



УТВЕРЖДАЮ

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. Н.П. ОГАРЁВА»
(ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва»)

Большевицкая ул., д. 68, г. Саранск,
Республика Мордовия, 430005,
тел.: (8342) 24-37-32, факс: (8342) 47-29-13,
e-mail: mrsu@mrsu.ru, http://www.mrsu.ru
ОКПО 02069964, ОГРН 1021300973275,
ИНН/КПП 1326043499/132601001

03.04.2026 № МГУ-22/2435
На № _____ от _____

Ректор Федерального
государственного бюджетного
образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский
государственный университет
им. Н.П. Огарёва»,
кандидат педагогических наук


Н.Б. Глушко
03 апреля 2026 г.



ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва, на диссертацию Тына Виктора Константиновича «Разработка методического подхода к оценке качества проектной деятельности музея», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции)

1. Актуальность представленного диссертационного исследования

В современном мире, характеризующемся процессами глобализации и повсеместного внедрения цифровых технологий, музеи приобретают всё большее значение. Они выполняют роль важнейших центров по сохранению культурного наследия и одновременно выступают катализаторами социально-экономического прогресса. Сегодня музейное учреждение воспринимается не просто как место хранения артефактов, но и как активная общественно-культурная и образовательная организация. Ее влияние распространяется на укрепление социальной сплочённости, повышение туристической привлекательности регионов и поддержку формирования гражданской идентичности. Принятое Международным советом музеев (ICOM) в 2022 году обновлённое определение музея делает особый акцент на его открытость для всех, просветительскую миссию и вовлечённость локальных сообществ в музейную работу. Эти ориентиры подтверждают своевременность и важность поиска новых решений в области управления музеями в текущем контексте. Параллельно с увеличением социальной роли музеев трансформируются и запросы их аудитории. Посетители сегодня ждут не только гарантий сохранности коллекций, но и высокого уровня обслуживания, интерактивных

форматов подачи информации, возможности участия в образовательных проектах и диалоге. В сферу музейной деятельности активно внедряются новые парадигмы развития. Так, модель «партисипативного музея» основана на идее соавторства посетителей в создании уникального музейного опыта. Использование принципов «экономики впечатлений» направлено на усиление эмоционального воздействия экспозиций. Множество учреждений активно используют цифровые инструменты (виртуальные туры, мультимедийные инсталляции, онлайн-платформы) для привлечения новой публики и оптимизации внутренних процессов. Растёт фокус на обеспечении доступности и инклюзивности, разрабатываются специальные предложения для разнообразных категорий населения, в том числе для лиц с особенностями здоровья. Всё перечисленное указывает на потребность в модернизации устоявшихся управленческих практик и переориентации на постоянное улучшение сервиса.

Опыт демонстрирует, что действующие системы управления в музейной отрасли зачастую не успевают реагировать на быстро меняющиеся условия. Специализированные исследования констатируют низкую результативность применения актуальных управленческих методик в работе музеев. В частности, наблюдается отсутствие комплексного подхода к контролю качества предоставляемых услуг: несмотря на отдельные успешные проекты, большинство музеев не имеет результативно функционирующей системы менеджмента качества, которая соответствовала бы современным требованиям и общественным ожиданиям. Многие отечественные музеи не располагают необходимым методическим инструментарием для объективной оценки и последовательного повышения эффективности своей работы, включая стандартизацию процедур и внедрение ключевых показателей качества. Следовательно, объективно назрела потребность в создании и практической реализации новых механизмов и подходов к управлению качеством музейного обслуживания. Актуальность представленного исследования продиктована этой настоятельной необходимостью развития систем менеджмента качества в музеях с ориентацией на современные тренды и социальные потребности.

2. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Диссертационная работа Тына В.К. отличается последовательным изложением материала, внутренним единством, четко отражает позицию автора по вопросам совершенствования подходов к оценке качества проектной деятельности в музее, демонстрирует личный вклад автора в развитие данного направления научной мысли. Обозначенные диссертантом в процессе проведения исследований объект и предмет позволяют осуществить решение поставленных задач с достаточной степенью корректности и аргументации. Детальное ознакомление с диссертацией, авторефератом и публикациями диссертанта позволяет сделать вывод о достижении цели исследования и решении поставленных в работе задач.

Логика исследования правильно структурирована, работа характеризуется необходимым уровнем научной абстракции, непротиворечивостью теоретико-методологических позиций, базирующихся на трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых, а также на требованиях национальных и международных подходов в области оценки качества проектной деятельности, которые позволили автору углубиться в проблемы построения комплексного методического подхода на основе модели Компас Качества, которая объединяет единый набор регламентированных процедур и метрик качества на всех этапах проектной деятельности музея и направлена на оценку и улучшение качества музейных проектов. Настоящая модель разработана на основе концепции «человек-конструктор» и принципах со-творчества с потребителями музейных продуктов/услуг, которые позволяют обеспечить единые подходы к планированию, мониторингу и улучшению качества музейных проектов.

3. Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Достоверность полученных результатов диссертационного исследования подтверждается корректным применением общенаучных и специальных экономических и статистических методов исследования, а также общенаучных методов, таких как анализ, синтез и сравнение. К исследуемым явлениям и процессам применены системный и комплексный подходы.

Применение устоявшихся методов стратегического и качественного оценивания, таких как SWOT-анализ, в сочетании со строгими количественными процедурами (в частности, метод анализа иерархий) обеспечивает обоснованность выбранного методического инструментария. Взаимодополнение теоретического обобщения, статистической обработки и социологических замеров в рамках единого исследования придает выводам внутреннюю согласованность и обоснованность. Применение приемов построения алгоритмов и логического моделирования позволило сформулировать научно-обоснованные и достоверные предложения, выводы и рекомендации, доказательность которых подкрепляется широкой информационной исследовательской базой. Эмпирической основой послужили многолетние данные, полученные от одного из ключевых музеев России - Государственного Эрмитажа, что обуславливает высокую достоверность анализируемого материала. Новизна работы состоит в формировании и аргументации методических принципов для всесторонней оценки качества проектной работы в государственном музее. В рамках этого были предложены: классификация музейных проектов, интегральная модель оценки качества, комплекс критериев и индикаторов, а также цифровой инструментарий для систематического отслеживания показателей. Эти наработки обогащают теоретическую и методическую базу управления качеством в сфере культуры и закладывают практический фундамент для стандартизированного контроля качества музейных проектов.

В ходе диссертационного исследования диссертантом были получены результаты, отличающиеся научной новизной. Приращение научных знаний представлено в следующих результатах исследования:

- разработана система классификации музейных проектов. Она учитывает их масштаб, сложность, цели, состав участников и иные параметры, опираясь на уточненное понятие «проектная деятельность музея». Основное новшество данной типологии заключается в добавлении к традиционным критериям (масштаб, сложность, целеполагание, команда) нового — по основным направлениям работы музея (просвещение, хранение коллекций, реставрация и др.). Этот комплексный подход способствует унификации процессов планирования и выполнения проектов в учреждениях культуры, включая музеи (стр. 22-34).

- сформирован комплекс оценочных критериев и показателей, базирующийся на принципах «человек-конструктор». Он сочетает количественные метрики (посещаемость, бюджет, сроки) и качественные оценки (удовлетворенность, лояльность аудитории, глубина вовлечения в со-творчество). Впервые введен критерий «качество впечатления», который позволяет зафиксировать субъективную ценность проекта для посетителя и проанализировать его эмоциональный и интеллектуальный отклик (стр. 49-54).

- предложен оригинальный методический подход для комплексного анализа степени реализации проектов в музеях. Его ядром выступает модель «Компас качества», представляющая целостный набор стандартизированных процедур и метрик, охватывающих все этапы жизненного цикла проекта. Основная задача модели проведение регулярного аудита и поэтапного повышения качества музейных инициатив. Разработка модели основана на концепции «человек-конструктор» и делает акцент на со-творчестве с конечными потребителями музейных услуг (стр. 84-105).

- разработана методика системного контроля качества музейных проектов с использованием цифровых решений. Данный подход аргументирует применение внутренних ИТ-систем и онлайн-платформ для непрерывного мониторинга и управления проектной работой. На базе модели «Компас качества» создан интерактивный BI-дашборд, встроенный в информационную систему музея. Это позволяет оперативно отслеживать ключевые показатели, вовремя выявлять отклонения и принимать обоснованные управленческие решения, повышая оперативность и прозрачность процессов (стр. 105-138).

- разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы управления качеством проектов для государственных музеев, которые включают корректировку организационной структуры, внедрение регулярного сбора обратной связи от посетителей и сотрудников, предложения по мотивации персонала к обеспечению качества, а также гармонизацию нормативных требований с внутренними регламентами музея (стр. 138-150).

4. Теоретическая и практическая значимость полученных автором диссертации результатов

Полученные выводы и рекомендации автора расширяют теоретико-методологические положения по проблематике исследования. Обозначенные положения бесспорны в части их отнесения к элементам научной новизны и подготовлены в соответствии с требованиями к их построению, структуре и оформлению. Автореферат и опубликованные научные труды диссертанта в полной мере отражают основное содержание диссертационной работы.

Теоретическая значимость проведённого диссертационного исследования не вызывает сомнений. Работа вносит существенный вклад в развитие теории и практики проектного менеджмента в сфере культуры, а также в совершенствование подходов к оценке качества услуг государственных музеев. В ходе исследования автор дал чёткое определение понятию «проектная деятельность музея» и предложил системную классификацию музейных проектов, что способствует структуризации знаний в области экономики культуры и управления музейными учреждениями.

Кроме того, данная работа развивает теорию управления качеством услуг за счёт интеграции современных концепций, учитывающих эмоциональные и познавательные факторы. В частности, была использована модель вовлечения посетителя «человек - конструктор» и принципы совместного создания ценности, которые акцентируют внимание на активной роли потребителя в формировании опыта. Такой междисциплинарный подход пополняет инструментарий для оценки качества услуг, сочетая устоявшиеся нормативы с вниманием к субъективному восприятию аудитории.

Практическая ценность полученных результатов значительна и адресована непосредственно сфере культуры, в первую очередь государственным музеям. Разработанные критерии и оценочная методология готовы к непосредственному внедрению для планирования, контроля и анализа проектной деятельности музеев. Апробация данного подхода проведена на базе Государственного Эрмитажа. Универсальность метода обеспечивается его опорой на международные стандарты менеджмента качества, что позволяет применять и адаптировать предложенные критерии и индикаторы для музеев различного масштаба и профиля. Возможность масштабирования заложенных методик создаёт фундамент для распространения эффективных практик в управлении качеством, способствуя тем самым росту конкурентоспособности музейных услуг в целом.

Содержание и структура диссертации находятся в логическом единстве, соответствуют поставленной цели исследования, состоящей в развитии теоретических основ и организационно-методических подходов к оценке качества проектной деятельности музея. Данная диссертационная работа является законченным исследованием актуальной научной проблемы. Представленную работу отличает логичность и последовательность разделов.

Основные положения и выводы исследования отличаются полнотой содержания.

5. Рекомендации по использованию результатов диссертационного исследования

Выводы и концептуальные основы, представленные в работе Тына В.К., могут быть успешно использованы для анализа качества проектной деятельности в учреждениях музейного типа федерального уровня. Разработанная система контроля качества, которая включает в себя детализированные ключевые показатели эффективности и поэтапную схему реализации, представляет собой готовый управленческий инструмент. Апробация данного подхода на примере проектов Государственного Эрмитажа, включая расчет сводных индексов качества, демонстрирует его работоспособность и позволяет сформулировать конкретные предложения для практики музеев. Наличие статей в изданиях, входящих в перечень ВАК, а также выступлений на научных форумах указывает на принятие этих наработок экспертной средой. Основные положения диссертации обладают потенциалом для создания новой научной базы в сфере мониторинга и обеспечения качества проектов, реализуемых музеями.

6. Дискуссионные положения и замечания по диссертационному исследованию

Отмечая положительные стороны, изложенных в диссертации теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций, необходимо обратить внимание на отдельные позиции, вызывающие определенные замечания или носящие дискуссионный характер:

1 - в исследовании предложена развернутая типология музейных проектов, основанная на углубленном понимании проектной деятельности в музее. Классификация построена с учетом таких аспектов, как масштаб проекта, его трудоемкость, поставленные задачи, команда и прочие критерии. Ключевым усовершенствованием является включение, помимо общепринятых параметров, дополнительного критерия, связанного с ключевыми функциональными направлениями деятельности музея (просветительская работа, фондовая работа, реставрация и т.д.) (стр. 24-25). Остается неясным, позволяет ли данная типизация дифференцировать методы управления качеством для различных категорий проектов? Определяет ли принадлежность проекта к той или иной классификационной группе набор ключевых показателей эффективности для оценки его результатов?

2 – работа выиграла бы, если бы автор на основе разработанной классификации музейных проектов предложил бы конкретные управленческие меры, наиболее эффективно повышающие качество для разных типов проектов;

3 - в контексте описанного автором методического подхода для оценки качества проектной деятельности музея (стр. 49-53) требует конкретизации

вопрос об источниках информации для оценки качества музейных проектов (внутренние системы, статистические отчеты, CRM-системы, опросные инструменты, заключения экспертов), а также о рисках, сопутствующих сбору этих данных (смещенная выборка респондентов, неполнота информации, субъективность формулировок в анкетах);

4 - в системе оценки широко применяются метрики, основанные на постоянных опросах (например, индекс удовлетворенности и лояльности) (стр. 53-58). Однако остается неясным вопрос о том, каким образом результаты оценки качества проектной деятельности по модели «Компас качества» в рамках апробации на примере конкретного музея (Государственного Эрмитажа) соотносятся с экспертными оценками, проведенными ранее до внедрения модели.

5 - исследование автора выявило возможное несоответствие между высокой субъективной оценкой аудитории и срывом установленных бюджетных рамок и графиков проекта (стр. 142-144). В представленных рекомендациях, по нашему мнению, стоит детализировать все возможные причины падения качества, обнаруживаемые в процессе контроля, а также то, каким образом модель QC раскрывает причины роста или снижения качества, а не просто констатирует факты.

6 - в работе продемонстрированы результаты тестирования модели «Компас качества» (стр. 150), но отсутствует рассмотрение практических барьеров внедрения (человеческие ресурсы, финансирование, ИТ-оснащение) и путей их устранения; каким образом в предлагаемой модели QC оценивается качество проектов, сфокусированных на внутреннем развитии самого учреждения (к примеру, инициативы по цифровизации коллекций, реставрационные работы, обучение персонала)? Для таких проектов традиционные метрики, как посещаемость или удовлетворенность гостей, не являются релевантными.

В целом, указанные недостатки не снижают общей положительной оценки диссертации, а лишь подчеркивают научную новизну и сложность решаемых проблем.

7. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертация В.К. Тына является самостоятельно выполненной завершенной научно-квалификационной работой, в которой содержится решение научной задачи, имеющей важное социально-экономическое и хозяйственное значение для развития креативного сектора экономики. Результаты исследования обладают научной новизной, имеют теоретическую и практическую значимость, обеспечивают приращение научных знаний. Результаты исследования достаточно глубоко обоснованы и непротиворечивы.

Диссертационная работа Тына В.К. содержит все необходимые ссылки на авторов, источники заимствования материалов и отдельных исследований

других авторов. Результаты исследований в должной мере отражены в печатных научных изданиях, в том числе рекомендованных ВАК РФ. По содержанию, объему и научной новизне диссертация соответствует пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 (в действующей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, и соответствует паспорту научной специальности ВАК 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции) – п. 12.3 - Стандартизация, оценка соответствия и информационное обеспечение в системе технического регулирования и управления качеством продукции.; п. 12.7 - Организационно-экономические проблемы формирования и мониторинга систем управления качеством на предприятии (в организации).

Отзыв подготовлен доктором экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (Стандартизация и управление качеством продукции), профессором кафедры управления качеством Салимовой Татьяной Анатольевной.

Отзыв рассмотрен и утвержден на заседании кафедры управления качеством (протокол № 5 от «30» марта 2026 г.).

Заведующий кафедрой управления качеством

ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва»

кандидат экономических наук (08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством),

доцент

Глухова Татьяна Васильевна

«30» марта 2026 г.

Контактная информация:

430005, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевистская, д. 68;
+7 (8342) 24-37-32; mrsu@mrsu.ru; <https://mrsu.ru/>

