

## ОТЗЫВ

**доктора экономических наук, члена-корреспондента Академии наук Республики  
Башкортостан Ахунова Рустема Ринатовича**

на автореферат диссертации Сагитова Салавата Талгатовича  
«Управление сферой культуры в условиях цифровой трансформации общества:  
региональный аспект», представленную на соискание ученой степени доктора  
социологических наук по специальности 5.4.7 Социология управления

Судя по автореферату диссертации Сагитова С.Т. можно сделать вывод, что к защите предлагается работа, которая представляет собой комплексное научное исследование, посвященное актуальной проблеме - трансформации управления сферой культуры на региональном уровне в условиях цифровизации.

Поскольку цифровая трансформация, будучи одним из магистральных трендов современного общественного развития, наиболее противоречиво проявляется именно в сфере культуры, решение проблем управления ею носит важный и своевременный характер. Обозначенные противоречия выражаются, с одной стороны, в том, что цифровые технологии демократизируют доступ к культурным благам, создают новые формы художественного творчества (от цифрового искусства до виртуальных музеев), с другой – порождают риски «цифрового разрыва», коммодификации культуры, разрушения традиционных механизмов социализации и межпоколенческой передачи культурного опыта. В этом контексте автору удалось зафиксировать это противоречие, а также предложить концептуальную модель его разрешения на региональном уровне управления.

Теоретическая значимость работы высока. Автор констатирует, что управление сферой культуры должно учитывать коммуникативную природу последней, при этом, разрабатывает развернутую теоретико-методологическую модель этого процесса на региональном уровне.

Среди достоинств работы следует отметить глубокий теоретический синтез классических и современных подходов к изучению сферы культуры с позиций социологии управления. Разработка авторской концептуальной системы - ядро, определившее значимый теоретический вклад в науку. Особый интерес представляет обзор существующих концепций, их критический анализ и творческий синтез, позволивший определить потенциал каждого подхода для решения задач управления сферой культуры в цифровую эпоху. Автор формулирует собственное определение «сферы культуры» как социокоммуникативной системы взаимодействия социальных акторов по поводу производства, распределения и потребления духовных ценностей, что усиливает теоретический вклад исследования. Фундаментальный теоретический базис обеспечивает исследованию концептуальную глубину и методологическую

строгость, а разработанный конструкт управления сферой культуры на региональном уровне, основанный на понимании культурных процессов как массовой коммуникации, открывает новые перспективы для оптимизации региональной культурной политики.

Существенным достоинством работы является обоснование необходимости перехода от отраслевого подхода к культуре. Обоснование парадигмы регионального развития, сформированной с учетом культурно-духовных приоритетов и преодолением исключительно отраслевой системы управления, представляет собой важный вклад в теорию регионального управления и культурной политики. Такой подход позволяет преодолеть фрагментарность управления сферой культуры и обеспечить ее интеграцию в общую стратегию социально-экономического развития регионов.

Эмпирическая часть работы подтверждает и конкретизирует эти теоретические положения. Контент-анализ нормативно-правовых актов, проведенный автором (индекс НПАР-24), выявил существенную рассогласованность приоритетов культурной политики на целевом, тактическом и прикладном уровнях управления. Иными словами, то, что декларируется как цель в федеральных стратегиях, зачастую не находит адекватного отражения в региональных программах и тем более – в конкретных действиях учреждений культуры. Этот вывод имеет не только теоретическое, но и прямое практическое значение для совершенствования государственного управления. Автор обоснованно фиксирует усиление роли государства как доминирующего субъекта управления сферой культуры – тенденция, подтверждаемая трендовыми данными: доля респондентов, поддерживающих ведущую роль государства, устойчиво растет на протяжении 2001–2025 гг. Кроме того, предложенная классификация ролей государства в культурной политике (от прямого регулятора до фасилитатора) является теоретически обоснованной и практически применимой для анализа и проектирования управленческих стратегий.

Переходя к блоку замечаний, выявленных в ходе изучения автореферата, можно отметить недостаточную проработанность вопроса о взаимодействии предложенной модели управления с существующими системами стратегического планирования и бюджетного финансирования сферы культуры, что обеспечило бы междисциплинарную связку с экономическими подходами.

Кроме этого, несмотря на то, что автор подробно описывает теоретические основания и механизмы реализации матричной модели управления, в автореферате практически отсутствует анализ ее совместимости с действующими системами стратегического планирования, программно-целевого управления и бюджетного процесса. Более детальный анализ организационно-управленческих условий внедрения модели, включая вопросы ее институционального оформления и интеграции в действующие управленческие практики, повысил бы практическую реализуемость предложенных решений.

Тем не менее, практическая значимость подтверждена возможностью использования результатов исследования для модернизации региональной культурной политики, приоритезации направлений развития сферы культуры, актуализации программ цифрового развития. Разработанный автором инструментарий выявления профессиональных дефицитов субъектов управления может быть непосредственно внедрен в систему повышения квалификации государственных и муниципальных служащих, а также работников учреждений культуры.

На основании изложенного, можно заключить, что диссертация Сагитова Салавата Талгатовича на тему «Управление сферой культуры в условиях цифровой трансформации общества: региональный аспект» соответствует критериям пп. 9–14 Положения о присуждении ученых степеней (утв. Постановлением Правительства № 842 от 24.09.2013 г.) (с изменениями и дополнениями), ее автор заслуживает присуждения искомой степени доктора социологических наук по специальности 5.4.7 "Социология управления".

Доктор экономических наук по специальности  
08.00.05 – "Экономика и управление народным хозяйством",  
главный научный сотрудник Института социально-экономических исследований  
Уфимского федерального исследовательского центра РАН

Ахунов Рустем Ринатович  
13.04.2026 г.

Подпись д-ра экон. наук, члена-корреспондента АН РБ Р.Р. Ахунова заверяю  
Главный ученый секретарь УФИЦ РАН Р.Х. Фаттахова



Контактные данные:

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение "Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук"

Адрес: 450054, Республика Башкортостан, город Уфа, Проспект Октября, 71

Тел/факс: (347) 235-60-22; E mail: [presid@ufaras.ru](mailto:presid@ufaras.ru); Web -сайт: <http://ufaras.ru>

## ОТЗЫВ

**доктора экономических наук, профессора  
Гребенюка Александра Александровича**

на автореферат диссертации Сагитова Салавата Талгатовича  
«Управление сферой культуры в условиях цифровой трансформации общества:  
региональный аспект», представленной на соискание ученой степени доктора  
социологических наук по специальности 5.4.7 Социология управления

Исходя из представленного автореферата, диссертационное исследование С.Т. Сагитова посвящено проблеме, обладающей несомненной теоретической и практической значимостью - анализу управленческих процессов в сфере культуры на региональном уровне в контексте ее цифровой трансформации.

Научная новизна исследования зафиксирована по двенадцати позициям и наиболее значимыми, на мой взгляд, являются следующие.

1. Разработка авторского определения сферы культуры как социокоммуникативной системы взаимодействия социальных акторов по поводу производства, распределения и потребления духовных ценностей и разработанной на этом подходе концептуальной рамки анализа управления сферой культуры как процесса массовой коммуникации. Автором операционализированы понятия «коммуникаторы» (государственные чиновники), «коммуникационные каналы» (служащие от культуры, творцы) и «потребители». Выявлена и обоснована роль детерминант, опосредующих восприятие и реализацию управленческих решений.

2. Впервые предложена и эмпирически верифицирована социально-профессиональная классификация субъектов управления сферой культуры, которая позволила выявить глубинные различия в ценностных ориентациях, приоритетах и оценочных суждениях выделенных групп.

3. Выделение пяти этапов цифровизации сферы культуры России (от первых попыток оцифровки архивов до современного этапа, требующего усиления регионального звена) также является вкладом в теоретическое осмысление технологической трансформации социальных систем.

4. Эмпирическое обоснование теоретико-методологического конструкта управления сферой культуры на региональном уровне, учитывающей мнение и поведение всех субъектов управления. Исследования, проведенные под руководством автора не только в Башкортостане, но и во многих других регионах

России позволяют говорить не только конкретно региональной, но и об общероссийской значимости результатов, позволяющих выявить объективные приоритеты и сопоставить их с субъективными оценками населения. Такой дизайн исследования обеспечивает высокую валидность и надежность выводов. Представленный теоретико-методологический конструкт управления сферой культуры на региональном уровне, базирующийся на представлении об управлении как процессе массовой коммуникации, позволяет в условиях цифровизации интегрировать и анализировать большие данные для выявления глубинных связей между всеми участниками управленческого процесса и принятия научно обоснованных решений.

Следует отметить, что обоснованность результатов диссертационного исследования обеспечивается фундаментальной теоретико-методологической базой, репрезентативными эмпирическими исследованиями, корректностью применения методов анализа.

При общей высокой положительной оценке диссертации необходимо высказать следующие вопросы, возникшие в ходе прочтения автореферата. В работе убедительно обосновано усиление роли государства как доминирующего субъекта управления сферой культуры. Вместе с тем, автор последовательно отстаивает необходимость субъектно-субъектного подхода. Требуется уточнения вопрос о том, каковы, по мнению диссертанта, реальные механизмы и перспективы расширения субъектности иных участников управленческого процесса в современной российской ситуации.

Отметим, что автор убедительно показывает, что управление сферой культуры есть процесс массовой коммуникации. Однако в автореферате не в полной мере эксплицирована роль обратной связи как системообразующего элемента любой коммуникативной модели. В классических моделях коммуникации (от К. Шеннона до У. Эко) именно обратная связь превращает линейную передачу информации в циклический процесс взаимодействия. В предложенной автором матричной модели управленческое воздействие описано достаточно детально, а механизмы, с помощью которых мнения и оценки «потребителей» трансформируются в управленческие решения «государственных чиновников», требуют, на мой взгляд, дополнительной

проработки. Указанное замечание не снижает общей высокой оценки работы. Напротив, оно свидетельствует о теоретической глубине и дискуссионности представленного исследования. Автореферат написан хорошим научным языком, логика изложения не вызывает нареканий.

Теоретическая значимость диссертации заключается в развитии социологии управления за счет интеграции теорий массовой коммуникации, социального конструирования и цифровой трансформации применительно к управлению социокультурными процессами на региональном уровне. Работа вносит вклад в теорию социальных институтов, уточняя механизмы их взаимодействия со сферой культуры в условиях цифровой эпохи. Судя по автореферату, диссертация является законченным, самостоятельным научным трудом, выгодно отличается внутренним единством и логической последовательностью изложения.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы для модернизации системы управления сферой культуры на региональном и муниципальном уровнях, корректировки программных документов, а также в качестве основы для совершенствования законодательства о культуре. Результаты исследования также могут применяться в учебном процессе при чтении курсов «Социология управления», «Социология культуры», «Социология коммуникаций», а также при разработке спецкурсов по цифровизации социальных процессов.

По своей актуальности, научной новизне, объему проведенных исследований, работа заслуживает самой высокой оценки и соответствует всем требованиям, предъявляемым к докторским диссертациям.

Автореферат диссертации Сагитова Салавата Талгатовича свидетельствует о проведении самостоятельной, законченной научно-квалификационной работы, в которой на основании выполненных автором исследований разработаны теоретические положения, совокупность которых можно квалифицировать как решение крупной научной проблемы, имеющей важное социально-экономическое и культурное значение для развития регионов Российской Федерации.



## ОТЗЫВ

вице-президента Академии наук Республики Башкортостан,  
члена-корреспондента Академии наук Республики Башкортостан,  
доктора экономических наук, профессора

**Дегтярева Александра Николаевича**

на автореферат диссертации Сагитова Салавата Талгатовича  
«Управление сферой культуры в условиях цифровой трансформации  
общества: региональный аспект», представленной на соискание ученой  
степени доктора социологических наук по специальности 5.4.7 Социология  
управления

Как показывает автореферат Сагитова С.Т., к защите представлена диссертационная работа, которая является комплексным междисциплинарным исследованием, посвященном актуальной проблематике трансформации управления сферой культуры в условиях цифровизации общества с фокусом на региональный уровень.

Заслуживает особого внимания детальный анализ институциональных проблем управления сферой культуры и выявление ключевых групп противоречий на региональном уровне (с.11-12, с.20-22). Автор не ограничивается общими констатациями, а проводит системный анализ противоречий в отношениях «регион – отрасль», «сфера культуры – иные сферы жизнедеятельности», «государство – иные субъекты управления», а также цифрового неравенства между регионами. Такой структурный подход позволяет не только диагностировать проблемы, но и разрабатывать адресные решения для каждой группы противоречий. Особенно ценно, что анализ основан на комплексном изучении нормативно-правовой базы, статистических данных и результатов эмпирических исследований, что обеспечивает достоверность выводов. Выявление рассогласованности представлений и действий субъектов управления о приоритетах культурной политики как одной из основных проблем имеет важное практическое значение для совершенствования управленческих процессов.

Автор убедительно обосновывает необходимость перехода от отраслевого подхода к культуре как к сфере жизнедеятельности общества, доказывая, что современный уровень развития общества требует рассматривать культуру не как второстепенную отрасль, а как одну из основных и равноправных сфер жизнедеятельности, определяющую развитие социума (с.19-20). Этот концептуальный сдвиг имеет принципиальное значение для переосмысления роли культуры в региональном развитии и для разработки более эффективных стратегий культурной политики. Обоснование



парадигмы регионального развития, сформированной с учетом культурно-духовных приоритетов, представляет собой важный вклад в теорию регионального управления и культурной политики.

Нельзя не отметить разработку, а также, что немаловажно апробацию практического инструментария (с.15, с.25) для выявления профессиональных дефицитов субъектов управления сферой культуры и построения индивидуальных образовательных траекторий, что представляет собой готовое решение для системы повышения квалификации управленческих кадров. В условиях цифровой трансформации, предъявляющей новые требования к компетенциям участников культурного процесса, предложенный автором подход имеет исключительную практическую ценность. Инструментарий, позволяющий с помощью цифровых технологий диагностировать профессиональные пробелы и организовывать целевые программы повышения квалификации, был апробирован в ходе исследований, что подтверждает его работоспособность и эффективность. Особенно важно, что этот инструментарий может учитывать специфику разных групп субъектов управления и позволяет разрабатывать адресные образовательные программы. Такой прикладной результат исследования не только повышает его социальную значимость, но и демонстрирует способность автора переводить теоретические построения в конкретные практические решения, что является признаком зрелого научного подхода.

Мне, как вице-президенту Академии наук Республики Башкортостан, представляющего отделение социально-гуманитарных наук и технологий, видится, что проведенные исследования будут являться серьезным фундаментом при формировании государственной политики региона в сфере культуры. Вместе с тем, учитывая, что основной эмпирический массив собран на материалах одного региона – Республики Башкортостан (с.10), могут возникнуть вопросы о возможности применения разработанного конструкта в других регионах страны. Да, указанная репрезентативность выборки и строгое соблюдение научной обоснованности методов не ставят под сомнение результаты проведенного трендового исследования. Тем не менее, возникает вопрос о границах экстраполяции полученных выводов на другие регионы России, особенно те, которые отличаются по национальному составу, уровню урбанизации, бюджетной обеспеченности и развитию цифровой инфраструктуры. Было бы полезно в ходе защиты обозначить, какие выводы автор считает универсальными, а какие – специфическими для региона с высокой долей культурного разнообразия. Данное замечание не носит принципиального характера и не ставит под сомнение обоснованность

основных положений диссертации, но имеет значение для корректной интерпретации результатов.

Автореферат диссертации Сагитова Салавата Талгатовича «Управление сферой культуры в условиях цифровой трансформации общества: региональный аспект» свидетельствует о проведении крупномасштабного научного исследования, вносящего существенный вклад в развитие социологической науки. Научные результаты, представленные в автореферате, полностью соответствуют критериям, предъявляемым к докторским диссертациям, подтверждая, что в диссертационном исследовании Сагитова С.Т. решена сложная научная проблема адаптации управления сферой культуры к вызовам цифровой трансформации с учетом региональной специфики.

На основании изложенного считаю, что диссертация Сагитова Салавата Талгатовича «Управление сферой культуры в условиях цифровой трансформации общества: региональный аспект» соответствует критериям пп. 9–14 Положения о присуждении ученых степеней (утв. Постановлением Правительства № 842 от 24.09.2013 г.) (с изменениями и дополнениями), ее автор заслуживает присуждения искомой степени доктора социологических наук по специальности 5.4.7 Социология управления.

Доктор экономических наук по специальности  
08.00.01 – Экономическая теория  
Вице-президент, член-корреспондент  
ГБНУ «Академия наук Республики Башкортостан»  
Александр Николаевич Дегтярев

10 апреля 2026 г.

Контактные данные:

Государственное бюджетное научное учреждение  
«Академия наук Республики Башкортостан».  
Адрес: 450008, Республика Башкортостан, г.Уфа,  
ул. Кирова, 15; Телефон: +7 (347) 272-78-47;  
E mail: kanz@anrb.ru; Web -сайт: <https://www.anrb.ru/>

**ПОДПИСЬ  
ЗАВЕРЯЮ**



ИИ РБ  
А. П.