

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА 24.2.386.02, СОЗДАННОГО  
НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-  
ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ», МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РФ, ПО ДИССЕРТАЦИЮ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА  
НАУК

аттестационное дело № \_\_\_\_\_

решение диссертационного совета от «22» апреля 2026 года № 8-2/26  
о присуждении **Тыну Виктору Константиновичу**, гражданину  
Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «**Разработка методического подхода к оценке качества проектной деятельности музея**» по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции) принята к защите «18» февраля 2026 года, протокол № 2-1/26 диссертационным советом 24.2.386.02 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Министерство науки и высшего образования РФ (191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, приказ о создании диссертационного совета № 1385/нк от «28» октября 2022 г.).

Соискатель Тын Виктор Константинович, 7 сентября 1982 года рождения.

В 2020 г. Тын В.К. окончил ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», присвоена квалификация «Магистр» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

В 2024 г. Тын В.К. окончил очную аспирантуру ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», присвоена квалификация «Исследователь. Преподаватель исследователь». В настоящее время Тын В.К. работает в ФГБУК «Государственный Эрмитаж» в должности ведущего менеджера. Диссертация выполнена на кафедре проектного менеджмента и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Министерство науки и высшего образования РФ.

**Научный руководитель** — Васильева Елена Васильевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры проектного менеджмента и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

**Официальные оппоненты:**

**Антонова Ирина Ильгизовна** - доктор экономических наук, доцент ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)», проректор по инновационно-проектной деятельности;

**Злобина Наталья Васильевна** - доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», директор Института дополнительного профессионального образования -

дали положительные отзывы на диссертацию.

Выбор официальных оппонентов обосновывается назначением компетентных в области управления качеством продукции ученых и специалистов, имеющих публикации в этой сфере исследования и выразивших свое согласие.

**Ведущая организация:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», г. Саранск, в своем положительном заключении, составленном и подписанном доктором экономических наук, профессором, профессором кафедры управления качеством Салимовой Татьяной Анатольевной, кандидатом экономических наук, доцентом, заведующим кафедрой управления качеством Глуховой Татьяной Васильевной и утвержденном кандидатом педагогических наук, ректором Глушко Дмитрием Евгеньевичем, указали, что диссертационное исследование Тына Виктора Константиновича «Разработка методического подхода к оценке качества проектной деятельности музея», представленное на соискание ученой степени кандидата экономических наук, полностью соответствует требованиям, установленным пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утверждённого постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 (в текущей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции).

Выбор ведущей организации (с ее согласия) обусловлен ее достижениями в отрасли науки, которой посвящена диссертационная работа, и способностью определить научную и практическую ценность исследования соискателя.

**Наиболее существенные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в 8 публикаций, общим объемом 4,07 п.л. (личный вклад – 1,97 п.л.), в том числе, 3 статьи в журналах, рекомендованных ВАК, общим объемом 2,02 п.л. (авторским объемом 1,02 п.л.).**

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:**

1. Тын, В.К. Обеспечение качества музейных услуг в России и за рубежом / В.К. Тын // Евразийский юридический журнал. - 2025. - № 5 (204). - С.546-549 (0,62 п.л.).

2. Тын В. К. Проектный менеджмент в креативных индустриях: индикаторы качества проектной деятельности / В.К. Тын, О.С. Иванова,

Е.В. Васильева, Е.А. Артющкина // Reports Scientific Society. -2025. - № 5 (61). - С.18-24 (0,8 п.л./ 0,2 п.л.).

3. Тын, В.К. Опыт развития творческих индустрий и туризма в условиях глобальной цифровизации / В.К. Тын, Е.В. Васильева, Н.Ю. Четыркина // Вестник Национальной академии туризма. - 2021. - № 3(59). - С. 25–27 (0,6 п.л. / 0,2).

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем ученой степени работах, в которых изложены основные научные результаты диссертации.

**На диссертацию и автореферат поступили отзывы (все отзывы положительные) из:**

1. ФГБУ «Центральный военно-морской музей имени Императора Петра Великого» (г. Санкт-Петербург) Министерства обороны России, отзыв подписал кандидат политических наук, директор, Нехвай Руслан Шамсудинович. Замечания: Предложенная система показателей (КРІ) является комплексной. Возникали ли в ходе апробации методические или практические сложности со сбором данных для таких показателей, как Co-creation (индекс со-творчества) или точный расчет ROI для проектов с преимущественно некоммерческими, социокультурными целями? Как предлагается их нивелировать? 2. VI-дашборд предполагает наличие определенной цифровой инфраструктуры. Рассматривал ли автор в исследовании вопросы кибербезопасности и защиты персональных данных посетителей, собираемых в рамках системы обратной связи и мониторинга? 3. В выводах упомянуто, что проекты с высокой оценкой аудитории иногда сопровождаются превышением бюджета и сроков. Предлагает ли разработанный комплексный методический подход конкретные инструменты или алгоритмы для балансировки этого противоречия («ценность vs. эффективность») на этапе планирования проекта?

2. АО «Императорский фарфоровый завод» (г. Санкт-Петербург), отзыв подписала кандидат экономических наук, генеральный директор Тылевич Татьяна Александровна. Замечания: несмотря на очевидные достоинства, предложенная система требует дальнейшей доработки относительно ее масштабируемости и адаптации к ресурсно-ограниченным условиям. Дискуссионным является и поиск баланса между измерением удовлетворенности посетителей и потенциальной «усталостью» аудитории от чрезмерного сбора данных. Эти аспекты, безусловно, заслуживают дальнейшего научного осмысления и практической проработки.

3. АО «ВДНХ» (г. Москва), отзыв подписала кандидат социологических наук, первый заместитель генерального директора Жук Елена Ивановна. Замечания: Апробация на Эрмитаже хорошо иллюстрирует потенциал, но переносимость методики на музеи разных форматов требует проверки (региональные, частные, малые учреждения). Нужны пилоты в нескольких учреждениях разного масштаба. Внедрение QC модели не исключает риска

предвзятости при использовании внутренних данных; нужно предусмотреть внешнюю экспертизу или параллельную независимую оценку. Нужна дорожная карта по затратам, организационным изменениям и внедрению в музеях разного размера; описать регламенты и требования к процессам.

4. УО «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова», отзыв подписал кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий и управления бизнесом Янкевич Елена Михайловна, доцент кафедры информационных технологий и управления бизнесом. Замечания: Какие ресурсы (финансы, кадры, ИТ-инфраструктура) потребуются для внедрения QC в музеях различного масштаба? Какие организационные изменения необходимы для создания отдела качества и поддержки цифровой инфраструктуры внутри организаций? Как обеспечить масштабируемость методики на региональном и федеральном уровне, а также адаптацию под частные и негосударственные учреждения? Какие регламенты и политики требуется скорректировать или разработать (регламент управления проектами, стандарты качества, сбор и конфиденциальность данных)? Какие риски и ограничения следует учесть при реальном внедрении (данные о посещаемости, влияние внешних факторов, доступность финансирования)?

5. ФГБУН «Музей антропологии и этнографии им. Петра Великого (Кунсткамера) РАН», отзыв подписала кандидат исторических наук, заместитель директора по научно-организационной работе Киссер Татьяна Сергеевна. Замечания: Модель QC и концепция VI-дашборда, апробированные на крупнейшем федеральном музее, требуют значительных ресурсов. Какие упрощенные, «облегченные» версии модели или адаптацию ее ключевых принципов автор мог бы рекомендовать для малых и средних музеев с ограниченным бюджетом и штатом? В модели активно используются показатели, требующие регулярных опросов (CSAT, NPS). Не приведет ли, по мнению автора, активный сбор обратной связи к «усталости» аудитории и снижению качества данных? Какие методы и периодичность сбора данных являются, на его взгляд, оптимальными? Один из выводов работы указывает на возможный конфликт между высокими качественными оценками аудитории и превышением бюджета/сроков проекта. Предлагает ли модель QC или общие рекомендации автора алгоритмы для поиска баланса между «ценностью» (блок модели) и «эффективностью» (другой блок) на стадии планирования проекта? Как в рамках предложенной системы учитывается качество проектов, направленных не на внешнюю аудиторию, а на внутреннее развитие музея (например, проекты по оцифровке фондов, реставрации, повышению квалификации сотрудников), где традиционные показатели посещаемости и удовлетворенности посетителей неприменимы?

6. СПб ГБУК «Государственный музей «Исаакиевский собор», отзыв подписал директор Мудров Юрий Витальевич. Замечания: Автор отмечает, что им была на основе сформулированного определения уточнена комплексная

классификация музейных проектов по нескольким ключевым признакам. Какие новые классификационные признаки были выделены именно автором исследования? Автор приводит следующее определение: качество музейного проекта - комплексная характеристика проекта, отражающая степень достижения стратегических целей и миссии музея и одновременно степень позитивного переживания и вовлечённости аудитории, достигнутых в ходе проекта. Что подразумевается под «позитивным переживанием» аудитории? Как оценить данную характеристику при оценке качества музейного проекта? Проводился ли расчёт ключевых показателей качества музейного проекта? С какими сложностями столкнутся музеи при внедрении модели QC в практику управления качеством проектной деятельности?

**Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:**

**определены:**

- понятие «проектной деятельности музея» как специфической формы творческого взаимодействия музея с обществом, направленной на воплощение миссии музея посредством временных целенаправленных инициатив (проектов); сформировано на основе отраслевых стандартов и служит базой для разработки критериев и методов оценки качества музейных проектов и отражает переход музеев к проектно-ориентированному управлению (с. 21);

**обоснован:**

- методический подход оценки качества проектной деятельности музея на основе модели «Компас Качества» комплекс регламентированных процедур и метрик качества на всех этапах проектной деятельности музея и направлена на оценку и улучшение качества музейных проектов. Модель разработана на основе концепции «Номо Lego» и принципах со-творчества с потребителями музейных продуктов и услуг, которые позволяют обеспечить единые подходы к планированию, мониторингу и улучшению качества музейных проектов (стр. 49-53);

**предложены:**

- комплекс критериев и индикаторов качества, базирующийся на концепции «Человек Конструктор - Номо Lego», который включает как количественные метрики (посещаемость, объем финансирования, соблюдение сроков), так и качественные показатели (удовлетворенность и лояльность аудитории, глубина со-творчества с посетителями) (стр. 49-53);

- показатель – «качество впечатления посетителя», который отражает субъективную ценность получаемого аудиторией продукта или услуги, позволяя количественно измерить эмоционально-когнитивный отклик на реализованный проект (стр. 51);

- алгоритм оценки качества музейных проектов, включающий этапы сбора и нормализации данных, задания весов показателей, расчёта частных и интегральных индексов, а также сценарного анализа с учётом чувствительности

к весовым коэффициентам. Алгоритм обеспечивает возможность оценки отдельных проектов, сравнения их между собой, а также построения динамики качества проектной деятельности музея в целом (стр. 60-63);

- методические рекомендации по совершенствованию системы управления качеством проектов в государственном музее, включающие необходимые изменения в структуре управления музеем, внедрение регулярных процедур сбора обратной связи от посетителей и сотрудников, мотивацию персонала на достижение показателей качества, адаптацию нормативных стандартов к внутренним регламентам музея (стр. 138-151);

**разработаны:**

- модель оценки качества проектной деятельности музеев «Компас качества», которая интегрирует принципы «Всеобщего управления качеством-TQM» (системное управление качеством, процессный подход, непрерывное улучшение) с сервисными метриками метода «Качество обслуживания-SERVQUAL», что позволяет устранить разрыв между внутренними показателями эффективности проекта для организации и качеством опыта посетителей, присущий прежним подходам, и преодолеть выявленные ограничения традиционных моделей оценки качества (стр. 84-105);

- цифровой BI-дашборд качества проектов, интегрированный во внутреннюю информационную систему музея, что позволяет оперативно отслеживать ключевые показатели качества, выявлять отклонения и поддерживать принятие управленческих решений на основе данных (подход управления данными - data-driven), повышая оперативность и прозрачность управления качеством (стр. 72-81).

**Теоретическая значимость исследования** состоит в развитии научных представлений о проектном управлении и оценке качества услуг в музейной деятельности.

**изложены:**

- методический подход к непрерывному мониторингу качества проектов государственных музеев с использованием цифровых инструментов, что обеспечивает оперативность отслеживания ключевых показателей качества, своевременное выявление отклонений и принятие управленческих решений, основанных на данных, что повышает гибкость и прозрачность управления качеством. (стр. 49-100).

**уточнены:**

- классификация музейных проектов (по масштабу, сложности, целям, составу участников и др.). Отличие классификации от существующих заключается в выделении таксономического признака согласно направлениям деятельности музея (просветительская, хранение, реставрация и др.) и стандартной типологии проектной деятельности (масштаб, сложность, целевая направленность, состав участников и др.), что позволяет учесть стандартизированный подход при организации и оценке качества проектной

деятельности в учреждении культуры (музее) (стр. 24-25);

- особенности понятийного аппарата в области оценки качества проектной деятельности музея, что способствует систематизации знаний в области экономики культуры и менеджмента музейных организаций.

**Значение полученных соискателем результатов исследования для практики заключаются в возможности использования** методического подхода к оценке качества проектной деятельности в практике управления при планировании, мониторинге и анализе музейных проектов, отраслевая нейтральность разработанных методических решений создаёт предпосылки для распространения лучших практик управления качеством и повышения конкурентоспособности музейных услуг в целом.

**Оценка достоверности:** результатов исследования определяется использованием методов агрегирования, стратегического и качественного анализа, включая SWOT, и метод анализа иерархий (АНР). Основой исследования выступили научные положения и методические рекомендации в области управления и оценки качества, изложенные в трудах зарубежных и отечественных ученых, международных и отечественных стандартах, нормативных правовых актах РФ, а также отчетная документация проектов Государственного Эрмитажа. Научные публикации автора, его выступления на международных и всероссийских научно-практических конференциях также подтверждают достоверность и значимость результатов диссертационного исследования.

**Личный вклад** соискателя состоит в:

- разработке классификации музейных проектов с учетом определения качества проектной деятельности музея;
- разработке методик, моделей и цифрового дашборда для оценки качества проектной деятельности музея;
- определении критериев и показателей для оценки качества музейных проектов и проведении оценки качества проектной деятельности в музее;
- апробации результатов исследования в научных публикациях и на научно-практических конференциях.

В ходе дискуссии профессор Т.И. Леонова отметила высокую актуальность представленной диссертационной работы, ее теоретическую и практическую значимость и высказала рекомендацию по развитию в дальнейших исследованиях в области оценки качества проектов в музеях различных масштабов (федеральных, региональных и др.).

Профессор И.Г. Головцова отметила актуальность вопросов оценки качества проектной деятельности музея и порекомендовала соискателю расширить круг объектов исследования и сформулировать универсальные подходы к оценке качества проектной деятельности и совершенствованию систем управления качеством проектов в области культуры в целом.

Соискатель Тын В.К. ответил на заданные в ходе заседания вопросы и

согласился с замечаниями профессора Т.И. Леоновой и профессора И.Г. Головцовой.

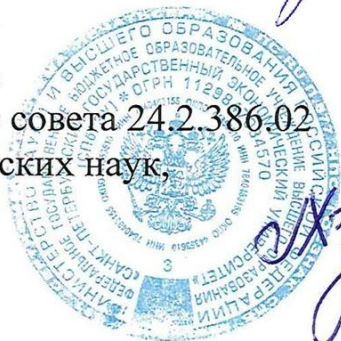
На заседании 22 апреля 2026 года, протокол № 8-2/26, диссертационный совет принял решение: за новые научно обоснованные теоретические и методические положения в области стандартизации и управления качеством продукции, имеющие существенное значение для развития страны, присудить Тыну Виктору Константиновичу ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования (очная форма заседания) диссертационный совет в количестве 14 человек, из них 7 докторов наук по профилю рассматриваемой диссертации (5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции)), участвовавших в заседании из 14 человек, входящих в состав совета, дополнительно введены на разовую защиту - 0 человек, проголосовали: за - 14, против - нет, недействительных бюллетеней - нет.

Заместитель председателя  
диссертационного совета 24.2.386.02  
доктор экономических наук,  
профессор

Алексеев Андрей Алексеевич

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.386.02  
доктор экономических наук,  
профессор



Хорева Любовь Викторовна

22 апреля 2026 г.