

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»,
представленную 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

Проектно-ориентированное управление государственной культурной политикой в современных условиях становится особенно актуальным. Это связано с тем, что культура играет ключевую роль в формировании идентичности общества, укреплении его социальных связей и развитии креативной экономики. Современные вызовы, такие как глобализация, цифровизация и изменения в социальной структуре, требуют от государства более гибкого и адаптивного подхода к культурной политике.

Одной из основных причин актуальности проектно-ориентированного управления является необходимость эффективного распределения ресурсов. В условиях ограниченного финансирования и высокой конкуренции за государственные гранты, проектный подход позволяет более рационально использовать бюджетные средства, сосредоточивая их на приоритетных и значимых для общества инициативах. Это создает условия для инновационного развития в культурной сфере и способствует более широкому вовлечению населения в культурные процессы.

Кроме того, проектно-ориентированное управление способствует повышению прозрачности и открытости в осуществлении культурной политики. Каждый проект имеет четкие цели, сроки и показатели, что позволяет осуществлять мониторинг и оценку его результатов. Это важно не только для повышения доверия общества к государственным институтам, но и для привлечения частных инвестиций в культуру. Не менее важным аспектом является интеграция культурной политики с другими секторами экономики и социальными инициативами. Проектно-ориентированный подход позволяет создавать междисциплинарные проекты. Это служит не только развитию культуры, но и решению актуальных социальных проблем.

В условиях быстро меняющегося мира, проектно-ориентированное управление культурной политикой становится не просто актуальным, но и

необходимым инструментом. Он помогает государству не только адаптироваться к новым вызовам, но и создавать продуктивную среду для культурного развития, что в свою очередь улучшает качество жизни граждан, способствует социальной интеграции и развитию культурного разнообразия.

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

Обоснованность результатов диссертационной работы напрямую связана с правильной постановкой цели исследования в рамках избранной научной проблемы, что подтверждается применением соответствующего методологического подхода к решению поставленных задач, глубоким анализом практической ситуации, критической оценкой результатов исследований отечественных и зарубежных ученых, а также использованием официальных данных.

В диссертации содержатся все компоненты научного исследования по решению важной народнохозяйственной проблемы: теоретические и прикладные разработки, методические положения и механизмы, подкрепленные глубоким анализом действующей практики. Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций определяется логикой проводимого исследования, при этом все теоретические разработки автора находят логическое подтверждение в практических предложениях.

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 проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой.

Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается обширным объемом аналитического материала, апробацией авторских положений, новых решений и идей в рецензируемых научных изданиях и на международных и всероссийских научно-практических конференциях с широкой географией.

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 24 официальные справки, подтверждающие внедрение результатов исследования.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в 59 научных трудах, суммарным объемом 77,35 п.л. (авторский вклад – 65,15 п.л.), в том числе в 28 статьях в ведущих рецензируемых журналах и изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ (из них 22 – в журналах категорий K1 и K2) и в 4 научных монографиях (3 личные и 1 в соавторстве).

Отдельно отметим, что теоретические положения, выводы и практические рекомендации автора во всех разделах работы обеспечены необходимыми расчетами, таблицами количественного и качественного анализа, графической интерпретацией, ссылками на позиции признанных экспертов и нормы права, что подтверждает их обоснованность и достоверность.

Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК

Тема диссертационной работы соответствует 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 диссертации заключается в предложении новой, комплексной методологии управления, построенной на проектном принципе. Эта методология включает в себя оригинальные подходы к тому, как лучше всего систематизировать и объединять различные управленческие инструменты, а также создает универсальные алгоритмы и модели взаимодействия для обеспечения возможности гибкого, ориентированного на предотвращение рисков и упреждающего управления государственной культурной политикой.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

- представлено обоснование комплексного подхода к совершенствованию государственного управления в сфере культуры. Подчеркивается уникальность культурной политики, которая, в отличие от других направлений государственной политики, требует тесного взаимодействия с гражданским обществом и подвержена влиянию специфических социально-культурных факторов, таких как культурный суверенитет. Также предложена авторская классификация причин, по которым культура является национальным приоритетом, и определены векторы развития государственной культурной политики в контексте национальных приоритетов России;

- на основе теоретического анализа управленческих аспектов государственной культурной политики были выделены пять системообразующих элементов: субъекты и объекты, цели и процесс целеполагания, ресурсное обеспечение, проектно-программная деятельность, а также система оценки и мониторинга. Авторская концепция расширяет эту классификацию, добавляя четыре дополнительные группы: структурные, функциональные, организационные и пластовые. Суть авторского подхода

заключается в углубленном раскрытии ключевых детерминант формирования и реализации государственной культурной политики, рассматриваемых через призму научного менеджмента. Также предложена структуризация компонентов менеджмента в государственной культурной политике, отличающаяся разделением на основополагающие, существенные и специфические уровни с детальным обоснованием каждого;

- представлен новый, проектно-ориентированный метод управления государственной культурной политикой России. Его ключевое отличие – наличие общей схемы и понимание того, как этот подход интегрировать. Главные преимущества метода – гибкость и адаптивность, позволяющие быстро реагировать на изменения в культурной сфере и общественные потребности. Важным элементом является инклюзивность, то есть в принятии решений участвуют различные группы общества, организации и государственные органы, что стимулирует сотрудничество. Кроме того, подход предусматривает возможность локальной адаптации, создания и актуализации проектов, а также формирования мероприятий, максимально отвечающих ожиданиям заинтересованных сторон, что делает систему управления культурной политикой более динамичной;

- проведен комплексный анализ управленческой категории «проект» с позиций системного, структурного, деятельностного, процессного и социокультурного подходов. Были выявлены современные приоритеты применения проектного подхода в культурной политике, а также предложены авторские трактовки понятий «цели культурного проекта» и «мероприятия сохранения и преумножения культурных ценностей». Особое внимание уделено авторской синхронизации национальных культурных ценностей с приоритетными задачами государственной культурной политики. Разработана детализированная блочная структура государственной культурной политики, отличающаяся высокой степенью адаптивности к внешним вызовам;

- разработан и представлен набор из 18 взаимодополняющих мотивационных инструментов, призванных оптимизировать управление государственной культурной политикой. Уникальность подхода заключается в том, что для каждого инструмента предусмотрен детальный алгоритм управленческих действий, гарантирующий его эффективную реализацию. Создана комплексная модель взаимодействия этих инструментов, наглядно показывающая, как их синергетическое применение в определенной последовательности повышает мотивацию и вовлеченность всех заинтересованных сторон в управлении культурной политикой;

- создана система управления культурно-историческим развитием, состоящая из семнадцати специализированных инструментов. Эти инструменты предназначены для обеспечения, поддержки и регулирования данного процесса. Их ключевая особенность – возможность как самостоятельного, так и комплексного использования. Скоординированное применение инструментов позволяет достигать значительных результатов при эффективном использовании ресурсов. Представленная схема управленческого взаимодействия наглядно показывает, как комбинированное использование

этих инструментов оптимизирует систему управления. Взаимосвязь инструментов, основанная на их взаимодополняемости и рациональной последовательности применения, способствует росту культурно-исторического развития в рамках государственной культурной политики;

- разработан и обоснован набор из двадцати четырех специализированных экономико-управленческих инструментов. Они предназначены для оптимизации распределения ресурсов, стимулирования культурного развития и достижения стратегических целей государственной культурной политики. Ключевая особенность заключается в том, что каждый инструмент имеет четкий алгоритм применения, обеспечивающий структурированный подход. Кроме того, установлены взаимосвязи между инструментами, что позволяет сформировать комплексную и эффективную систему управления культурным развитием;

- разработан метод подбора инструментов для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой. Он объединяет три типа инструментов: мотивационные, обеспечивающие и экономико-управленческие. Интеграция риск-менеджмента в этот комплекс позволяет формировать оптимальный набор инструментов, адаптированный к конкретным целям и задачам в рамках государственной культурной политики. Ключевое преимущество данного подхода – наличие четких алгоритмов принятия управленческих решений для каждого инструмента, что гарантирует эффективность проектного управления при формировании и реализации культурной политики;

- для повышения эффективности управления государственной культурной политикой был внедрен проектный подход, дополненный элементами риск-менеджмента. Разработана карта рисков, ранжирующая угрозы и неопределенности по ключевым направлениям культурной сферы, что позволяет сосредоточить усилия на наиболее критичных областях. Кроме того, создана специальная матрица, оптимизирующая применение инструментов управления. Эта матрица помогает определить приоритетные направления работы и распределения ресурсов, выявить слабые места в системе управления и выбрать наиболее эффективные инструменты, учитывая при этом специфику каждой отрасли культуры;

- разработан унифицированный алгоритм нивелирования рисков в проектно-ориентированном управлении государственной культурной политикой для систематизации и оптимизации процедур управления рисками в контексте осуществления различных культурных инициатив и проектов, его внедрение критически важно для повышения управляемости, предотвращения негативных сценариев, сохранения культурных ценностей и эффективного распределения ресурсов, отличительной особенностью является оптимизация процессов планирования, мониторинга и корректировки управленческой деятельности для обеспечения проактивного реагирования на внешние и внутренние риски в рамках государственной культурной политики, как в отдельных организациях сферы культуры, так и в управлении государственной культурной политикой в целом.

Суть научного вклада данной диссертации состоит в создании комплексной системы управления, ориентированной на реализацию проектов в сфере культуры. Эта система отличается новаторскими способами организации и интеграции существующих управленческих инструментов. Все это позволяет обеспечить гибкое, предусмотрительное и инициативное управление государственной культурной политикой, способное эффективно реагировать на постоянно меняющиеся внешние и внутренние условия.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке новых научных подходов к проектно-ориентированному управлению культурной сферой на государственном уровне. В работе предложена концептуальная основа, интегрирующая принципы проектного менеджмента, риск-менеджмента и стратегического планирования, что позволяет представить культуру как динамичную систему, развивающуюся через культурные проекты и инициативы. Это исследование вносит вклад в теорию управления культурой, расширяя понимание механизмов реализации государственной политики в условиях современных вызовов. Разработка методологических основ проектно-ориентированного подхода способствует системному и междисциплинарному осмыслению процессов планирования, реализации и оценки культурных инициатив, создавая теоретическую базу для новых подходов в государственной культурной политике.

Практическая значимость работы заключается в разработке эффективных инструментов управления культурной сферой на государственном уровне, что улучшает реализацию культурных программ и проектов. Исследование предлагает методологические подходы для оптимизации планирования и оценки культурных инициатив, соотнесение их со стратегическими целями и социально-экономическими задачами. Практическая ценность проявляется в создании проектно-ориентированного инструментария с универсальными алгоритмами, который может использоваться органами власти и культурными учреждениями для развития культурного потенциала и формирования культурного суверенитета. Результаты исследования смогут также служить основой для разработки нормативных актов и повышения квалификации управленческих кадров в области культуры, а их внедрение повысит прозрачность и эффективность государственной культурной политики, расширив доступ к культурным ценностям.

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, что «Субъектно-объектная составляющая государственной культурной политики на макроуровне государства основывается на территориальных и социальных взаимоотношениях в обществе и поэтому неразрывно связана с управленческой и экономической

подсистемами общественной жизни с учетом этносоциальности, конфессиональности и культурных традиций» (стр. 57). Но автору следовало бы шире раскрыть как субъектно-объектная составляющая государственной культурной политики на макроуровне, соотносится с микроуровневыми условиями, в которых взаимоотношения, ценности и культурная деятельность обеспечивают самореализацию личности в существующей системе управленческих, социальных и экономических отношений.

2. На странице 119 диссертации автор предполагает, что «формируется новая парадигма управления проектами, в которой акцент внимания переносится из плоскости "конечный продукт" в пространственно-временное измерение "среда проектирования"». Здесь следовало бы помимо указанных причин «изменение динамичности социально-культурных процессов, усложнение общественно-социальных взаимосвязей как социального тренда в управлении проектами, так и внутреннего усложнения проектной деятельности с точки зрения содержания объекта проектирования при его взаимодействии с внешней средой», указать и другие причины которые формируют «среду проектирования».

3. Автор на стр. 312-314 диссертации указывает, что «В современной научной литературе интересные исследования связанные с характеристикой блокирования социально опасных трендов можно разделить на два вида: прямо и опосредованно влияющие на культурную политику». Далее автор сосредотачивается на трендах прямого влияния, представляет инициативы, методы реализации и предлагает научно-обоснованный поэтапный алгоритм управленческих решений, который, безусловно, является с точки зрения менеджмента очень хорошим инструментом для блокирования социально опасных явлений. Но в тоже время автору следовало бы рассмотреть и соответствующие тренды, опосредованно (косвенно) влияющие на государственную культурную политику хотя бы в рамках предлагаемых информационных кампаний и просветительских мероприятий.

4. Инструменты управления угрозами в области социальных, гуманитарных наук и просвещения (рис. 5.3, стр. 412) на наш взгляд представляют очень интересными и своевременными в современной культурной политике с точки зрения нивелирования рисками. Но наш взгляд автору следовало бы более подробно раскрыть нивелирование или ликвидацию таких рисков как: «Риск минимизации финансирования науки и общего просвещения» и «Риск отсутствия соответствующих кадров». Но следует отметить, автор указывает, что «Отличие этих инструментов от других заключается в их специфике, так как они ориентированы на социальные и гуманитарные аспекты, требуют междисциплинарного подхода и учета культурных, исторических и психологических факторов. Управление угрозами в гуманитарной сфере акцентирует внимание на человеческом факторе, ценностях и межличностных отношениях». А так как мы видим междисциплинарность нивелирования данных рисков, то это скорее это не замечание, а дискуссионный момент о взаимосвязи различных научных специальностей.

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 10.07.2025, приказ об изм. №02-1794 от 17.09.2025), а Тарновский Владимир Викторович заслуживает присуждения ему ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. - «Менеджмент».

Официальный оппонент,
доктор экономических наук, профессор,
декан факультета «Финансы и кредит»
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И.Т. Трубилина»



Адаменко Александр Александрович

«22» мая 2026 г.

Личную подпись тов.
ЗАВЕРЯЮ: *Адаменко А.А.*
Начальник отдела кадров
М.И. Удoviщя

350044, Краснодарский край, город Краснодар, улица им. Калинина, дом 13
Телефон: +7 (861) 221-59-42
Адрес сайта организации: <https://kubsau.ru>
E-mail: mail@kubsau.ru

