

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», представленной 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***

Актуальность совершенствования государственной культурной политики обусловлена сочетанием внешних вызовов и внутренних потребностей общества, требующих модернизации управленческих практик и пересмотра приоритетов в сфере культуры. Глобализация и цифровизация трансформируют способы производства, доступа и потребления культурных благ, увеличивая роль культуры в формировании национальной идентичности, мягкой силы и экономическом развитии через творческие индустрии.

Укрепление культурного суверенитета и поддержание межкультурного диалога в условиях внешнеполитической нестабильности требуют адаптивной государственной политики, способной оперативно реагировать на вызовы, поддерживать сохранение и приумножение культурных ценностей и обеспечивать равный доступ населения к культурным ресурсам. Все это делает совершенствование культурной политики стратегически важной задачей современного государства.

Одновременно демографические сдвиги, социальная дифференциация и изменение общественных запросов требуют более гибких, инклюзивных и ориентированных на результат подходов. Ограниченность бюджетных и организационных ресурсов диктует необходимость повышения эффективности и прозрачности управления, внедрения проектно-ориентированных методов, практик риск-менеджмента и механизмов межсекторного партнёрства, что позволяет целенаправленно расходовать средства и масштабировать успешные культурные инициативы.

Проектно-ориентированное управление предоставляет ряд существенных преимуществ, связанных с фокусировкой на результатах, гибкостью и повышенной управляемостью процессов в сфере культуры. Перевод

стратегических целей в конкретные проекты делает инициативы измеримыми и прозрачными, так как у каждого проекта есть ясно сформулированные цели, сроки, ресурсы и ответственные, что упрощает контроль исполнения и оценку эффективности. Проектный подход стимулирует межсекторное и межуровневое взаимодействие, объединяя государственные институты, бизнес, гражданское общество и отдельных личностей в совместных инициативах и повышая легитимность и прикладную ценность решений. Встроенные механизмы мониторинга и оценок обеспечивают доказательную основу для принятия управленческих решений и оптимизации распределения ресурсов. Также применение инструментов риск-менеджмента повышает устойчивость проектов к внешним шокам. Кроме того, проектно-ориентированное управление государственной культурной политикой способствует развитию управленческих компетенций и ответственности, ускоряет внедрение инноваций и цифровых инструментов, что в совокупности повышает оперативность, экономическую эффективность и качество предоставляемых культурных благ.

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании, опирается на широкий и многослойный массив теоретических и эмпирических источников, обеспечивающих как содержательную глубину, так и прикладную релевантность выводов. В качестве базовых документальных источников использованы официальные законодательные и нормативные акты в области государственной культурной политики, материалы федеральных и региональных программ развития культуры, паспорта национальных и федеральных проектов РФ, а также отчёты и статистические данные профильных ведомств, в том числе сведения ЕМИСС (Единой межведомственной информационно-статистической системы) и Федеральной службы государственной статистики. Эмпирическую базу исследования составили данные о реализации государственных программ и конкретных культурных проектов, реестры материального и нематериального культурного наследия.

Для теоретической и методологической валидации использованы публикации профильной научной литературы, такие как статьи в рецензируемых журналах, монографии по публичному управлению, культурологии и проектному менеджменту, а также аналитические материалы международных организаций, включая документы ЮНЕСКО и тексты международных конвенций по охране нематериального культурного наследия, что обеспечивает сопоставимость подходов и соответствие международным стандартам. Информационная и методическая база дополнена материалами

научно-практических конференций, аналитическими записками экспертных сообществ и результатами прикладных исследований, что позволило учесть современные аспекты государственной культурной политики.

Следует отметить примененные методы обработки данных, такие как статистический анализ, контент-анализ, компаративный подход, сценарное моделирование. Важными элементами обоснованности стали валидация выводов, сопоставление данных различных источников, экспертная ревизия ключевых положений и тестирование предложенных инструментов на практике (25 справок о внедрении). В совокупности такая междисциплинарная, многоисточниковая и методологически прозрачная база обеспечивает высокую степень обоснованности и доверия к выводам диссертационного исследования.

***Достоверность результатов, изложенных в диссертации, подтверждается*** прочной теоретической базой, четкостью применяемых научных методов и подтверждением данных на практике. Убедительность результатов диссертационного исследования достигается благодаря гармоничному сочетанию глубокой теоретической проработки, прозрачности методологического аппарата и эмпирического подтверждения. Теоретическая основа диссертации выстроена на основе интеграции современных научных концепций в сферах проектного менеджмента, государственного управления и культурологии, что обеспечивает внутреннюю логику и согласованность полученных выводов. Методологическая строгость гарантируется продуманным выбором исследовательских инструментов, подробным описанием этапов сбора и обработки информации, использованием как количественных, так и качественных методов анализа, а также проверкой устойчивости и воспроизводимости результатов. Эмпирическая валидация проведена путем всестороннего анализа официальных статистических данных и программных документов, изучения конкретных культурных проектов, а также путем сопоставления полученных данных с независимыми источниками и международными стандартами. Для повышения доверия к результатам представлены возможные альтернативные интерпретации и сформулированы рекомендации по дальнейшему воспроизведению и применению на практике, что подчеркивает проверяемость и практическую ценность сделанных заключений.

***Соответствие темы диссертационным требованиям, паспорту специальности ВАК***

Тема диссертационной работы выбрана по 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 работы состоит в создании комплексной методологии управления проектами, которая объединяет усовершенствованные подходы к систематизации и интеграции управленческих инструментов. Разработанные универсальные алгоритмы и методы управленческого взаимодействия позволяют обеспечить гибкое, ориентированное на риски и упреждающее управление государственной культурной политикой, адаптируясь к меняющимся внешним и внутренним условиям.

Приращение научного знания проявляется в следующих основных результатах диссертации:

1. Обосновывается необходимость комплексного подхода к управлению государственной культурной политикой, подчеркивая ее уникальность. В отличие от других сфер, культурная политика тесно связана с гражданским обществом и подвержена влиянию специфических социально-культурных факторов, таких как культурный суверенитет. Представлена авторская классификация причин, по которым культура является национальным приоритетом, а также определены направления развития государственной культурной политики в контексте национальных приоритетов России.

2. Выявлено пять ключевых элементов управления государственной культурной политикой: субъекты и объекты, цели и целеполагание, ресурсы, проектно-программная деятельность, а также система оценки и мониторинга. Помимо этого, автор предлагает новую классификацию государственной культурной политики, включающую структурные, функциональные, организационные и плановые аспекты, что позволяет глубже понять детерминанты ее формирования и реализации. Также предложена структурированная модель компонентов менеджмента в культурной политике, разделенная на основополагающие, существенные и специфические уровни.

3. Представлен новый, проектно-ориентированный метод управления государственной культурной политикой России. Его ключевое отличие – наличие общей схемы и четкое определение того, как этот подход интегрируется в существующую систему. Главные преимущества метода – гибкость и адаптивность, позволяющие быстро реагировать на изменения в культурной сфере и общественные потребности. Важным элементом является инклюзивность, так как в принятии решений участвуют различные группы общества, организации и государственные органы, что стимулирует сотрудничество. Кроме того, подход предусматривает возможность локальной адаптации, формирования и актуализации проектов, максимально отвечающих

ожиданиям заинтересованных сторон, что делает систему управления более динамичной.

4. Были систематизированы современные стандарты управления проектами, применительно к культурной политике. Особое внимание уделено комплексному рассмотрению понятия "проект" с позиций различных научных школ менеджмента. Определены актуальные приоритеты проектного подхода в реализации государственной культурной политики. Предложены авторские определения "цели культурного проекта" и "мероприятия сохранения и преумножения культурных ценностей". Также проведена синхронизация национальных культурных ценностей с задачами проектного развития государственной культурной политики. Структура государственной культурной политики детализирована по блокам, с акцентом на гибкое реагирование на внешние вызовы.

5. Создан и предложен комплекс взаимосвязанных мотивационных инструментов для управления государственной культурной политикой. Каждый инструмент имеет четкий алгоритм действий, определяющий последовательность и порядок его эффективного применения. Разработана схема, демонстрирующая совместное и последовательное использование этих инструментов, повышая мотивацию и вовлеченность участников в управление культурной политикой.

6. Сформирована система управления культурно-историческим ростом, состоящая из специализированных инструментов, которые могут использоваться как по отдельности, так и в комплексе, причем их скоординированное применение позволяет достигать значительных результатов при экономном расходовании ресурсов. Представленная схема управленческого взаимодействия показывает, как комбинированное использование инструментов оптимизирует систему управления, а их взаимодополняемость и рациональная последовательность применения способствуют культурно-историческому росту в сфере государственной культурной политики.

7. Разработан комплекс экономико-управленческих инструментов, предназначенных для эффективного распределения ресурсов и стимулирования развития культуры. Эти инструменты, каждый со своим четким алгоритмом действий, позволяют структурированно управлять культурной сферой и достигать стратегических целей государственной культурной политики.

8. Предложенный методологический подход к выбору инструментов для проектно-ориентированного управления основан на интеграции мотивационных, обеспечивающих и экономико-управленческих компонентов. Включение риск-менеджмента позволяет адаптировать этот комплекс под конкретные задачи и области применения в рамках государственной культурной политики, обеспечивая тем самым эффективное управление проектами.

9. Разработана карта рисков, где угрозы и неопределенности классифицированы по направлениям культурной сферы. Это позволяет выявлять приоритетные области для предотвращения возможных проблем. Для более эффективного использования инструментов управления культурной политикой создана специальная матрица. Она помогает определить, куда направить усилия и ресурсы, выявить слабые места в системе управления и сосредоточиться на наиболее вероятных и действенных инструментах. Особенность матрицы в том, что она учитывает специфику каждого направления культурной сферы при управлении государственной политикой.

10. Создан единый алгоритм снижения рисков в управлении культурными проектами. Этот алгоритм систематизирует и оптимизирует процедуры управления рисками при реализации различных культурных инициатив. Его внедрение необходимо для повышения управляемости, предотвращения негативных последствий, сохранения культурных ценностей и более эффективного распределения ресурсов. Ключевая особенность алгоритма в оптимизации планирования, мониторинга и корректировки управленческой деятельности. Это обеспечивает своевременное реагирование на внешние и внутренние риски в рамках государственной культурной политики, как на уровне отдельных организаций, так и всей системы государственной культурной политики.

#### *Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования*

Теоретическая значимость исследования заключается в формировании целостной концептуальной основы проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой, сочетающей положения проектного менеджмента, различных теорий научного менеджмента и социокультурного анализа. Работа систематизирует и расширяет понятийный аппарат отрасли, вводя авторские классификации элементов управления, типологии факторов приоритетности культуры и многоуровневую модель компонентов менеджмента (основополагающие, существенные, специфические), что позволяет более точно описывать и анализировать механизмы формирования и реализации культурной политики. Предложена методологическая рамка для интеграции инструментов (мотивационных, обеспечивающих и экономико-управленческих) с включением риск-менеджмента и регламентированных алгоритмов их применения, что теоретически обосновывает воспроизводимость и адаптивность управленческих решений. Важен вклад в теорию проектного подхода в публичном секторе, так как уточнены критерии целей культурных проектов, методы синхронизации национальных культурных ценностей с проектными задачами и принципы блочной структуры политики, обеспечивающей гибкость и оперативность. Эти новации расширяют научное понимание управления культурой как сложной, динамичной системы и создают

методологическую базу для дальнейших эмпирических исследований и разработки стандартов практической реализации.

Практическая значимость проведенного исследования проявляется в создании прикладного набора инструментов и процедур, непосредственно пригодных для внедрения в систему управления государственной культурной политикой. Разработанные мотивационные, обеспечивающие и экономико-управленческие механизмы с регламентированными алгоритмами применения позволяют оперативно формировать проектные портфели, распределять ресурсы и оценивать эффективность инициатив на всех уровнях управления. Интегрированные схемы взаимодействия инструментов и матрицы приоритизации облегчают принятие обоснованных управленческих решений, минимизируют дублирование мер и сокращают транзакционные издержки при реализации программ. Карта рисков и унифицированный алгоритм нивелирования рисков дают организациям практические средства для проактивного управления угрозами, что повышает устойчивость проектов и защищает культурные ценности. Предложенная поблочная структура политики и стандартизированные шаблоны проектной документации упрощают тиражирование успешных практик и их адаптацию в регионах, а методика отбора инструментов обеспечивает контекстную настройку мер под конкретные цели и ресурсы. В результате органы власти и культурные учреждения получают адаптивный инструментарий для повышения результативности культурных программ, оптимизации расходов и достижения стратегических целей в сфере культуры.

#### *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 «применительно к сфере культуры большое количество планов формируются для неповторяющихся действий, так как создаются для реализации творческих замыслов и инициатив, а также специфические (едиличные) планы для сохранения объектов культурного наследия или определенных культурных ценностей» (стр.70 диссертации). Но в тоже время в группировку элементов государственной культурной политики с позиции научного менеджмента вносит пять плановых элементов (рис. 1.11, стр.72 диссертации). Требуется пояснение, как автор будет сочетать неповторяющиеся действия и индивидуализацию культурных проектов с обязательными плановыми элементами, введенными в систему государственной культурной политики.

2. В таблице 1.5 стр.79 диссертации «Принципы научного менеджмента, содержащиеся в п.4 раздела V Указа Президента РФ от 24 декабря 2014 г. N 808

(в действующей редакции)» дана нормативная формулировка принципа культурной политики «свобода творчества и невмешательство государства в творческую деятельность». Автор применяет к данной формулировке четыре принципа научного менеджмента для встраивания в методологию государственной культурной политики. В качестве дискуссионного момента отметим, что для сферы культуры «свобода творчества и невмешательство государства в творческую деятельность» выступает одним из важнейших нормативных принципов. Так как творческая свобода с одной стороны подразумевает возможность создавать и делиться произведениями культуры без опасения политического давления, а также при этом с другой стороны это право любой личности на доступ к искусству и участие в культурной жизни. Легитимно ли данный нормативный принцип сочетать с управленческими принципами?

3. В общей схеме и ключевых особенностях интеграции предлагаемого подхода по организации проектно-ориентированного управления государственной культурной политикой РФ (рис. 1.20, стр. 97 диссертации) автор вводит общественный контроль при непрерывном мониторинге реализации проектного подхода. Следует уточнить какими функциями и полномочиями будут наделены представители данного общественного контроля.

4. На рис. 2.14 стр.187 диссертации предлагается поблочное построение культурной политики. Требуется пояснение, как поблочное построение культурной политики позволяет учесть все основополагающие аспекты и стать инструментом для достижения социального согласия, формирования идентичности, повышения качества жизни и содействия экономическому развитию через культурные инициативы?

5. На рис. 5.15 стр.447 диссертации автор отмечает, что при реализации проекта сохранения культурного наследия должны принимать участие сертифицированные руководители проектов и сертифицированный проектный офис. Возникает вопрос, в чём заключается сертификация проекта по сохранению культурного наследия и как сертификация способствует эффективности управления такими проектами?

Тем не менее, перечисленные вопросы и дискуссионные моменты не снижают научную ценность полученных результатов и выводов диссертационного исследования.

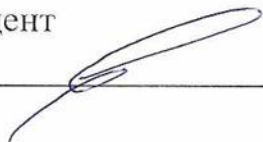
Диссертацию целесообразно допустить до защиты на заседании диссертационного совета.

**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 10.07.2025г., 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».

Официальный оппонент:

заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления  
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»  
доктор экономических наук, доцент

  
Ирина Алексеевна Тренина

«29» сентября 2026г.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»  
302026, Орловская область, г. Орел, ул. Комсомольская, д. 95.  
Контактный телефон: +7(4862)75-13-18  
Сайт <https://oreluniver.ru>  
Адрес электронной почты: [info@oreluniver.ru](mailto:info@oreluniver.ru)

