

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 Гарновского 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 внедрения новых форм и методов в государственной культурной политике обоснована кардинальными трансформациями социального и технологического ландшафта, усилением глобальных вызовов и ростом значимости культуры как фактора национальной устойчивости. В новых условиях культура выступает не только сферой ценностей и наследия, но и инструментом формирования идентичности, социального диалога, экономического развития творческих индустрий и укрепления культурного суверенитета. Следовательно, традиционные административно-иерархические модели управления оказываются недостаточно адаптивными и прозрачными для современных задач. Проектно-ориентированные подходы, дополненные цифровыми инструментами и практиками риск-менеджмента, обеспечивают требуемую гибкость, позволяя оперативно трансформировать стратегические цели в измеримые инициативы и решения, масштабировать успешные практики и корректировать курс на основе данных и обратной связи от сообществ.

С позиций научного менеджмента оправдана системность предлагаемой методологии, так как она сочетает формализацию целей и показатели эффективности, алгоритмы выбора и сопряжения инструментов, процедуры оценки рисков и механизмов мониторинга, что повышает эффективность и подотчётность управленческих решений в сфере культуры. Особенностью предложенной методологии является ее инклюзивность и локальная

адаптивность, предусматривающая вовлечение отдельных личностей, гражданских сообществ, представителей органов публичного управления.

Композитность инструментов (мотивационных, обеспечивающих и экономико-управленческих) позволяет оптимизировать ресурсы и добиваться устойчивого эффекта. В результате методология формирует прикладную основу для современной государственной культурной политики, способную отвечать вызовам времени, повышать доступность и качество культурных благ, а также укреплять национальную идентичность и культурный суверенитет при одновременном улучшении управляемости и экономической эффективности культурных инициатив.

### **Достоверность и научная обоснованность исследования.**

Достоверность и обоснованность результатов данного исследования базируются на многоуровневом и системном подходе, сочетающем многосторонние теоретические изыскания и эмпирическую проверку, что обеспечивает высокий уровень доверия к выводам и рекомендациям. Теоретическая составляющая опирается на всесторонний анализ профильной литературы и нормативно-правовой базы. В работе использованы современные государственные стратегии и программы, официальные аналитические отчёты федеральных органов, материалы международных организаций и релевантные научные публикации, что формирует прочный концептуальный каркас и позволяет соотнести предложенные положения с существующими парадигмами управления и культурной политики.

Методологическая надёжность обеспечена транспарентностью и обоснованностью выбора методов, так как в исследовании последовательно применены как количественные инструменты (статистический анализ, сопоставление показателей, алгоритмизация и моделирование), так и качественные приёмы (контент-анализ документов, экспертные мнения, анализ конкретных ситуаций), причём каждое методическое решение сопровождается описанием процедур выборки, критериев включения данных и алгоритмов обработки, что позволяет воспроизвести исследования и проверить стабильность результатов при варьировании исходных условий.

Эмпирическая валидация представленных положений обеспечена анализом практических проектов и их реализаций, сопоставлением полученных данных с независимыми источниками и использованием экспертной оценки для

интерпретации сложных социокультурных явлений. В ряде случаев применялись межрегиональные сопоставления и ретроспективный анализ, что усиливает внешнюю валидность выводов и их переносимость на различные контексты. Достоверность усиливается институциональными инструментами для постоянного мониторинга и обновления методик в свете новых данных и изменений внешней среды. В совокупности перечисленные меры формируют системную гарантию достоверности и научной обоснованности исследования, делая его результаты надёжной основой для принятия управленческих решений и разработки прикладных инструментов в области государственной культурной политики.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке целостной интегративной методологии проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, в которой сочетаются теоретические инновации, методические инструменты и практико-ориентированные алгоритмы, обеспечивающие адаптивное и проактивное управление в условиях повышенной неопределённости. В отличие от существующих подходов, где проектное управление применяется фрагментарно или как набор отдельных техник, предложенная методология объединяет систематизацию управленческих инструментов, формализацию их взаимосвязей и правила компоновки в реконфигурируемые пакеты мер, что позволяет выстраивать гибкие конфигурации политик под различные контекстные условия и типы культурных проектов.

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

- обоснован комплексный подход к совершенствованию управления государственной культурной политикой, учитывающий её специфику как области, тесно взаимодействующей с гражданским обществом и чувствительной к социокультурным факторам, включая вопросы культурного суверенитета. Представлена авторская классификация причин, по которым культура признана национальным приоритетом, аргументирована её роль в системе приоритетов государства и определены ключевые векторы развития культурной политики, соотносимые с общенациональными стратегическими задачами Российской Федерации;

- выделены пять базовых элементов управления государственной культурной политикой, такие как субъекты и объекты, целеполагание, ресурсное обеспечение, проектно-программная деятельность и системы мониторинга и предложена расширенная авторская классификация, дополняющая их четырьмя группами: структурной, функциональной, организационной и плановой. В ключевом методологическом вкладе концепции раскрыты детерминанты формирования и реализации политики с позиции научного менеджмента, а компоненты менеджмента ранжированы по трём уровням таким как основополагающие, существенные и специфические с аргументированным обоснованием каждого уровня;

- предложен проектно-ориентированный механизм управления государственной культурной политикой РФ с единой схемой интеграции, ключевыми характеристиками которого являются гибкость и адаптивность для быстрой реакции на изменения культурной среды и общественные запросы. Модель базируется на инклюзивных процедурах принятия решений с привлечением сообществ, организаций и органов власти, что формирует партнерские сети и повышает легитимность мер. Предусмотрена возможность локальной адаптации проектных наборов и оперативной актуализации инициатив, что обеспечивает динамичность и практическую релевантность системы управления культурой;

- систематизированы современные стандарты управления проектами применительно к государственной культурной политике, причём «проект» рассмотрен сквозь призму нескольких менеджерских подходов (системного, структурного, деятельностного, процессного и социокультурного). Определены приоритеты проектного подхода для реализации культурной политики и введены авторские понятия «цели культурного проекта» и «мероприятия по сохранению и приумножению культурных ценностей», выполнена синхронизация национальных культурных объектов с приоритетными проектными задачами;

- разработан набор из 18 взаимосвязанных мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой, каждый из которых сопровождается регламентированным алгоритмом внедрения, описывающим последовательность управленческих действий. Построена интеграционная схема их взаимодействия, демонстрирующая, как последовательное и

согласованное применение этих инструментов усиливает мотивацию и вовлечённость участников управленческого процесса;

- сформирована система управления культурно-историческим ростом из 17 специализированных инструментов, применимых по-отдельности или в сочетании, а их координация обеспечивает максимальную эффективность при минимальных ресурсных затратах. Предложена схема взаимодействия инструментов, демонстрирующая, как комплементарность и рациональная последовательность мер оптимизируют управленческие процессы и стимулируют устойчивый культурно-исторический рост в рамках государственной политики;

- выделена и обоснована группа из 24 эконоико-управленческих инструментов для эффективного распределения ресурсов и стимуляции культурного развития, каждый из которых оснащён регламентированным алгоритмом применения, что обеспечивает системность и воспроизводимость управленческих действий. Установлены взаимосвязи между инструментами, позволяющие формировать комбинированные пакеты мер и выстраивать целостную, согласованную систему управления культурным развитием;

- предложена методика отбора инструментов для проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, основанная на интеграции трёх групп инструментов таких как мотивационных, обеспечивающих и эконоико-управленческих с обязательной интеграцией риск-менеджмента для адаптации комплекта под конкретные цели и контексты. Каждому инструменту присущ унифицированный алгоритм управленческих решений, что обеспечивает воспроизводимость, спроектированность и эффективную комбинацию мер в культурных проектах для реализации культурных инициатив;

- внедрён проектный подход с элементами риск-менеджмента для повышения эффективности управления культурной политикой, создана карта рисков, систематизирующая угрозы по областям культуры и позволяющая приоритизировать меры реагирования. Для оптимизации использования инструментов разработана матрица распределения усилий и ресурсов, выявляющая уязвимости и фокусирующая действия на наиболее вероятных и результативных мерах, ключевая особенность матрицы учёт специфики каждой сферы культуры при выборе управления;

- разработан унифицированный алгоритм управления рисками для проектно-ориентированной реализации государственной культурной политики, предназначенный для систематизации идентификации, оценки, мониторинга и нейтрализации угроз в культурных проектах. Внедрение алгоритма повышает управляемость, снижает вероятность негативных сценариев и способствует сохранению культурных ценностей при оптимальном распределении ресурсов за счёт проактивного планирования, регулярного мониторинга и оперативной корректировки действий, что способствует сохранению культурных ценностей.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** В рамках работы предложена новая классификация инструментов управления, разделённая на функциональные группы (мотивационные, обеспечивающие, экономико-управленческие), и разработан методологический механизм их взаимодействия, включающий регламенты сочетания, критерии приоритизации и процедурные алгоритмы для выбора оптимальных наборов в зависимости от целей, масштабов и уровня риска.

Особенностью методологии является включение риск-ориентированных процедур на всех этапах проектного цикла, что обеспечивает систематическое прогнозирование и минимизацию негативных сценариев через унифицированные алгоритмы нивелирования рисков, карты угроз и матрицы реагирования. Значимый вклад представляют формализованные алгоритмы управления так как они конкретизируют последовательность управленческих действий, критерии принятия решений, пороговые значения для запуска корректирующих механизмов и метрики эффективности, тем самым обеспечивая воспроизводимость, проверяемость и оперативную управляемость инструментов культурной политики.

На методологическом уровне новаторство выражено в интеграции принципов научного менеджмента (формализация показателей эффективности, систематизация данных, тестирование гипотез и репликация) с проектной логикой и социокультурной спецификой отрасли, что позволяет сочетать целеполагание с локально-ориентированными и инклюзивными процедурами формирования проектных наборов. Важной особенностью является также разработка механизмов межсекторного взаимодействия и институциональных схем коллаборации таких как регламенты партнерств, роли и ответственности участников, стандарты прозрачной отчётности и процедуры вовлечения

сообществ которые делают управленческую модель более легитимной и устойчивой в социальном плане.

Практическая ценность заключается в создании набора инструментов и методических регламентов, готовых к внедрению унифицированных шаблонов проектной маршрутизации, матриц приоритетов, карт рисков, алгоритмов отбора и комбинирования инструментов, а также процедур оценки и масштабирования успешных практик. Эти элементы не только теоретически обоснованы, но и процедурно описаны, что облегчает их адаптацию в региональных условиях.

В совокупности предложенный в исследовании инструментарий формирует новую методологию, которая обеспечивает гибкость, адаптивность и проактивное управление государственной культурной политикой, повышает её устойчивость к внутренним и внешним шокам, оптимизирует распределение ресурсов и усиливает интеграцию культурных целей в общенациональные стратегические приоритеты.

**Дискуссионные вопросы и замечания.** Признавая научную новизну и практическую значимость основных результатов исследования, следует отметить вместе с тем, что имеются дискуссионные моменты и замечания, которые требуют пояснения в ходе защиты:

1). На стр. 184 автор выражает свою позицию в отношении проектно-ориентированного управления в отношении объекта культурного наследия: «С точки зрения проектно-ориентированного управления важнейшая категория «качество», которой подчинен весь объем работ должна сочетаться со второй важнейшей категорией «эффективные коммуникации». При этом категории «время» и «стоимость» в проектном подходе автором позиционируются как последующие категории проекта. Следует пояснить позицию автора.

2). В группе мотивационных инструментов автор представил методы реализации и авторский алгоритм использования инструмента «мониторинг асоциального поведения личностей» в менеджменте государственной культурной политики (рис. 4.18, стр. 316 диссертации). Следует пояснить: что позволяет выявлять данный инструмен.? какие возможности дает оценка деструктивных действий? какие управленческие решения применяются по результатам мониторинга в рамках культурной политики?

3). В разработанной автором карте рисков (рис. 5.1, стр.403 диссертации) представлен блок рисков потребления культурных благ, в частности в него входят колебания доходов населения, смена стандартного потребительского поведения и другие. Каким образом автор планирует нивелировать именно риски этого блока, так как они связаны с конечным потребителем культурных благ.

4). Представляют интерес функции создаваемой общественной интерактивной онлайн платформы и полномочия создаваемых частных проектных офисов, здесь следует отметить, что автором досконально проработаны механизм взаимодействия и алгоритмизация процессов. Но по нашему мнению остается открытым вопрос, кому предоставляются полномочия по управлению платформой и администрированию проектов. Хотя автор поясняет: «При правильном коммуникационном взаимодействии проявляются синергетические и мультиплексные эффекты, которые проявляются в том, что группа, объединенная общественно значимой целью, работает лучше, чем любая другая группа, а также внутреннее управление в такой группе может осуществлять неформальными лидерами без координационной роли официального руководителя». Этот вопрос следует считать дискуссионным.

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 финансов и кредита  
ФГБОУ ВО «Юго-Западный  
государственный университет»



Ершова Ирина Геннадьевна

«22» мая 2026 г.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, д. 94

Телефон +79611946623

Адрес электронной почты: ershovairgen@yandex.ru



И. Г. Ершовой  
А. С. Кошенина