культурного наследия / Тарновский В.В. // В сборнике: Развитие науки и техники: механизм выбора и реализации приоритетов. Сборник статей Международной научно-практической конференции. (г. Тюмень, 17 декабря 2022 года), 2022. С. 176-178.

43. Тарновский В.В. Трансформация проектного треугольника при управлении проектом в отношении объекта культурного наследия / Тарновский В.В. // В сборнике: Технологии, модели и алгоритмы

модернизации науки в современных геополитических условиях. Сборник статей национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием. (г. Ижевск, 22 декабря 2022 года), 2022. С. 71-72.

44. Тарновский В.В. Взаимосвязь управления рисками проекта и управления коммуникациями в социально - культурной сфере / Тарновский В.В., Матвеев В.В. // В сборнике: Проблемы и тенденции научных преобразований в условиях трансформации общества. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием в 2 частях. (г. Екатеринбург, 28 декабря 2022 года), 2022. С. 89-91.

45. Тарновский В.В. Механизм стратегического развития в сфере культуры на региональном уровне на основе проектного управления: монография / Тарновский В.В. // Уфа: Издательство: "ОМЕГА САЙНС", 2023. – 176с. ISBN: 978-5-907712-40-9

46. Тарновский В.В. Особенности проектного управления в социально-культурной сфере / Головина Т.А., Тарновский В.В. // В сборнике: Менеджмент новой реальности: концепция 5.0. Материалы XXI Международной научно-практической конференции. (г. Орёл, 01–02 июня 2023 года), 2023. С. 491-496.

47. Тарновский В.В. Уровни полномочий в управлении проектами в сфере культуры / Тарновский В.В. // В сборнике: Наука и образование: от теории к практике. сборник статей Международной научно-практической конференции. (г. Казань, 20 июля 2023 года), 2023. С. 170-172.

48. Тарновский В.В. Основные аспекты стратегического управления в сфере культуры / Головина Т.А., Тарновский В.В. // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции (7 декабря 2023 года). Часть 1. Орёл, 2023. С. 137-139.

49. Тарновский В.В. Управление проектами в сфере культуры на основе мотивационных стимулов / Тарновский В.В. // В сборнике: Вопросы эффективного применения научного потенциала общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. (г. Киров, 02 ноября 2023 года), 2023. С. 80-82.

50. Тарновский В.В. Водяная мельница первой половины XVIII века: исторические аспекты и условия современного функционирования / Тарновский В.В. // Журнал Российского национального комитета по истории и философии науки и техники. 2023. Т. 1. № 1. С. 103-116.

51. Тарновский В.В. Методологические аспекты долгосрочного развития социо-культурной сферы с применением проектного управления: научная монография / Тарновский В.В. // Краснодар: Издательство: "Магарин Олег Григорьевич", - 2024. – 196с. ISBN: 978-5-00238-059-6

52. Тарновский В.В. К вопросу о показателях учета культурного наследия / Тарновский В.В. // Вестник национального исследовательского института культурного наследия. 2024. № 2. С. 9-23.

53. Тарновский В.В. Сочетание waterfall и agile моделей управления проектами при сохранении культурного наследия / Тарновский В.В. // В

сборнике: Глобальные вызовы и научные решения. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. (г. Калуга, 30 марта 2024 года), 2024. С. 101-103.

54. Тарновский В.В. Использование цифровых ресурсов при проведении государственной историко-культурной экспертизы / Тарновский В.В. // Вестник национального исследовательского института культурного наследия. 2024. № 1. С. 11-31.

55. Тарновский В.В. Особенности коммуникаций в управлении проектом при сохранении объекта культурного наследия / Тарновский В.В. // В сборнике: Система научных ценностей российского общества: междисциплинарные исследования. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. (г. Таганрог, 13 января 2024 года), 2024. С. 74-76.

56. Тарновский В.В. Обзор изменений нормативных требований к проведению государственной историко-культурной экспертизы / Тарновский В.В. // Вестник национального исследовательского института культурного наследия. 2025. № 1 (5). С. 9-24.

57. Тарновский В.В. Построение культурной политики на основе проектного подхода / Тарновский В.В. // В сборнике: Стратегическое развитие отечественной науки: национальное самосознание, скрытые конкурентные преимущества. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. (г. Магнитогорск, 28 марта 2025 года), 2025. С. 61-63.

58. Тарновский В.В. Институт выявления культурного наследия в России: особенности объектов, связанных с событиями великой отечественной войны / Тарновский В.В. // Вестник национального исследовательского института культурного наследия. 2025. № 2 (6). С. 9-26.

59. Тарновский В.В. Основные управленческо - экономические аспекты культурной политики / Тарновский В.В. // В сборнике: Инновационный путь развития как ответ на вызовы нового времени. Сборник статей Международной научно-практической конференции. (г. Иркутск, 20 марта 2025 года), 2025. С. 93-95.

Работа выполнена лично автором

Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке гипотезы и замысла работы, постановке цели и задач исследования, сборе, обработке, обобщении и систематизации информации, разработке новых теоретических положений и практико-ориентированного инструментария. Диссертация Тарновского Владимира Викторовича является законченным исследовательским трудом, подготовленным на актуальную тему и отражающим аргументированную авторскую позицию, является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований разработаны теоретические положения, совокупность которых можно квалифицировать как научное достижение, а также решена научная проблема, имеющая важное социально-экономическое и культурное значение, а также изложены новые

научно обоснованные решения, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие государственной культурной политики страны.

Рекомендации по использованию результатов исследования.

Результаты исследования «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» дают практическую основу для системной модернизации управления культурной сферой и могут быть использованы для формирования, реализации и оценки культурных программ на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В первую очередь рекомендуется внедрить предложенную методологическую модель в процессы планирования и программирования культурных инициатив, адаптируя универсальные управленческие алгоритмы под специфику конкретных территорий и институциональных условий; это позволит формализовать последовательность этапов жизненного цикла проектов от предварительного отбора и обоснования до мониторинга, оценки воздействия и закрытия и обеспечит унификацию процедур оценки и отчётности. Рекомендуется внедрить в практику риск-ориентированные процедуры на всех этапах реализации проектов: осуществлять систематическую идентификацию и оценку рисков, формировать резервные планы и механизмы их оперативного мониторинга. Для усиления координации действий государственных органов, общественных и частных партнёров целесообразно применять предложенные управленческие алгоритмы при комбинации наборов инструментов из трех предложенных групп с учетом их взаимодействия. Результаты исследования целесообразно внедрять поэтапно: начать с пилотных региональных программ, где предложенные алгоритмы и инструменты будут апробированы и доработаны с учётом практики; по итогам пилота провести масштабную корректировку методологии и распространить положительный опыт через создание центра методической поддержки и базы типовых решений. Для обеспечения прозрачности и накопления институциональных знаний рекомендуется вести документирование всех этапов реализации проектов, формировать репозитории лучших практик, а также обеспечивать доступность данных и отчётности для научного сообщества и общественности.

Диссертация «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» соискателя Тарновского Владимира Викторовича соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент:**

- п. 8. *«Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях»;*

- п.16. *«Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)»;*

- п. 32. *«Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)».*

Диссертация «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» соискателя Тарновского Владимира Викторовича *рекомендуется* к защите на соискание ученой степени *доктора экономических наук* по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заключение принято на заседании кафедры «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Присутствовало на заседании 18 человек. Результаты голосования: «за» – 18 человек, «против» – 0 человек, «воздержалось» - нет человек. Протокол №9 от «16» января 2026 года.

Председательствующий
профессор кафедры
«Менеджмент и управление персоналом»
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте
Российской Федерации»,
доктор экономических наук, профессор

Н.А. Лытнева

И.о. директора
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
кандидат экономических наук,
доцент

А.В. Щеголев

