

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

ОТЗЫВ

официального оппонента

по диссертации Тарновского Владимира Викторовича «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» по специальности 5.2.6. - «Менеджмент», представленной на соискание учёной степени доктора экономических наук, выполненную в Среднерусском институте управления – филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Актуальность темы диссертационного исследования

Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой становится всё более актуальной в условиях ускоренных социальных трансформаций, ограниченных бюджетных ресурсов и растущих требований к эффективности публичных инвестиций. Проектный подход позволяет переводить стратегические культурные приоритеты в конкретные, измеримые и управляемые инициативы с чёткими сроками, ответственностью и механизмами оценки исходов, что повышает прозрачность и подконтрольность расходования средств.

В условиях повышенной значимости культурной политики для социальной сплочённости и межкультурного диалога проектная методология способствует более гибкому и адаптивному реагированию на локальные потребности, стимулирует межсекторное партнёрство и вовлечение гражданского общества, а также улучшает координацию между федеральными, региональными и муниципальными уровнями власти. Это особенно важно для эффективной реализации программ сохранения культурного наследия, поддержки творческих индустрий и расширения доступа к культурным услугам в удалённых и уязвимых территориях. Проектно-ориентированное управление способствует накоплению управленческого опыта и «лучших практик», формированию репозитория успешных решений и выводу успешных проектов для масштабирования, что повышает адаптивность политики и её устойчивость в долгосрочной перспективе.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций в диссертационном исследовании по методологии проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой достигается через сочетание теоретической аргументации, методологической прозрачности и

эмпирической валидации. Теоретическая сторона включает обзор и критический синтез релевантных концепций проектного управления, культурной политики, публичного управления и социокультурного развития, формулировку гипотез и логическую связку между исходными предпосылками и выводами.

Корректность понятийного аппарата и согласованность аргументации обеспечивают внутреннюю целостность научных положений. Методологическая обоснованность достигается детальным описанием используемых методов (качественных, количественных и смешанных), мотивацией их выбора, процедурой выборки, инструментами сбора и обработки данных, применением проверенных методик оценки эффективности проектов и процедурам обеспечения воспроизводимости и надёжности.

Эмпирическая валидация предполагает подкрепление теоретических положений результатами анализа культурных проектов и статистических исследований, сопоставление полученных данных с независимыми источниками, экспертную оценку. Практическая применимость рекомендаций обосновывается моделированием сценариев внедрения, оценкой ресурсов, анализом рисков и ограничений, а также разработкой поэтапных алгоритмов.

В совокупности авторский подход к исследованию обеспечивает методологическую строгость, практическую релевантность и академическую надёжность результатов диссертации по проектно-ориентированному управлению государственной культурной политикой.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается комплексом мер методологического и эмпирического характера. В работе приведена чёткая теоретическая платформа, включающая синтез классических и современных подходов к проектному управлению и культурной политике, что обеспечивает логическую связность выводов и согласованность гипотез с исходными положениями исследования.

Методологическая прозрачность выражена в подробном описании применённых методов сбора и обработки данных, критериев выборки, инструментов измерения и процедур верификации, что позволяет воспроизвести исследования и проверять устойчивость результатов при изменении условий. Эмпирическая валидация опирается на анализ существующих проектов и статистических данных, сопоставление с независимыми источниками и экспертную оценку, что подтверждает прикладную применимость выводов и рекомендаций.

Результаты проведенного исследования нашли свое применение в практике государственных и региональных органов власти, а также в работе учреждений культуры и организаций, занимающихся реализацией культурных инициатив. В подтверждение данного внедрения было получено 25 официальных документов.

В совокупности эти элементы подтверждают обоснованность и надёжность представленных в диссертации положений, выводов и рекомендаций.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

Тема диссертационной работы выбрана по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» и содержит положения и результаты, соответствующие: 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)».

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании

Научная новизна диссертационного исследования проявляется в создании целостной методологии проектно-ориентированного управления, которая объединяет и расширяет существующие подходы к классификации и координации управленческих инструментов в сфере государственной культурной политики. В работе предложены универсальные алгоритмы принятия решений и механизмы взаимодействия между участниками управления, адаптированные к различным организационным и институциональным контекстам, что позволяет сочетать гибкость с системностью при реализации проектов. Особое значение имеют разработанные методы риск-ориентированного планирования и проактивного реагирования на внешние и внутренние вызовы, а также процедуры поэтапной валидации и масштабирования успешных практик. В результате формируется практико-ориентированная методология, направленная на повышение эффективности, устойчивости и адаптивности культурной политики в условиях неопределённости и быстроменяющейся среды.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

- обоснован переход к комплексному подходу в управлении государственной культурной политикой с учётом её специфики, так как культурная сфера уникальна тесной связью с гражданским обществом и уязвима к отдельным социокультурным факторам, включая вопросы культурного суверенитета, что требует иного набора управленческих решений, чем в других отраслях. В работе предложена авторская классификация причин, по которым культура выделена национальным приоритетом, обоснована её роль в системе приоритетов и сформулированы ключевые векторы развития государственной культурной политики в контексте стратегических целей Российской Федерации;

- выделены пять ключевых элементов управления государственной культурной политикой - субъекты и объекты, целеполагание, ресурсное обеспечение, проектно-программная деятельность и система оценки и мониторинга; предложена расширенная авторская классификация,

включающая также структурные, функциональные, организационные и плановые группы. Особенность концепции в том, что она раскрывает главные детерминанты формирования и реализации культурной политики с позиции научного менеджмента и систематизирует компоненты менеджмента по трём уровням основополагающие, существенные и специфические с подробным обоснованием роли и содержания каждого уровня;

- предложен проектно-ориентированный подход к управлению государственной культурной политикой РФ, для которого разработана общая схема и определены ключевые принципы интеграции, такие как гибкость и адаптивность, обеспечивающие быструю реакцию на изменения культурной среды и общественные запросы, а также инклюзивность принятия решений с вовлечением разнообразных общественных групп, организаций и органов власти для создания коллаборативных механизмов. Сформирована возможность локальной корректировки и генерации приоритетных проектных наборов, что позволяет формировать мероприятия, максимально соответствующие ожиданиям субъектов и обеспечивать динамичное, прикладное управление культурной политикой;

- классифицированы и систематизированы современные стандарты проектного управления применительно к государственной культурной политике, при этом понятие «проект» рассмотрено комплексно сквозь призму системного, структурного, деятельностного, процессного и социокультурного подходов. Определены приоритеты проектного подхода в культурной политике и дано авторское толкование «цели культурного проекта», выполнена синхронизация национальных культурных ценностей с приоритетными проектными задачами, сформулировано авторское определение «мероприятий по сохранению и преумножению культурных ценностей». Представлена блочная структура политики, ориентированная на гибкое и оперативное реагирование на внешние вызовы;

- разработан набор взаимосвязанных мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой, причём для каждого инструмента предложен конкретный алгоритм управленческих действий, описывающий последовательность и порядок его внедрения. Также представлена интегрированная схема взаимодействия этих инструментов, демонстрирующая, как их координированное применение в определённой последовательности усиливает мотивацию и вовлечённость участников в систему управления культурной политикой;

- сформирована система управления культурно-историческим ростом, включающая специализированные инструменты, рассчитанные на обеспечение, поддержку и регулирование этого процесса; инструменты могут использоваться автономно или в комбинации, причём их скоординированное применение обеспечивает высокую эффективность при оптимизации ресурсных затрат. Предложенная схема управленческого взаимодействия иллюстрирует, как комбинирование и рациональная последовательность применения взаимодополняющих мер оптимизируют управление и способствуют

генерированию устойчивого культурно-исторического роста в рамках государственной культурной политики;

- определена группа специализированных экономико-управленческих инструментов для эффективного распределения ресурсов и стимулирования развития культурной сферы в интересах достижения стратегических целей государственной культурной политики; каждый инструмент сопровождается чётким алгоритмом управленческих действий, что обеспечивает системный и воспроизводимый порядок их применения. Установленные взаимосвязи между инструментами позволяют формировать комплексные пакеты мер и создавать целостную, согласованную систему управления культурным развитием;

- предложен методологический подход к выбору инструментов для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, основанный на интеграции трёх групп мотивационных, обеспечивающих и экономико-управленческих инструментов с включением элементов риск-менеджмента, для адаптации набора мер под конкретные цели и области применения. Существенной чертой комплекса является то, что каждый инструмент сопровождается чётким алгоритмом управленческих решений, что обеспечивает воспроизводимость, согласованность и эффективность проектного управления при формировании и реализации культурной политики;

- внедрен проектный подход с элементами риск-менеджмента для повышения эффективности управления государственной культурной политикой, также разработана карта рисков, где угрозы и неопределённости систематизированы по областям деятельности, что позволяет приоритизировать меры противодействия. Для оптимального применения управленческих инструментов создана матрица распределения усилий и ресурсов, позволяющая выявлять уязвимости и фокусировать действия на наиболее вероятных и эффективных мерах с учётом специфики каждой области культурной сферы;

- разработан унифицированный алгоритм нивелирования рисков в проектно-ориентированном управлении государственной культурной политикой, предназначенный для систематизации и оптимизации процедур управления рисками при реализации культурных инициатив. Внедрение алгоритма повышает управляемость проектов, снижает вероятность негативных сценариев, защищает культурные ценности и улучшает распределение ресурсов за счёт проактивного планирования, мониторинга и корректировки действий. Отличительная черта подхода оптимизация процессов управления, позволяющая своевременно реагировать на внутренние и внешние риски, как на уровне отдельных культурных организаций, так и в системе государственной культурной политики в целом.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Диссертационное исследование «Методология проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой» имеет как теоретическое, так и практическое значение, обусловленное

комплексностью подхода и прикладной направленностью разработанных инструментов. Теоретическая значимость проявляется в систематизации и развитии научного аппарата в пересечении проектного управления, публичной политики и культурологии, в результате предложена интегративная методология научного менеджмента, расширяющая понимание категории «проект» в культурной среде, сформулированы новые классификации управленческих элементов и детерминант формирования культурной политики, обоснованы принципы и уровни менеджмента (основополагающие, существенные, специфические). Исследование вносит вклад в теорию управления публичными благами и национальными приоритетами, дополняя существующие концепции механизмами адаптации, риск-ориентированного планирования и инклюзивного принятия решений, что обогащает методологию научного менеджмента в сфере культуры.

Практическая значимость выражается в создании набора пригодных к внедрению инструментов и алгоритмов, ориентированных на повышение эффективности, прозрачности и устойчивости культурной политики. Разработанные методики такие как унифицированные алгоритмы выбора и координации мотивационных, обеспечивающих и экономико-управленческих инструментов, матрица приоритетов, карта рисков, блочная структура политики и алгоритм нивелирования рисков дают государственным органам и практикам управленцам конкретные механизмы для проектной реализации программ, оценки и мониторинга результатов, поэтапного масштабирования успешных практик и оперативной корректировки в условиях неопределённости. Предложенные решения способствуют оптимизации распределения ресурсов, повышению вовлеченности стейкхолдеров, снижению транзакционных и административных издержек, а также сохранению и приумножению культурного капитала.

В совокупности результаты исследования формируют методологическую и инструментальную базу, пригодную для проектных внедрений и репликации в различных региональных контекстах, что повышает управляемость и устойчивость государственной культурной политики в долгосрочной перспективе.

Дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании

Оценивая диссертационную работу в целом положительно, следует отметить и имеющиеся в ней недостатки и дискуссионные моменты. К ним, в частности, можно отнести:

1. Автор верно указывает, принцип "делегирование государством части полномочий по управлению сферой культуры институтам гражданского общества» также один из ключевых в государственной культурной политике. Это направлено на достижение нескольких важных целей. Во-первых, сохранение и укрепление единого культурного пространства за счет поддержки гражданских инициатив и активизации участия населения. Во-вторых, расширение возможностей регионального управления и местного самоуправления (стр.80 диссертации). Но следовало бы раскрыть и детально

представить в диссертации как посредством обратной связи гражданским институтам предоставляется участие в формировании культурной политики и осуществления общественного контроля.

2. Особый научный интерес представляет рисунок 2.12 – Трансформация проектного треугольника в систему задач с главной составляющей – объем работ с приоритетом «Качество» (стр.183 диссертации). Преобразование проектного треугольника определяет само построение всей системы управления проекта. Хотя общеизвестно, что сокращение любой составляющей проектного треугольника неизбежно приведет к деформации других составляющих. Автору было бы необходимо детально представить преобразование треугольника, которое он проводит через создание воронки ценностей. Раскрыть порядок управленческих действий, где в последующем результирующим приоритетом является функциональное содержание проекта, и каким образом формируется система задач с главным и ранжированными приоритетами.

3. Мы солидарны с автором, что безусловно важны охват аудитории, уровень информированности, публикационная активность, качество и релевантность материалов, но наиболее значимым является выявление случаев, когда материалы использовались в качестве источника информации при формировании управленческих решений в рамках государственной культурной политики. Так на рисунке 4.7 представлена схема «Отслеживание эффективности публикаций специализированных материалов как мотивационного инструмента менеджмента» (стр.291 диссертации). Но в тоже время при реализации этого инструмента очень важным является правильное отслеживание его эффективности и корректировка, хотя автором приведены несколько критериев, но необходимо было расширить их и дать определенные количественные нормативные значения.

4. Отметим дискуссионный момент. На наш взгляд, очень важными являются предлагаемыми автором инструменты управления угрозами в области русского языка, языков народов РФ, отечественной литературы и фольклора, а также расширения и поддержки международных культурных и гуманитарных связей (Рисунок 5.5, стр. 416 диссертации), порядок их взаимодействия понятен. Но следовало бы детально представить, каким образом происходит нивелирование таких рисков как: риск исчезновения малых языковых групп и риск отсутствия интереса к отечественной литературе. Какими мерами управленческого воздействия можно нивелировать данные риски.

Тем не менее, перечисленные недостатки и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования.

Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

Заключение: 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».

Официальный оппонент:
доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
экономики и управления
организациями ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный
университет»

Г.В. Голикова

«25» сентября 2026г.



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ВГУ»)	
Подпись	
Заверяю	ведущий специалист по кадрам отдела кадров
	подпись, расшифровка подписи
	20

Сведения об официальном оппоненте: Голикова Галина Викторовна, доктор экономических наук, профессор, профессор экономики и управления организациями ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» (394018, г. Воронеж, Университетская площадь, д.1, Тел: +7 (473) 220-75-21, www.vsu.ru , адрес электронной почты office@main.vsu.ru)