

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.

Актуальность государственной культурной политики обусловлена её ключевой ролью в укреплении социальной сплочённости, сохранении и воспроизводстве национальной идентичности и культурного наследия в условиях глобализации и информационных трансформаций. Государственная поддержка культуры становится важным инструментом смягчения социальных рисков, повышения качества жизни и развития человеческого капитала, что напрямую влияет на экономическую устойчивость и конкурентоспособность регионов. Современные вызовы такие как цифровизация, демографические сдвиги, культурная диверсификация и внешние информационные воздействия требуют более целенаправленной, проектно-ориентированной и риск-чувствительной политики, способной быстро адаптироваться к изменениям и вовлекать гражданское общество. Эффективная культурная политика обеспечивает условия для развития творческих индустрий, инноваций и локальных инициатив, что создаёт дополнительные источники экономического роста и социального благополучия.

Актуальность проектно-ориентированного управления обусловлена необходимостью повышения эффективности и оперативности реализации публичных программ в условиях ограниченных ресурсов, высокой неопределённости и быстрого изменения внешней среды. Проектный подход переводит стратегические цели в конкретные, измеримые и временно ограниченные инициативы с чёткой ответственностью и механизмами контроля, что улучшает прозрачность расходования средств и повышает

управляемую результативность. Он способствует межсекторному и межуровневому взаимодействию, облегчая координацию между органами власти, бизнесом и НКО, а также стимулирует инновации и привлечение внебюджетных источников финансирования через ясно оформленные проектные кейсы. Включение элементов риск-менеджмента и гибких методик делает проектно-ориентированное управление особенно ценным для реализации программ и инициатив в сфере культуры обеспечивая устойчивость и способность к быстрой корректировке курса.

Актуальность объединения проектно-ориентированного управления и государственной культурной политики в единую методологию продиктована необходимостью переводить стратегические культурные приоритеты в конкретные, управляемые и измеримые инициативы при ограниченности ресурсов и высокой динамике внешней среды. Интеграция обеспечивает связку целеполагания, ресурсного обеспечения и механизмов оценки с чёткой ответственностью и временными рамками, что повышает прозрачность, результативность и возможность масштабирования успешных практик. Совмещение проектного подхода с особенностями культурной сферы, необходимостью учёта культурного суверенитета и социокультурных особенностей позволяет формировать адаптивные, инклюзивные и риск-ориентированные инструменты управления, повышающие устойчивость и легитимность управленческих решений. В результате появляется методологическая основа для реагирования на современные вызовы и системного приумножения культурного капитала на региональном и национальном уровнях.

Достоверность и научная обоснованность исследования.

Достоверность и научная обоснованность диссертационного исследования Тарновского В.В. заключаются в сочетании теоретической стройности, методологической прозрачности и эмпирической валидации. Теоретически это означает чёткую постановку проблемы, обоснование исходных предпосылок на базе существующей литературы и формулировку новизны и вклада в науку, логическая связность аргументации и согласованность понятийного аппарата обеспечивают внутреннюю корректность выводов. Методологически важны обоснованный автором выбор методов, описание процедур сбора и обработки данных, воспроизводимость исследования и применение адекватных приёмов проверки гипотез.

Теоретически работа опирается на синтез современных подходов в управлении проектами и публичной политике в сфере культуры, что позволяет обоснованно соотносить категорию «проект» с особенностями культурной сферы, выявить детерминанты и построить корректную понятийно-категориальную базу; сопоставление разных теоретических школ (системный, процессный, деятельностный, социокультурный подходы) усиливает внутреннюю согласованность выводов.

Эмпирическая обоснованность достигается через качество и релевантность данных, проверку результатов. Эмпирическая валидация достигается через сопоставление результатов с независимыми источниками, применение карт рисков и матриц приоритизации. Практическая применимость подкреплена моделированием сценариев внедрения, разработанными алгоритмами и инструментами (матрицы, алгоритмы выбора, карты рисков), что делает рекомендации воспроизводимыми и пригодными для практической реализации.

Следует отметить добросовестное и прозрачное оформление источников, корректное цитирование и этическое соблюдение научных стандартов, что в совокупности создаёт надёжную основу для признания результатов научно обоснованными и достоверными.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке интегративной методологии проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, которая объединяет эмпирически обоснованные и теоретически выверенные положения из области управления проектами, публичной политики, социокультурного анализа и научного менеджмента в единое концептуально-методическое целое. В отличие от традиционных подходов, ориентированных либо на администраторскую иерархию, либо на разрозненные проектные практики, предложенная методология предлагает системную схему классификации и координации управленческих инструментов, включающую три функциональные группы (мотивационные, обеспечивающие и экономико-управленческие), а также механизмы их интеграции с процедурами риск-менеджмента и инклюзивного принятия решений. В работе формализованы универсальные управленческие алгоритмы, описывающие поэтапную процедуру выбора, комбинирования и адаптации инструментов в зависимости

от характерных параметров проектов, целей и контекстных ограничений, при этом алгоритмы детализированы с точки зрения процедурной воспроизводимости, критериев приоритизации и показателей эффективности, что обеспечивает воспроизводимость и возможность эмпирической валидации предложенных решений.

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

- обоснована необходимость комплексного подхода к управлению государственной культурной политикой с учетом уникальности и особенности сферы культуры и определена роль культуры как национального приоритета и векторы ее развития в системе национальных приоритетов России;
- систематизированы и классифицированы элементы государственной культурной политики, с выделением их групп и уровней, а также обоснованы ключевые факторы, влияющие на формирование и реализацию государственной культурной политики с позиции научного менеджмента;
- разработан проектно-ориентированный подход к управлению государственной культурной политикой РФ, обеспечивающий гибкость, инклюзивность, локальную адаптацию и динамичное реагирование на изменения культурной среды и общественные запросы;
- систематизированы современные стандарты управления проектами и структурированы применительно к сфере культуры с учетом уникальности культурных проектов и мероприятий по сохранению ценностей в рамках государственной культурной политики;
- сформирован набор мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой, при этом для каждого инструмента разработан алгоритм управленческих решений его реализации;
- разработана система инструментов управления культурно-историческим ростом и сформирована схема их взаимодействия для повышения эффективности управления государственной культурной политикой;
- сформирована группа управленческих инструментов с четкими алгоритмами и взаимосвязями для эффективного распределения ресурсов и реализации стратегических целей государственной культурной политики;
- предложен новый методологический подход к выбору интегрированного набора инструментов для проектно-ориентированного управления

государственной культурной политикой с учетом формирования управленческих алгоритмов и использования компонентов риск-менеджмента для достижения эффективных результатов;

- сформирована карта рисков сферы культуры и с использованием инструментария проектного подхода разработана специальная матрица рисков для эффективного управления государственной культурной политикой с учетом специфики каждой области сферы культуры;

- разработан унифицированный алгоритм для систематизации и оптимизации управления рисками в культурных проектах, обеспечивающих сохранение культурных ценностей в рамках 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 сфере. В рамках исследования предложена комплексная концепция, интегрирующая принципы проектного менеджмента, управления рисками и стратегического планирования в контекст государственной культурной политики. Такой подход позволяет рассматривать сферу культуры как динамичную систему, способную к развитию через целенаправленную реализацию культурных проектов и инициатив. Работа вносит существенный вклад в теорию управления культурой, расширяя представления о механизмах реализации государственной политики и ее содержательном наполнении с учетом современных реалий. Особое значение имеет разработка методологических основ проектно-ориентированного подхода, способствующая формированию целостного и междисциплинарного понимания процессов планирования, выполнения и оценки культурных проектов. Диссертационное исследование формирует теоретическую базу для развития концепций управления культурой в современных условиях и создает предпосылки для практического внедрения новых подходов в государственную культурную политику.

Главная практическая польза данного исследования – в создании и внедрении действенных инструментов для управления культурой на государственном уровне. Это позволит повысить результативность культурных программ и проектов. В работе представлены практические методики, которые помогут оптимизировать все этапы работы с культурными инициативами: от

планирования до оценки. Они также обеспечат их соответствие стратегическим задачам развития культуры и социально-экономическим потребностям общества. Ценность исследования в том, что оно предлагает комплексный, проектно-ориентированный инструментарий с готовыми управленческими алгоритмами и методами взаимодействия, который легко встраивается в государственную культурную политику. Органы власти, управленцы и культурные учреждения смогут применять эти подходы для развития культурного потенциала, укрепления национальной идентичности, налаживания межкультурного диалога и достижения культурного суверенитета. Кроме того, результаты могут быть использованы для разработки законодательства, методических рекомендаций и повышения профессионализма управленческих кадров в культуре. Применение предложенных решений на практике сделает государственную культурную политику более прозрачной, гибкой и эффективной, что приведет к расширению доступа к культурным ценностям, укреплению культурного суверенитета и общему культурному прогрессу.

Дискуссионные вопросы и замечания. Признавая актуальность темы исследования, научную новизну и практическую значимость его основных результатов, следует отметить вместе с тем, что ряд положений настоящей работы требуют дискуссии и уточнения:

1) при синхронизации национальных культурных ценностей (объектов проектного развития) с приоритетными проектными задачами развиваемой государственной культурной политики (представлены на рисунке 2.10 стр.160 диссертации) в цели «воспитание нового поколения» проектные задачи в данной области включают в частности закрепление в сознании традиционных семейных ценностей; возрождение семейных традиций, увеличение роли семейного статуса. Но в последующем эти задачи были раскрыты на наш взгляд фрагментарно. Следовало больше внимание уделить решению данных задач в проектно-ориентированном управлении.

2) Автор констатирует на стр. 168 диссертации, «что в современных условиях развития общества материальных и духовных ценностей для полной характеристики термина «культурное наследие» уже недостаточно. Так как появились объекты, которые невозможно отнести ни к материальным ценностям, ни к духовным ценностям, в общепринятом понимании, так как объект существует только в цифровой форме и имеет ценность только в

воображении и восприятии индивидуумов и может формировать определенную общественную ценность». Действительно, например культурологи допускают, что существуют объекты только в цифровой форме и для определенных поколений они имеют ценность и могут быть отнесены к цифровому культурному наследию. Автору следовало бы уделить внимание в современных условиях более подробному рассмотрению этого элемента культурного наследия, хотя с точки зрения проектного подхода в менеджменте этот вопрос можно считать дискуссионным.

3). Интересным с научной точки зрения является подход автора, представленный на рис. 4.31 (стр.340 диссертации) включающий возможности, способы и меры реализации, авторский алгоритм новых точек притяжения как инструмента менеджмента государственной культурной политики. Но в то же время каждый объект притяжения уникальный проект с собственным концептом и ресурсами. Здесь же следует указать, что данные виды проектов (точки притяжения) индивидуальны, уникальны, многоплановы, а также включают управление рисками и ресурсами в рамках конкретного проекта. Поэтому следовало акцентировать внимание на инновационность и креативность в создании новых объектов и форматов, а также предложить специальные подходы с использованием современных технологий и медиа.

4) Автор на стр.442-445 диссертации представляет условия взаимодействия участников проектного управления при реализации государственной культурной политики (Рис. 5.13), здесь особо нужно акцентировать внимание на общественной онлайн платформе и полномочиям создаваемых частных проектных офисах. Если нормативно-правовая база позволяет нам четко понимать функции национально интерактивной платформы и проектных офисов федерального уровня, а также функции региональных интерактивных платформ и соответственно проектных офисов регионального уровня, а также их целеполагание, организационные связи и порядок принятия управленческих решений. То создание общественной интерактивной онлайн платформы и полномочия создаваемых частных проектных офисах следует рассмотреть более подробно, так как они являются важными аспектами государственной культурной политики. Хотя автор представил их функции и полномочия, но он не предложил порядка их нормативного регулирования. В тоже время создание и функционирование

общественной интерактивной онлайн платформы в современных условиях можно считать дискуссионным вопросом.

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 маркетинга
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»

Третьякова Лариса Александровна

«25» сентября 2026 г.

308015, г. Белгород, ул. Победы, 85,
Тел: (4722) 30-12-11
Сайт <https://bsuedu.ru>
почта: ecun@sseu.ru

Личную подпись удостоверяю Специалист отдела кадрового обеспечения Управления организационного и и кадрового обеспечения	<i>Лариса Александровна Третьякова</i>
	<i>25</i> <u>сентября</u> 2026 г.

