

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. Государственная культурная политика в современном понимании представляет собой систему норм и принципов, деятельность государства по сохранению, развитию и распространению культуры в стране. По своей сути развитие культуры – это стратегический курс нашей страны, который направлен на формирование личности и общества, сохранение традиционных ценностей и культурного наследия России. Цели государственной политики в области культуры в настоящее время претерпевают масштабные изменения в рамках Стратегии государственной культурной политики до 2030 г. Приоритеты культурной политики распределяются в сторону формирования личности, разделяющей традиционные российские духовно-нравственные ценности, достижения единения и сплоченности общества, обеспечения приоритетного культурного развития для экономического и технологического процветания и государственного суверенитета, реализации конституционных прав граждан в сфере культуры, досуга и доступа к ценностям и сохранению исторического наследия, и как итог всего сказанного, повышения качества, уровня и продолжительности жизни в России.

Для достижения запланированных стратегических целей в области государственного культурной политики необходимо развитие механизмов поддержки творческих и культурных индустрий, обоснование деталей финансирования проектной работы в сфере культуры, обсуждение и апробация

конкретных примеров лучших практик культурных проектов государственного менеджмента в регионах, что формирует методологическую основу диссертационного исследования Тарновского Владимира Викторовича.

Методология современных научных исследований строится с применением проектно-ориентированного управления, которое приобретает особую актуальность для сферы культуры и развития государственного управления в этой области исследования. Проектно-ориентированное управление является ключевым элементом при реализации государственной культурной политики, поскольку переход на проектную логику позволяет уйти от планового финансирования и сфокусировать ресурсы, цели и мероприятия на конкретных результатах и исполнителях, задействовав при этом всех заинтересованных лиц и общество. По своей сути проектно-ориентированное управление приобретает особую значимость и новизну для российской культуры, учреждений культуры, и требует построения процессов, перенаправления ресурсов, сбалансированности объемов работ и бюджета, предвидения и анализа возможных угроз и рисков, контроля выполнения проектных этапов на разных уровнях управления.

Применительно к культурной политике проектный подход позволяет учреждениям культуры лучше адаптироваться к современным реалиям, быстрее реагировать на запросы общества и эффективнее использовать ресурсы, при этом используя современный методологический инструментарий управления государственной культурной политикой, формирующий предметную исследовательскую область докторского диссертационного исследования Тарновского Владимира Викторовича, и обосновывая актуальность научного труда автора.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и обоснованность результатов данного исследования достигается путем обработки репрезентативной выборки фактологической и статистической информации, эмпирического подтверждения предложенного методологического инструментария, корректного использования элементов актуальных научных подходов. Подтверждается глубоким анализом научных и информационных источников, посвященных проблемам проектного управления

в государственной культурной политике, использованием системы общенаучных и специальных методов научного познания сопоставимых с целью и задачами исследования, неоднократной апробацией полученных результатов в рамках различных научно-практических конференций; публикацией материалов в периодических научных изданиях; практическим применением частных положений работы в деятельности организаций сферы культуры (25 справок о внедрении результатов исследования).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке целостной методологии управления проектами в культурной сфере, сочетающей модернизированные подходы к систематизации и интеграции управленческих инструментов. В работу включены универсальные алгоритмы и механизмы взаимодействия субъектов управления, которые обеспечивают гибкость и адаптивность управленческих практик, внедрение инструментов риск-менеджмента и проактивных мер управления при формировании и реализации культурных проектов и инициатив.

Научные результаты проведенного исследования заключаются в последовательном решении научных задач и получении приращения научного знания, выразившиеся в следующих положениях:

1. Обоснован комплексный подход к совершенствованию управления государственной культурной политикой с учётом тесной связи с гражданским обществом, чувствительности к социокультурным факторам и вопросам культурного суверенитета. В работе предложена авторская классификация причин, делающих культуру национальным приоритетом, аргументирована её роль в системе приоритетов государства и обозначены ключевые векторы развития культурной политики в соответствии со стратегическими задачами Российской Федерации.

2. Выявлено пять ключевых элементов управления государственной культурной политикой с точки зрения научного менеджмента, такие как субъекты/объекты, цели/целеполагание, ресурсы, проектно-программная деятельность, оценка/мониторинг. Авторская концепция дополняет элементы управления четырьмя группами (структурные, функциональные, организационные, плановые) и акцентирует внимание на детерминантах

формирования и реализации политики. Компоненты менеджмента в этой сфере разделены на основополагающие, существенные и специфические.

3. Предложен проектно-ориентированный механизм управления государственной культурной политикой РФ с разработанной интеграционной схемой, главными характеристиками которой являются гибкость и адаптивность для быстрой реакции на изменения культурной среды и общественные запросы. Предусмотрена возможность локальной корректировки и генерации приоритетных наборов проектов, обеспечивающая их актуализацию и соответствие ожиданиям субъектов. В результате формируется динамичная система управления культурной политикой, способная оперативно адаптироваться и эффективно реализовывать стратегические цели.

4. Систематизированы современные стандарты управления проектами применительно к государственной культурной политике с многоаспектным рассмотрением категории «проект» (системный, структурный, деятельностный, процессный и социокультурный подходы), что позволило выделить приоритеты проектного подхода для реализации культурных стратегий. Даны авторские определения «цели культурного проекта» и «мероприятия сохранения и преумножения культурных ценностей», выполнена синхронизация национальных культурных объектов с проектными задачами.

5. Разработан комплект из 18 взаимосвязанных мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой, причём для каждого инструмента задан регламентированный алгоритм внедрения. Построена схема их взаимодействия, демонстрирующая, как последовательное и согласованное применение этих инструментов усиливает мотивацию и вовлечённость стейкхолдеров, повышая эффективность реализации культурных инициатив.

6. Сформирована система управления культурно-историческим ростом из 17 специализированных инструментов, которые могут применяться автономно или в комбинации для поддержки и регулирования развития культурной сферы. Их координированное использование по принципу комплементарности и рациональной последовательности позволяет оптимизировать затраты и

повышать эффективность управленческих решений, стимулируя устойчивый культурно - исторический рост.

7. Выделена группа из 24 экономических управленческих инструментов для эффективного распределения ресурсов и стимуляции культурного развития, каждый снабжён регламентированным алгоритмом применения. Установленные взаимосвязи между инструментами позволяют формировать согласованные пакеты мер, обеспечивающие системный и воспроизводимый подход к управлению культурным развитием.

8. Предложен методологический подход подбора инструментов для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, основанный на интеграции трёх групп инструментов с учётом риск-менеджмента для контекстной адаптации наборов под конкретные цели и области применения. Каждый инструмент формализован в виде регламентированного алгоритма управленческих решений, что обеспечивает согласованность и оперативную комбинацию в проектных решениях.

9. Сформирован проектный подход с элементами риск-менеджмента, составлена карта рисков сферы культуры, где угрозы и неопределённости систематизированы по направлениям управления, что позволяет скоординировать меры реагирования. Разработана матрица оптимизации управления инструментами, выявляющая уязвимости и направляющая ресурсы на наиболее эффективные управленческие решения с учётом специфики каждой области культуры.

10. Составлен унифицированный алгоритм управления рисками, предназначенный для проектно-ориентированного осуществления государственной культурной политики. Данный алгоритм обеспечивает стандартизацию процедур идентификации, оценки, мониторинга и нейтрализации угроз, возникающих в рамках культурных проектов. Его имплементация способствует повышению эффективности управленческих процессов, что проявляется в совершенствовании планирования, оперативного контроля и корректировки мероприятий. В результате снижастся вероятность реализации негативных сценариев, обеспечивается сохранение культурных ценностей и достигается оптимизация распределения ресурсов.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и систематизации концептуальных положений, формирующих теоретическую основу проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой. В работе выработана методологическая основа, объединяющая принципы проектного менеджмента, риск-менеджмента и стратегического планирования и адаптирующая их к специфике культурной сферы, что позволяет рассматривать культуру как динамическую управляемую экосистему, развивающуюся через реализацию целевых проектов и инициатив.

На теоретическом уровне внесён вклад в расширение и уточнение парадигм совмещения публичного управления и культурологии на основе научного менеджмента. Обоснованы механизмы трансформации стратегических приоритетов в проектные программы, формализованы категории и методологические процедуры (классификации инструментов, алгоритмы выбора и оценки, многоуровневая структура менеджмента), а также выявлены ключевые детерминанты эффективности политики в условиях неопределённости. Особую значимость представляет методологическая разработка критериев постановки целей культурного проекта, синхронизации национальных культурных ценностей с проектными задачами и формализации процедур управления рисками. Диссертация формирует теоретический фундамент для дальнейшего развития исследований в области управления культурой и служит отправной точкой для выработки научно-обоснованных стандартов и методик внедрения проектно-ориентированных практик в государственной культурной политике.

Практическая значимость исследования проявляется в создании прикладной методологической базы и набора инструментов, непосредственно применимых для внедрения в практику государственного управления культурой и направленных на повышение результативности реализации культурных программ и проектов. В работе предложены универсальные управленческие алгоритмы, регламенты взаимодействия и процедуры оценки эффективности, что обеспечивает системность планирования, оперативность исполнения и надёжность положительных практик. Практические решения исследования ориентированы на улучшение координации действий структур власти,

культурных учреждений и гражданского общества, оптимизацию распределения ресурсов и внедрение механизмов риск-менеджмента, что повышает адаптивность политики в условиях изменяющегося внешнего контекста. Разработанные инструменты и методические рекомендации могут служить основой для нормативно-правовых актов, региональных программ, методических пособий и образовательных модулей для повышения компетентности управленческих кадров, тем самым способствуя расширению доступа к культурным благам, укреплению национальной идентичности и повышению устойчивости культурной политики.

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность исследования, его научную новизну и практическую значимость основных результатов, следует отметить вместе с тем, что имеются дискуссионные моменты и замечания, которые требуют пояснения в ходе защиты:

1) Автор дает определение понятия «цели культурного проекта - это четко сформулированные намерения и результаты, которые проект стремится достичь в области сохранения и преумножения культурных ценностей» (стр.159 диссертации), определение корректно по содержанию, но его полезно уточнить для практического применения. В качестве замечания, определение стоит дополнить требованиями к целям, так как они должны быть конкретными, измеримыми и ограниченными по времени и желательно в сфере культуры их разделять по типам (сохранительные, образовательные, коммуникативные, экономические).

2) Автор предлагает «Поблочное построение культурной политики» (Рисунок 2.14, стр. 187 диссертации), при этом не рассматривает такие известные варианты построения как целевое построение (ориентация на долгосрочные приоритеты и результаты), территориальное (региональное) построение (приоритеты и инструменты дифференцируются по территориям), секторное (отраслевое) построение (политика выстраивается по отраслям культурной деятельности). В качестве дискуссии требуется пояснение, в чем автор видит преимущество поблочного построения перед другими управленческими решениями в предлагаемой им методологии.

3) В третьей группе финансово-экономических инструментов, в четвертом блоке автор выделяет «бережливое управление» (стр.383 диссертации) как системный подход к организации и реализации культурных проектов, направленный на выявление всех видов потерь, повышения эффективности использования ресурсов и создание максимально ценностных культурных продуктов и услуг при минимальных затратах. В качестве замечания отметим, что бережливый подход в культуре должен сочетать оптимизацию ресурсов с сохранением аутентичности и ценностных характеристик, чтобы экономия не приводила к утрате культурной значимости проектов. Также потери могут носить и нематериальный характер, выраженные в эстетических и культурно-ценностных свойствах, в данном случае автору необходимо было указать методы измерения нематериальных потерь.

4) Отмечая с положительной стороны построение матрицы применения инструментов управления государственной культурной политикой (таблица 5.2, стр. 406-407 диссертации), в качестве замечания отметим, что полезно дополнить матрицу критериями оценки (контекст, цель, ресурсные ограничения, риск-профиль) и пояснениями по методике присвоения категорий («В», «С», «Р», «Н») для повышения прозрачности и воспроизводимости результатов.

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.

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,
 профессор кафедры экономика и экономическая безопасность
 Среднерусский институт управления - филиал
 ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
 и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Нарушина Наталья Валерьевна

«22» мая 2026 г.



302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12
 Телефон: 8 4862 25-50-39
 Адрес сайта организации: <https://orel.ranepa.ru>
 Электронная почта: oo@orel.ranepa.ru