

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

ОТЗЫВ

Председателя 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 играет ключевую роль в развитии государства и общества, так как она определяет приоритеты культурного и гуманитарного развития, формирует ценностные основы, укрепляет идентичность и обеспечивает социально-экономическое процветание. Культура рассматривается как фактор роста качества жизни, гармонизации общественных отношений, динамичного социально-экономического развития, а также как гарант сохранения единого культурного пространства и территориальной целостности страны. Государственная культурная политика направлена на формирование гармонично развитой личности, разделяющей традиционные российские духовно-правственные ценности и укрепление единства и сплочённости российского общества. Политика включает защиту объектов культурного наследия, использование их потенциала в воспитательных и образовательных целях, передачу от поколения к поколению традиционных ценностей, норм, традиций. Обеспечение доступа граждан к культурным ценностям и знаниям, включающее развитие инфраструктуры культуры, поддержку творческих инициатив, создание условий для участия в культурной жизни, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Государственная культурная политика поддерживает культурную деятельность, направленную на сохранение традиционных российских ценностей, исторической памяти и защиту исторической правды.

Политика способствует гармонизации межэтнических и межконфессиональных отношений через культурные и образовательные инициативы. Поддерживается этнокультурное и языковое многообразие, создаются условия для сохранения и развития всех языков народов РФ. Политика направлена на защиту культурного пространства от деструктивных внешних воздействий, формирование идентичности, независимой от внешнего влияния.

Совершенствование управления государственной культурной политикой необходимо для решения ряда ключевых задач, связанных с обеспечением культурного развития, национальной безопасности, социально-экономического прогресса и укрепления единства общества. Проектно-ориентированное управление играет ключевую роль в совершенствовании государственной культурной политики по нескольким причинам, связанным с эффективностью, гибкостью, привлечением ресурсов и решением актуальных социокультурных задач. В отличие от традиционного управления, которое часто фокусируется на процессе функционирования, методология проектно-ориентированного управления ориентирована на достижение конкретных, измеримых результатов в установленные сроки. Это позволяет выходить за пределы стандартных процедур и использовать дополнительные ресурсы для решения проблем. Проектно-ориентированное управление может стать механизмом привлечения средств из бюджетов разных уровней, внебюджетных фондов и частных инвесторов. Это особенно важно в условиях ограниченности государственных ресурсов. Данный подход помогает организациям и учреждениям культуры адаптироваться к рыночным отношениям, внедрять как традиционные, так и инновационные направления деятельности. Это способствует сохранению культурного наследия и одновременно развитию креативных индустрий. В рамках комплексного проектно-ориентированного управления можно чётко отслеживать ход реализации идеи от начала до завершения, анализировать использование трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов. Это позволяет своевременно корректировать действия и повышать эффективность управления. Проектная деятельность активизирует саморегуляцию и креативную среду, создаёт благоприятные условия для развития культурной жизни через активизацию внутренних ресурсов. Таким образом, проектно-ориентированное управление становится важным механизмом для повышения эффективности государственной культурной политики, обеспечения её

соответствия современным социально-экономическим условиям и решения актуальных задач развития культуры, что подчеркивает актуальность диссертационного исследования Тарновского В.В.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и обоснованность полученных результатов подтверждается грамотно поставленными и полностью достигнутыми целью и задачами исследования, актуальными и компетентно выбранными методами научного познания, высокой информативностью теоретической и эмпирической базы, включающей труды отечественных и зарубежных специалистов, хорошей апробацией и публикацией разработанных положений научной новизны. Автор использует в исследовании заявленной проблемы многочисленные теоретические источники, которые включают опубликованные монографии, статьи, материалы научных конференций, материалы диссертаций, электронные научные ресурсы и др. В работе сформирована и разносторонне использована значительная и разнообразная по своему качественному составу фактическая база исследования, компоненты которой адекватно отражают различные аспекты развития государственной культурной политики.

Диссертационное исследование проведено с использованием общих и специальных методов научного исследования: анализа и синтеза, обобщения и сравнения, систематизации, индукции и дедукции, формализации, моделирования и других методов. Представленные в работе тезисы подкреплены соответствующими рисунками и таблицами. Язык изложения соответствует научным стандартам, а формулировки научных положений корректны. Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации, аналитические данные, опубликованные в научной литературе, международные и национальные государственные стандарты, собственные исследования и личные разработки автора. Источники информации, используемой в исследовании, позволяют сделать вывод о достоверности практических результатов диссертационного исследования.

Диссертационное исследование полностью соответствует паспорту специальности 5.2.6. Менеджмент, 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)».

По результатам диссертационного исследования опубликованы 59 научных работ, из них 28 – в рецензируемых изданиях, входящих в список изданий, рекомендованных ВАК, 5 статей в изданиях, рекомендованных Ученым советом Академии, а также четыре монографии (одна в соавторстве, три личные научные монографии).

Работа отличается высокой степенью последовательности и логичности в изложении материала и построении структуры, что способствовало достижению целостности диссертации и гарантировало научную обоснованность всех выдвинутых положений и сделанных выводов.

Научная новизна диссертационного исследования выражается в создании интегративной методологии проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, в которой проектный, риск-ориентированный и стратегический подходы объединены в единую функциональную систему. Методология предлагает систематизированную классификацию управленческих инструментов и регламенты их взаимодействия, а также набор универсальных алгоритмов принятия решений и координации, для различных сценариев и масштабов реализации. Отличительной чертой является встроенный риск-ориентированный механизм, который интегрирует оценку и нивелирование угроз на всех этапах проектного цикла, обеспечивая проактивное управление в условиях высокой неопределённости. Методология предусматривает гибкие процедуры локальной адаптации и оперативной корректировки управленческих решений, что повышает устойчивость и воспроизводимость практик по сравнению с традиционными статичными моделями. В отличие от существующих исследований, ориентированных на отдельные инструменты или узкие типы проектов, предложенная методология обеспечивает комплексность и системность взаимодействия всех субъектов государственной культурной политики и универсальность алгоритмов для широкого спектра задач государственной культурной политики.

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

1) Обоснование комплексного подхода к управлению государственной культурной политикой опирается на её ключевую особенность - неразрывную связь с гражданским обществом и подверженность влиянию специфических социально-культурных факторов, в том числе обеспечение культурного суверенитета. Отличительной особенностью является авторская классификация оснований для признания культуры национальным приоритетом и выявленные векторы её развития в контексте стратегических целей РФ.

2) На основе теоретического анализа автором выделены пять системообразующих элементов управления государственной культурной политикой, отличительной особенностью является дополнение в авторской классификации четырех групп (структурные, функциональные, организационные, плановые) и структурирование компонентов менеджмента по трём уровням (основополагающим, существенным и специфическим). Такой комплексный подход впервые раскрывает ключевые детерминанты формирования и реализации государственной культурной политики в единой теоретической модели.

3) Разработанный автором проектно-ориентированный подход к управлению государственной культурной политикой РФ обеспечивает динамичность системы за счёт гибкости, адаптивности и инклюзивности. В отличие от традиционных моделей, он предполагает активное вовлечение разнообразных групп общества в принятие решений и позволяет локально корректировать наборы проектов, делая мероприятия максимально релевантными ожиданиям субъектов культурной политики.

4) Предложен структурированный подход к стандартам проектного управления для государственной культурной политики, рассматривая категорию «проект» с позиций системного, структурного, деятельностного, процессного и социокультурного подходов. Существенным отличием является синхронизация культурных ценностей с приоритетными проектными задачами, авторские дефиниции ключевых понятий и гибкая поблочная модель реализации культурной политики, способная оперативно реагировать на внешние вызовы.

5) Представлен комплекс из 18 взаимосвязанных мотивационных инструментов, каждый из которых обеспечен детально проработанным алгоритмом реализации. Отличительной чертой предложенного решения выступает схема управленческого взаимодействия, которая демонстрирует синергетический эффект за счёт грамотного сочетания и последовательной реализации инструментов, что в итоге значительно повышает вовлечённость всех субъектов управления государственной культурной политикой.

6) Сформирована система управления культурно-историческим ростом, состоящая из 17 взаимодополняющих инструментов. Её принципиальное отличие от традиционных подходов состоит в возможности как автономного, так и скоординированного применения инструментов, а также наличии чёткой схемы взаимодействия, которая обеспечивает оптимизацию ресурсных затрат и целенаправленно генерирует культурно-исторический рост в системе проектно-ориентированного управления государственной культурной политики.

7) Обоснован набор из 24 экономико-управленческих инструментов, способствующих достижению стратегических целей государственной культурной политики через эффективное распределение ресурсов, отличительной особенностью является наличие чётких управленческих алгоритмов для каждого элемента и выявление взаимосвязей внутри группы, что превращает набор инструментов в единую систему.

8) Разработан методологический подход к проектно-ориентированному управлению государственной культурной политикой, интегрирующий три группы инструментов (мотивационные, обеспечивающие и экономико-управленческие). Существенное отличие подхода заключается во включении риск-менеджмента в комплекс применяемых инструментов и сопровождении каждого из них чётким алгоритмом действий, что позволяет гибко адаптировать систему управления к конкретным целям и задачам, чего не предлагают традиционные подходы.

9) Для управления государственной культурной политикой сформирован проектно-ориентированный подход с картой ранжированных рисков по областям культуры и оптимизационной матрицей инструментов. Особенность решения состоит в интеграции отраслевой специфики в матрицу, что позволяет выявлять наиболее уязвимые зоны, фокусировать усилия на эффективных инструментах и выстраивать приоритетность мер противодействия рискам.

10) Составлен унифицированный алгоритм для нивелирования рисков при реализации культурных проектов, способствующий эффективному распределению ресурсов и сохранению культурных ценностей. Его принципиальное отличие от существующих решений в том, что он представляет собой целостную систему проактивного управления рисками (через планирование, мониторинг и корректировку), масштабируемую от отдельных учреждений сферы культуры до уровня государственной культурной политики.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая ценность работы заключается в создании и упорядочивании новых научных методов для понимания и внедрения проектно-ориентированного управления в государственной культурной политике. В рамках исследования предложена комплексная концепция, совмещающая приоритеты культурной политики с принцип проектного менеджмента и управления рисками. Проектно-ориентированный подход позволяет рассматривать сферу культуры как динамичную систему, способную к развитию через целенаправленную реализацию комплекса культурных проектов. Исследование вносит существенный вклад в теорию управления культурой, расширяя представления о механизмах государственной политики и ее адаптации к современным условиям. Особо выделяется разработка методологических основ, обеспечивающих системное и междисциплинарное осмысление процессов планирования, выполнения и оценки культурных инициатив. Настоящая диссертация закладывает фундамент теоретических знаний, необходимых для эволюции концепций управления культурой в текущей социально-экономической среде, и одновременно открывает пути для внедрения инновационных стратегий и инструментов в сферу государственной культурной политики.

Практическая ценность работы заключается в создании комплексного инструментария, который может быть интегрирован в государственную культурную политику. Этот инструментарий, включающий универсальные алгоритмы и методы взаимодействия, позволит органам власти и культурным учреждениям успешно развивать культурный потенциал, укреплять национальную идентичность, способствовать межкультурному диалогу и формировать культурный суверенитет. Результаты исследования также могут

лечь в основу законодательных актов и образовательных программ для управленцев в сфере культуры. Внедрение предложенных подходов сделает государственную культурную политику более прозрачной, гибкой и результативной, расширит доступ к культуре и будет способствовать общему культурному развитию. В исследовании предложены конкретные, применимые на практике решения для улучшения государственного управления в сфере культуры. Разработанные инструменты и методики могут быть использованы для более эффективного планирования, реализации и оценки культурных проектов, гарантируя их соответствие стратегическим целям развития культуры и национальным приоритетам.

Дискуссионные вопросы и замечания. При всей очевидной актуальности, научной новизне и практической ценности основных выводов, некоторые аспекты исследования представляются дискуссионными и требуют дополнительного пояснения:

1). На странице 183 диссертации, рис. 2.12 «Трансформация проектного треугольника в систему задач с главной составляющей - объём работ с приоритетом «Качество»», автор изменяет «проектный треугольник». Традиционно проектный треугольник (время - стоимость - объём) задаёт базовые параметры управления проектом, при этом сокращение любой из его составляющих неизбежно влечет деформацию остальных. Хотя предложенная трансформация применима лишь к объектам культурного наследия, автору следует обосновать, почему выделение одной проектной составляющей в качестве приоритетной приводит к изменению остальных параметров системы.

2) В группе мотивационных инструментов государственной культурной политики (с. 278 диссертации) выделен инструмент: «10) стимулирование и аккумуляция волонтерских движений». В тоже время стимулирование и аккумуляция волонтерских движений как инструмент менеджмента основан не только на мотивационных теориях, он также включает в себя элементы лидерства, командообразования, проектного и сетевого менеджмента. Здесь, в качестве дискуссии, требуются пояснения, почему данный инструмент автор использует в рамках государственной культурной политики именно как мотивационный.

3) С положительной стороны отметим, что во второй группе инструментов менеджмента государственной культурной политики,

направленных на культурно-исторический рост, представлен инструмент «Пространственное развитие культурных объектов» (стр.357-359 диссертации), представляющий собой систематическую организацию и расширение культурной инфраструктуры на определенных территориях с целью повышения доступности, привлекательности и развития культурной сферы. В тоже время считаем, что данный инструмент следовало бы представить более подробно и дать развернутый механизм его реализации в силу его важной роли в стимулировании экономики за счет привлечения туристов, создания рабочих мест, развития инфраструктуры, а также укрепления бренда региона, что способствует долгосрочному экономическому росту.

4) Ранжированная система рисков государственной культурной политики, дифференцированных в зависимости от областей управления (см. табл. 5.1, с. 405 диссертации), представляет научный интерес, поскольку позволяет выявить наиболее критичные и вероятные угрозы для реализации культурных проектов. Вместе с тем требует дополнительного обоснования позиция автора, согласно которой «риск распространения разрушительной и недостоверной информации» оценивается как более опасный, чем «риск появления новых альтернативных деструктивных культур (мировоззрений)». Данный вопрос носит дискуссионный характер.

5) На рис. 5.14, с. 445 диссертации представлены функции предложенной общественной интерактивной онлайн платформы и полномочия создаваемых частных проектных офисов. Здесь требуется пояснение по блоку «преобразование идей в реальные общественные проекты». В частности, по взаимосвязям с аккумулярованием общественных инициатив и поиском источников финансирования, а также по механизму преобразования идей в реальные проекты на основе общественной интерактивной онлайн платформы.

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».

Председатель диссертационного совета РАНХиГС
 доктор экономических наук, профессор,
 заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности
 Среднерусский институт управления - филиал
 ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
 и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Проняева Людмила Ивановна

« 25 » _____ 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

