

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.

Управление культурой в современном обществе результат длительного исторического развития, представленный множеством институтов, нормативных актов, традиций и практик, которые поддерживают непрерывность культурных процессов. Внедрение новой системы управления предполагает её органичное встраивание в уже существующую структуру, что достигается за счет интеграции современных методов, технологий и подходов. Такой подход позволяет максимально использовать имеющийся опыт и ресурсы, одновременно минимизируя риски дестабилизации и сопротивления изменениям. Это способствует более гармоничному развитию культурной сферы, обеспечивая её адаптацию к современным требованиям и вызовам, при этом сохраняя важные культурные ценности и традиции, и внедряя новые управленческие решения. В итоге, новая система становится частью комплексной управленческой модели, которая усиливает и дополняет существующие механизмы, делая управление более системным, прозрачным и ориентированным на долгосрочные результаты. Разработка методологии проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой является актуальным и научно обоснованным решением для успешного встраивания новой системы в существующую.

Разработка и имплементация предложенной авторской методологии представляет собой своевременное и актуальное решение, обусловленное необходимостью обеспечения системного, эффективного и гибкого управления

культурным развитием. Данная методология включает в себя комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих инструментов, адекватных современным требованиям и вызовам. Ее применение способствует повышению устойчивости культурной сферы, а также играет ключевую роль в формировании национальной идентичности и укреплении культурного суверенитета, что подчеркивает ее актуальность.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций представленного исследования обеспечена корректным выбором методологического подхода к его проведению, концептуальным характером работы, критической оценкой и корректным обобщением результатов, опубликованных ранее, адресным использованием междисциплинарных ресурсов, ориентацией автора на составление и оценку представительных выборок эмпирических данных, широкой публикацией и разносторонней практической апробацией полученных результатов. Проведение сравнительного анализа результатов, полученных лично автором, а также результатов, полученных другими исследователями, позволяет сформулировать вывод об их логической непротиворечивости и достаточной степени согласованности, что подчеркивает их обоснованность.

Все полученные автором основные результаты диссертационного исследования широко опубликованы и прошли апробацию в деятельности органов публичного управления и организациях сферы культуры, что подкреплено соответствующими документами. Теоретические положения, выводы и практические рекомендации автора во всех разделах работы обеспечены необходимыми расчетами, таблицами количественного и качественного анализа, управленческими алгоритмами, ссылками нормы права и на позиции общественно признанных экспертов в предметной области исследования, что свидетельствует о их достоверности.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в научном обосновании оригинального методологического подхода к заявленной научной проблеме и разработке интегративной методологии проектно-ориентированного управления, для обеспечения гибкого и риск-ориентированного управления государственной культурной политикой в условиях постоянно меняющихся внешних и внутренних факторов, где

ключевыми элементами являются универсальные управленческие алгоритмы и инструменты субъектно-объектного взаимодействия, способствующие адаптивному и прогнозируемому принятию управленческих решений.

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

- обоснована необходимость комплексного подхода к совершенствованию управлению государственной культурной политикой с учетом уникальности и особенности сферы культуры и определена роль культуры как национального приоритета с учетом векторов ее развития в системе национальных приоритетов России;

- выявлены детерминанты формирования и реализации государственной культурной политики с позиции научного менеджмента и в многоуровневой систематизации компонентов менеджмента (основополагающие, существенные и специфические) с аргументированным обоснованием роли каждого уровня, а также представлены пять ключевых элементов управления государственной культурной политикой и предложена расширенная авторская классификация, дополняющая их по четырем группам: структурной, функциональной, организационной и плановой;

- сформированы процедуры принятия решений с вовлечением сообществ, организаций и органов власти и выявлена возможность локальной корректировки проектных наборов, что обеспечивает их актуализацию и повышает легитимность и эффективность реализации политики, включенные в проектно-ориентированный подход управления государственной культурной политикой РФ с разработанной интеграционной схемой, ключевыми чертами которой являются гибкость и адаптивность для быстрой реакции на изменения культурной среды и общественные запросы;

- даны авторские определения «цели культурного проекта» и «мероприятия сохранения и преумножения культурных ценностей», выполнена синхронизация национальных культурных объектов с приоритетными проектными задачами. Систематизированы современные стандарты управления проектами в контексте государственной культурной политики с рассмотрением категории «проект» с помощью системного, структурного, деятельностного,

процессного и социокультурного подходов, что позволило выделить приоритеты проектного метода для реализации культурных стратегий;

- разработан комплект из восемнадцати взаимосвязанных мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой, построена интеграционная схема их взаимодействия, демонстрирующая, как последовательное и согласованное использование этих инструментов усиливает мотивацию и вовлеченность стейкхолдеров, повышая эффективность реализации культурных инициатив, отличительной особенностью является, что каждому инструменту разработан регламентированный алгоритм внедрения и применения;

- предложена система управления культурно-историческим ростом из семнадцати специализированных инструментов, которые могут применяться автономно или в комбинации для поддержки и регулирования развития культурной сферы, отличительной особенностью является то, что координированное и последовательное использование взаимодополняющих инструментов позволяет оптимизировать затраты и повышать эффективность управленческих решений, стимулируя устойчивый культурно-исторический рост;

- сформирован комплект из двадцати четырех экономико-управленческих инструментов для выстраивания целостной, эффективной системы управления культурным развитием, отличительной особенностью является то, что каждому инструменту составлен регламентированный алгоритм применения, обеспечивающий системность и воспроизводимость управленческих действий, а установленные взаимосвязи между инструментами позволяют формировать согласованные пакеты мер для формирования и реализации культурных проектов и инициатив;

- предложен комплексный подход к выбору инструментов для управления государственной культурной политикой, объединяющий мотивационные, обеспечивающие и экономико-управленческие компоненты с риск-менеджментом, отличительной особенностью является, что такой подход, основан на четких алгоритмах решений, обеспечивает эффективное проектно-ориентированное управление в зависимости от конкретных целей и задач;

- сформирован проектный подход с элементами риск-менеджмента, отличительной особенностью является то, что в рамках данного подхода

разработана карта рисков сферы культуры, систематизирующая угрозы по областям управления и позволяющая выделить приоритеты для реагирования и нивелирование рисков, а также для оптимизации распределения усилий создана матрица инструментов, выявляющая уязвимости и направляющая ресурсы на наиболее вероятные и эффективные проекты с учётом специфики каждой области в сфере культуры;

- разработан унифицированный алгоритм нивелирования рисков для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, стандартизирующий идентификацию, оценку, мониторинг и минимизацию угроз при реализации культурных инициатив. Внедрение алгоритма повышает эффективность управления, улучшает планирование и оперативную корректировку действий, снижая вероятность негативных сценариев, сохраняя культурные ценности и оптимизируя распределение ресурсов на организационном и системном уровнях.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость состоит в нескольких взаимосвязанных аспектах. Во-первых, обоснование комплексного подхода и формулировка роли культуры как национального приоритета вносят вклад в концептуализацию места культурной политики в системе публичных приоритетов, уточняя её функции, критерии приоритизации и методологические основания соотношения культурных, социальных и экономических целей. Во-вторых, систематизация и классификация элементов политики с выделением групп и уровней обогащают понятийно-категориальный аппарат научного менеджмента в области культуры, позволяя формализовать детерминанты формирования и реализации политики и перейти от описательных к аналитическим моделям управления. В-третьих, разработка проектно-ориентированного подхода адаптирует и расширяет теорию проектного менеджмента для особенностей культурной сферы вводя принципы инклюзивности, локальной адаптации и динамического реагирования, что повышает прикладную ценность теоретических конструкций. В-четвертых, адаптация современных стандартов управления проектами к культуре и формализация критериев оценки культурных проектов дают методологическую базу для моделей планирования, мониторинга и оценки эффектов, что стимулирует дальнейшие теоретические исследования (моделирование,

верификация гипотез) и интеграцию дисциплин (публичное управление, культурология, менеджмент). В совокупности это расширяет теоретическую базу управления культурной политикой и создаёт платформу для дальнейшего развития научных подходов.

Практическая значимость предложенных мероприятий состоит в создании прикладного набора инструментов и процедур для повышения эффективности управления государственной культурной политикой. Сформированные мотивационные инструменты с регламентированными алгоритмами обеспечивают целенаправленное вовлечение и стимулирование субъектов культурной политики, что повышает координацию и сокращает транзакционные издержки при реализации инициатив. Система инструментов управления культурно-историческим ростом и экономико-управленческие механизмы позволяют рационализировать распределение средств, концентрировать ресурсы на приоритетных проектах и формировать согласованные меры для максимальной отдачи. Методика выбора интегрированных наборов инструментов с учётом риск-менеджмента обеспечивает адаптацию мер к конкретным целям и контекстам, снижает вероятность неудач и повышает шансы на масштабирование успешных практик. Карта рисков и специализированная матрица дают практические механизмы для раннего выявления уязвимостей и перераспределения усилий в условиях ограниченных ресурсов. Унифицированный алгоритм управления рисками стандартизирует процедуры идентификации, мониторинга и коррекции, что повышает управляемость проектов, защищает культурные ценности и делает процессы более прозрачными и подотчётными. В совокупности эти решения позволяют органам власти и практикам оперативно формировать проектные портфели, оптимизировать затраты, повышать качество реализации культурных программ и обеспечивать долгосрочную устойчивость и доступность культурных благ.

Дискуссионные вопросы и замечания. Считая исследование актуальным, имеющим 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 грамотно сформировал приоритеты проектного подхода при реализации государственной культурной политики (рис. 2.9, стр. 156

диссертации), при этом культурные ценности (объекты проектного развития) разграничены в отношении личности отдельного человека и российского общества в целом. При этом для личности главной целью культурных проектов автор правильно выделяет «формирование гармонично развитой личности, разделяющей традиционные российские духовно-нравственные ценности», но в последующем развивает отдельные положения этого формирования, но на наш взгляд нужно было бы более полно раскрыть такую подцель как «создание условий для реализации каждым человеком его творческого потенциала».

2. При синхронизации национальных культурных ценностей (объектов проектного развития) с приоритетными проектными задачами развиваемой государственной культурной политики (рис.2.10 стр.160 диссертации) все десять целей и их задачи определены автором верно. Но в цели культурного проекта «креатив и творчество», на наш взгляд, некоторые проектные задачи в данной области (поддержка промыслов и ремесел, развитие креативных индустрий с учетом традиций, популяризация национального творчества, сохранение и преумножение локальной идентичности) в работе представлены не в полном объеме.

3. Алгоритм осуществления управленческих действий в рамках шестого блока «Маркетинг и продвижение» логической последовательности применения инструментов третьей группы (рис.4.59 стр. 393 диссертации) с точки зрения менеджмента составлен верно. Но в качестве дискуссионного момента следует отметить, что отличительной особенностью рекламных компаний в сфере культуры является необходимость учета специфики культурных ценностей, деликатности тем, а также высокой социальной ответственности, что требует этичного подхода к формированию сообщений и выбору каналов коммуникаций.

4. Культурно-историческое развитие базируется на одновременном взаимодействии трех ключевых компонентов (рис.5.7 стр. 424 диссертации). Причем первичным звеном выступает именно исходная потребность в культурных благах со стороны населения. Но существуют риски низкой заинтересованности населения, и если потребность исчезает, то не будет культурно-исторического роста. Требуется пояснения, какие риски будут влиять на низкую заинтересованность у населения и как их нивелировать?

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

Лытнева Наталья Алексеевна

«*25*» *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

