РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МУЗЕЙНОЙ ПОЛИТИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

УДК 069:351.85(470.23-25) *ГСНТИ 14.33*
ББК 79.14(2-2СПб) *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-2-148-161

Т. В. Вдовенко
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
AuthorID: 101217

Г. М. Цинченко
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
AuthorID: 688861

АННОТАЦИЯ: Проанализирована государственная политика в области музейной деятельности в Санкт-Петербурге на основе изучения особенностей музейной сферы как объекта государственной политики, законодательного регулирования музейно сферы, роли государства в области музейной политики и принципов, влияющих на эффективность музейной политики.
Исследование проведено на основе комплекса общенаучных методов, таких как обобщение и систематизация теоретических данных на основе изучения работ различных авторов, анализа, синтеза, обобщения, системно-функционального и комплексного подхода, с использованием анализа официальной статистики и нормативных федеральных и региональных правовых актов.
Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что в нем систематизированы понятия и подходы в отношении государственной политики в музейно деле, которые в отечественной науке еще недостаточно исследованы. Проведенный анализ состояния музейного дела позволил разработать рекомендации по совершенствованию государственной политики в области музейной деятельности, которые можно использовать на практике в органах государственной власти, имеющих отношение к культуре и музеям.
Научная новизна заключается в проведенном комплексном исследовании, которое рассматривает особенности государственной политики в области музейного дела в Санкт-Петербурге. Выявлены противоречия в существующем музейном законодательстве, отсутствие достаточного количества профессиональных кадров, не использование всех преимуществ государственно-частного партнерства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: государственная политика, музейная деятельность, культурные ценности, музейное законодательство.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Татьяна Викторовна Вдовенко, доктор педагогических наук, профессор, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
199178, Россия, г. Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., д. 57/43, tat.vdov77@yandex.ru

Галина Михайловна Цинченко, кандидат социологических наук, доцент, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
199178, Россия, г. Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., д. 57/43, sziu@ranepa.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Вдовенко Т. В., Цинченко Г. М. Реализация государственной музейной политики в Санкт-Петербурге // Вопросы управления. 2019. № 2 (38). С. 148—161.

© Т.В. Вдовенко, Г.М. Цинченко, 2019

Введение. В Санкт-Петербурге на начало 2019 года функционирует 206 музеев, из них 151 музей является государственными. 64 музея являются объектами городского подчинения и 66 музеев – объектами федерального подчинения. Таким образом, более половины государственных музейных учреждений, имеющихся в городе, являются

объектами федерального значения. На них не распространяются региональные программы, их контролем, содержанием и развитием занимаются органы федеральной власти.

Деятельность по разработке и реализации культурной и музейной политики в Санкт-Петербурге разделена между федеральным органом исполнительной власти – Министерством культуры и региональным органом исполнительной власти – Комитетом по культуре Санкт-Петербурга. В ведении первого органа находятся федеральные музеи, в ведении второго, соответственно, региональные.

Тенденция, направленная на уменьшение доли государственного финансирования культурной и, в частности, музейной деятельности, которая проявляется в уменьшении субсидирования федеральных программ по развитию культурной сферы, ставит перед музейными учреждениями задачу более эффективного использования уже имеющихся ресурсов.

Комитет по культуре как субъект реализации музейной политики в Санкт-Петербурге. Уставом Санкт-Петербурга закреплено право на определение основ политики Санкт-Петербурга и разработку, а также дальнейшую реализацию программ в различных сферах государственной деятельности, в том числе в сфере развития культуры [1]. Согласно уставу, Комитет по культуре – уполномоченный правительством города в сфере культуры орган исполнительной власти, регулирующий деятельность культурных учреждений, принадлежащих Санкт-Петербургу, разрабатывающий программы по развитию культурной сферы города. Комитет реализует государственную политику в сфере развития культурной и музейной деятельности и внедрение ее в деятельность культурных учреждений, осуществляет государственное управление в области культуры и координацию действий других государственных органов, уполномоченных в культурной сфере.

Другим важным видом деятельности Комитета является развитие системы профессионального образования в сфере культуры. Сюда относится и раннее выявление талантов у детей, и развитие способностей в области искусства, упорядочение и организация учебного процесса в данной области, формирование профессионального резерва кадров в сфере культуры, а также поддержка деятельности самих учебных заведений, в том числе, финансовая и организационная [2, с. 20].

Еще один вид деятельности связан с сохранением объектов наследия культуры, путем передачи культурных ценностей в коллекции музеев, включением памятников архитектуры в перечень объектов культурного наследия, контролем над деятельностью учреждений, ответственных за сохранение объектов культурного наследия.

В Санкт-Петербурге органом, ответственным за сохранение памятников культуры и осуществляющим контроль над надлежащим использованием объектов, является Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников культуры и истории. Федеральным органом, осуществляющим данный вид деятельности, является Агентство по управлению и использованию памятников истории и культуры, которое, как и Министерство культуры, имеет представительство в федеральных округах России, в том числе в Северо-Западном федеральном округе.

В вопросах сохранения и использования памятников культуры, к которым чаще всего относятся музеи, Комитет по культуре взаимодействует с этими органами федеральной и региональной власти. Важный вид деятельности связан с распространением информации о проводимых культурных мероприятиях путем публикации анонсов о готовящихся мероприятиях в печатных и интернет-изданиях.

Комитет по культуре имеет налаженные международные и межрегиональные связи, благодаря участию в совместных проектах, поддерживает сформировавшийся статус города Санкт-Петербурга как культурной столицы России.

Комитет наделен полномочиями учредителя государственных объектов города в области культуры, а также собственником имущества подведомственных учреждений [3, с. 20]. Имущество города в сфере культуры закрепляется за Комитетом на условиях оперативного управления. Комитет формирует и утверждает государственное задание, необходимое для оказания государственных услуг, а также обеспечивает финансирование, необходимое для исполнения. Комитет устанавливает виды деятельности,

которые будут осуществлять учреждения культуры и контролировать соответствие объема выполненных работ (оказанных услуг). Одним из основных видов деятельности Комитета является контроль состояния Музейного фонда учреждений культуры, принадлежащих Санкт-Петербургу, а также надзор за деятельностью бюджетных и казенных культурных учреждений города.

Основа финансового обеспечения деятельности Комитета – бюджетные финансовые поступления, а так как в городе большое количество учреждений культуры бюджет Санкт-Петербурга не может в необходимом объеме предоставить обеспечение каждому объекту культуры финансовую помощь. Комитет обеспечивает исполнение федеральных программ по развитию культуры, а также разрабатывает и способствует внедрению региональных программ.

Примером действующей в городе федеральной программы в области культуры является программа «Экономического и социального развития территорий Санкт-Петербурга» [4], действующая в городе с 2015 по 2020 годы. Одна из подпрограмм данной целевой программы – «Сохранение исторического центра Санкт-Петербурга», которая предполагает предоставление грантов культурным учреждениям в виде небольшой суммы бюджетного финансирования, выделяемой с целью поддержания состояния зданий и объектов культуры в надлежащем состоянии, модернизации имеющейся материально-технической базы учреждений и повышения доступности предоставляемых культурных благ посетителям. Реализация этой программы повысит уровень инвестиционной привлекательности культурных учреждений, в том числе музеев, занимающих здания, признанные объектами культурного наследия.

Примером участника данной программы является архитектурный ансамбль и парк комплекса «Новая Голландия», полностью отреставрированный в 2018 году. В настоящее время инвестиционная и общественная привлекательность данного места повысилась, там открылись новые общественные пространства, проводятся лекции, мастер – классы.

Кроме федеральных программ, в Санкт-Петербурге действуют также региональные программы развития музейной и культурной деятельности. В 2014 году Комитетом по культуре была разработана и представлена Правительству города региональная программа «Развития сферы культуры в Санкт-Петербурге» [5], на период с 2015 по 2020 годы, в рамках осуществления федеральной программы «Развития культуры и туризма» в России с 2013 по 2020 годы. Для реализации этой региональной программы, Программа «Развития сферы культуры» в Санкт-Петербурге предполагает развитие музейной деятельности как неотъемлемой части культурной политики. Ежегодно программа корректируется в соответствии с изменениями, происходящими в федеральной программе развития культуры и изменениями Стратегии развития культурной сферы до 2030 года, подводятся промежуточные итоги программы, которые публикуются на официальном сайте Комитета по культуре.

Проанализируем промежуточные результаты программы за 2016–2017 годы и сопоставим их с целью программы и основными задачами, поставленными программой развития культурной сферы перед органами исполнительной власти города.

Главная цель программы – формирование гармоничной и во всех аспектах развитой личности на основе существующего в городе культурного и исторического наследий.

Первая задача, которая решалась для осуществления данной цели, связана с сохранением культурного наследия города, его восстановлением и популяризацией среди граждан.

В сфере музейной деятельности в рамках решения данной задачи в 2017 году посещаемость музейных учреждений была увеличена более чем на 200 тыс. человек по сравнению с 2016 годом. В 2017 году было проведено более 800 экскурсий по историческим объектам города, что более чем на 100 экскурсий больше предыдущего 2016 года.

Вторая задача касается поддержания многообразия видов творческой деятельности с целью сохранения и развития профессионального искусства. Для решения данной задачи Комитет по культуре проводил конкурсы и выделял гранты некоммерческим организациям на проведение различных мероприятий, фестивалей, конференций, конкурсов и других проектов в области культуры. В целях выполнения ука-

занной задачи за 2017 год было выделено 211 субсидий против 242 субсидий, выделенных культурным учреждениям в 2016 году. Если рассматривать количественный показатель в данной области, то он свидетельствует о снижении количества проведенных культурных мероприятий в 2017 году, поддержанных государством за счет субсидий.

Еще одной важной задачей региональной программы развития сферы культуры является формирование и поддержание имиджа культуры Санкт-Петербурга как главного конкурентного преимущества среди других городов страны. Для решения данной задачи городу необходимо увеличить прирост туристов, посещающих Санкт-Петербург. В целях развития межрегионального и международного сотрудничества Комитетом по Культуре было проведено 7 культурных мероприятий в Санкт-Петербурге, такое же количество было реализовано в различных регионах страны и 22 мероприятия проведено за границей (в Европе, Азии, Африке).

Основная программа развития культурной сферы Санкт-Петербурга включает ряд подпрограмм, отражающих задачи программы в расширенном виде. Так, с первой задачей программы – сохранением и популяризацией объектов культурного наследия – соотносится подпрограмма «Наследие». Последние поправки в данной подпрограмме зафиксированы в начале 2019 года постановлением правительства Санкт-Петербурга [6], которое скорректировало перечень учреждений в области сохранения культурного наследия. Более половины объектов культурного наследия, выявленного в Санкт-Петербурге (62,9 %), согласно отчету о реализации программы развития культурной сферы находятся в удовлетворительном состоянии на 2017 год, всего на 0,9 % превышает уровень 2016 года. Таким образом, можно сделать вывод что ситуация в области сохранения памятников культуры за данный период не ухудшилась, но и не продвинулась вперед.

В области популяризации культурны за данный период, наблюдается положительная динамика, количество посетителей музейных комплексов возросло практически на 200 тыс. человек. Увеличилось количество выставочных проектов и культурно-массовых мероприятий, проведенных в музеях и галереях города. Возрастает показатель предоставленных музеями платных услуг посетителям.

Подпрограмма «Искусство» соотносится со второй задачей программы развития культурной сферы и направлена на увеличение многообразия творческой деятельности и поддержку профессионального искусства. Исполнение данной подпрограммы связано с увеличением количества мероприятий в области культуры.

Третья подпрограмма «Имидж Санкт-Петербурга» соотносится с третьей задачей программы, реализация которой связана с поддержанием образа города как культурной столицы России. Решение данной задачи связано с приростом туристического потока, связанного как с внутренним туризмом, так и с внешним. Так, 2017 год продемонстрировал увеличение притока иностранных посетителей города на 24 % по сравнению с предыдущим годом. Однако количество внутренних туристов, наоборот, сократилось на 2,5 %. 2016 год демонстрировал равномерный прирост иностранных и внутренних туристов.

Заключительная подпрограмма «Образование» соотносится с четвертой задачей программы развития культурной сферы, связанной с поддержанием и развитием образовательных учреждений в области культуры. В данном направлении наблюдается снижение количества учеников, поступивших на программы дошкольного обучения в сфере культуры (35 960 человек вместо 37 500 в 2016 году).

Большинство рассмотренных показателей демонстрируют рост по сравнению с показателями предыдущего года, однако оценка эффективности реализации программы неоднозначна и не строится только на рассмотрении полученных количественных показателей.

Так, упомянутый выше рост иностранного туристического потока в Санкт-Петербург, зафиксированный в 2017 году, может быть связан не столько с интересом к Российской культуре, сколько с проводимыми в 2017 мероприятиями в области спорта (Кубок Конфедерации). Проведенный в 2018 году Чемпионат мира по футболу демонстрирует еще больший приток иностранных туристов. Поэтому опираться лишь на количественный показатель при определении изменения уровня культурно-

го престижа города неправильно, потому что увеличение активности в области посещения музеев и других культурных учреждений может быть связано не столько с интересом к культурным ценностям, сколько с наличием свободного времени у посетителей спортивных соревнований.

Поток внутреннего туризма, как уже упоминалось, снизился на 2,5 %, что может быть связано с недостаточностью проведенных мероприятий в сфере культуры в регионах России: 7 мероприятий против 22 заграничных [3, с. 20].

Другой противоречивый показатель, отмеченный в отчете – это снижение количества учеников образовательных учреждений в области культуры. Одни исследователи связывают данную ситуацию с уменьшением количества бюджетных и платных мест в образовательных учреждениях. Другие считают, что проблема в данной области связана с недостаточным престижем профессий в сфере культуры, недостаточной освещенностью данной сферы образования в обществе.

В целях решения этой проблемы на федеральном уровне Министерство культуры выпустило письмо «О направлении использования в работе плана мероприятий по перспективному развитию ДШИ на 2018–2022 гг. и методических рекомендаций по его реализации» [7]. Документ предполагает формирование понимания значимости и престижа художественного образования уже на уровне дошкольных учреждений.

Важной проблемой реализации данной программы также является вопрос её финансирования. Согласно годовому отчету за 2016 и 2017 годы, финансирование программы проводилось только за счет государственного бюджета (федерального и регионального), а средства внебюджетного фонда не использовались. К внебюджетным средствам в области реализации целевых программ относятся: взносы предприятий и организаций, участвующих в реализации данных программ, отчисление части прибыли организаций, заинтересованных в реализации программ, банковские кредиты, перечисления общественных организаций и фондов, средства иностранных инвесторов заинтересованных в реализации программ.

Целевые программы, являясь важнейшим средством реализации государственной политики, оказывают воздействие на все сферы жизни общества (экономическую, культурную, производственную) в пределах государственных полномочий и для их осуществления важно использовать все имеющиеся механизмы финансирования. Отсутствие использования внебюджетных средств в процессе реализации программы по развитию культуры свидетельствует о недостаточной работе Комитета по культуре в области взаимодействия с возможными инвесторами.

Проблемы реализации музейной политики в Санкт-Петербурге. Реализация государственной политики в области музейной деятельности в Санкт-Петербурге связана с преодолением ряда сложностей, возникающих из-за особенностей культурной и музейной сферы.

Можно выделить несколько направлений осуществления государственной политики в сфере культуры и музеев, в которых существуют проблемы: внедрение Государственно-частного партнерства в сферу культурной деятельности; повышение эффективности деятельности кадрового состава учреждений культуры, а также его профессионального уровня; недоработки законодательства в сфере культуры и его противоречия; уменьшение государственного финансового обеспечения культурных учреждений.

Рассмотрим проблемы, существующие в каждой из вышеперечисленных сфер. Первая проблема связана с использованием в культурной сфере механизмов Государственно-частного партнерства (ГЧП).

Стратегия государственной культурной политики до 2030 года рассматривает ГЧП как средство, способное повысить ресурсную обеспеченность культуры и помочь снять с государства бремя всеобъемлющего бюджетного финансирования культурной сферы. В настоящее время, по данным Министерства культуры, из 144 тысяч выявленных объектов культурного наследия 85 % памятников находятся в неудовлетворительном состоянии и требуют реставрации и государственных вложений. Поскольку государство не может своими силами справиться с таким количеством объектов, памятники рушатся и уже не подлежат восстановлению. Внедрение механизмов ГЧП позволяет сократить нагрузку на государство и передать дорогостоящие работы по

реставрации частным инвесторам. ГЧП – форма взаимодействия государственных и частных организаций, где в ходе реализации совместных проектов в области развития инфраструктуры используются и взаимно дополняются имеющиеся у обеих сторон ресурсы и преимущества. ГЧП имеет свои отличительные признаки: во-первых, оно представляет собой согласованные действия обеих сторон, учитывающие взаимные интересы; наличие налаженной системы уступок и льгот; распределение всех рисков и расходов между обеими сторонами; совместное использование результатов сотрудничества.

Регулируется ГЧП несколькими нормативно-правовыми актами, на федеральном уровне: ФЗ № 224 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»; ФЗ № 115 «О концессионных соглашениях»; ФЗ № 116 «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». На региональном уровне, деятельность ГЧП в Санкт-Петербурге регулирует закон «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».

Участие коммерческих структур осуществляется в различных формах: от контрактных отношений и заканчивая возможностью полной приватизацией объекта. Возможна передача части полномочий собственника на определенный контрактом срок. В сфере культуры, такой вид взаимодействия только начинает свое развитие и предоставляет широкий круг возможностей для частного инвестора, а государство, в свою очередь, может снять с себя часть обязанностей по финансированию убыточной сферы деятельности. В области развития культуры ГЧП используется в проектах, связанных с реставрацией и реконструкцией объектов государственной недвижимости, имеющей значение объектов культурного наследия. Использование ГЧП в области музейной деятельности возможно в нескольких формах.

Сдача свободных от выставок помещений или зданий музея в аренду под дополнительную инфраструктуру: кафе, сувенирных магазинов и других видов деятельности, если они не приносят ущерб хранящимся в их стенах произведениям искусства. Средства, вырученные в ходе сдачи помещений, можно использовать для нужд самого музея.

Другой вид ГЧП в области музейной деятельности это передача неиспользуемого здания, имеющего культурную ценность в собственность частному инвестору для его восстановления и возвращения к основному виду деятельности. Однако существует опасность утери культурного объекта в результате несвоевременного восстановления или самовольного изменения назначения восстановленного объекта.

Еще один вид ГЧП в области музейной деятельности, новый для Санкт-Петербурга, это передача в аренду по льготной ставке аварийного здания, имеющего культурную ценность, для реконструкции и дальнейшего использования.

Результатом совместной деятельности частного и государственного секторов должно стать вовлечение в оборот не использовавшихся раньше объектов культурного наследия, которые находились в аварийном и ветхом состоянии. В данном случае передача памятников культуры в оперативное управление или в собственность частным инвесторам является одним из самых эффективных способов территориального развития. Частный инвестор, таким образом, предоставляет помощь государственным органам в вопросе сохранения объектов культурного наследия.

В настоящий момент в области культуры в России и, в частности, в Санкт-Петербурге развивается практика передачи памятника культуры в аренду частным инвесторам за 1 рубль. В аренду обычно передаются объекты культурного наследия, которые, ввиду своей культурной ценности не могут быть переданы в собственность частному лицу, но, при этом не могут использоваться государством в связи с аварийным состоянием объекта.

Инвестор берет на себя обязанность по восстановлению определенного памятника и взамен получает от государства возможность льготной аренды (1 рубль с 1 квадратного метра) в течение 49 лет. Этот вид ГЧП был введен Постановлением правительства в 2015 году и поддержан поправками к закону г. Санкт-Петербурга «О методике определения арендной платы за объекты нежилого фонда, арендодателем ко-

торых является Санкт-Петербург» от 2004 года.

Представителями государственной стороны, в данном случае в отношении федеральных объектов культурного наследия выступает Северо-Западный филиал АУИПИК, в отношении памятников, находящихся в собственности города представителем государства является КГИОП. Данные организации объявляют аукционы по сдаче в аренду неиспользуемого памятника культуры, находящегося в аварийном состоянии и заключают контракт с победившим инвестором. Инвестор обязуется в течение 7 лет разработать проектную документацию и полностью восстановить или отреставрировать памятник культуры и только после выполнения этих условий, он сможет претендовать на льготные условия аренды – то есть 1 рубль за 1 квадратный метр объекта. Таким образом, теоретически, получается, что государство полностью снимает с себя обязанность по восстановлению и сохранению переданных в аренду объектов, поскольку данные функции переходят к новому арендатору, а инвестор, в свою очередь, сможет пользоваться льготным тарифом аренды в течение 49 лет, если успеет произвести все необходимые работы. Если не сможет закончить восстановление объекта в указанный срок, то памятник и земельный участок изымается государством без компенсации затраченных средств.

Риском для арендатора является в первую очередь отсутствие возможности получить объект культурного наследия в собственность, это пугает многих инвесторов, не уверенных в сохранении льготных условий договора аренды на столь длительный период. Так, арендатор не заинтересован в проведении работ высокого качества для объекта, который никогда не станет его собственностью. При расторжении Договора, инвестор потеряет вложенные средства.

Еще одной проблемой для инвестора является равный срок восстановления памятников, установленный для всех передаваемых в аренду объектов без исключения. Объекты могут находиться в разном состоянии, могут быть разного размера от павильона до целого архитектурного ансамбля, что не позволяет уравнивать сроки восстановления неравнозначных объектов.

Еще одна проблема связана с дорогостоящей реставрацией объекта, поскольку стоимость реставрации часто в разы превосходит стоимость новой постройки. Так, объект культурного наследия, использующийся в дальнейшем по своему первоначальному предназначению, в качестве музея, галереи или другого учреждения культуры, не может окупить вложенные инвестором средства. Соответственно партнерство, которое предполагает взаимовыгодное сотрудничество государства и частной стороны становится невыгодным для частного инвестора. Он несет практически все риски, вкладывает средства, и не получает от государства практически ничего, кроме льготной аренды.

Для государства же возникают риски возможной утраты культурной ценности объекта в ходе его реставрации. Из-за отсутствия четких регламентированных норм восстановления объектов культурного значения, инвестор может изменить первоначальный облик, отклонившись от утвержденной проектной документации. В целях экономии и желании быстрее получить льготные условия аренды, инвестор может пренебречь качеством реставрационных работ. В целях приспособления объекта к дальнейшей деятельности в памятнике могут производиться перепланировки, сносы конструкций, что может также привести к разрушению объектов. Возможность изменить функциональное назначение здания на любом этапе восстановления объекта и дальнейшей аренды также является спорным вопросом. Не всякое здание можно приспособить для создания ресторана, спортивного зала и других видов деятельности, неправильная эксплуатация может привести к разрушению памятника [8, с. 146].

Следующим направлением осуществления государственной политики в области музейной и культурной деятельности является повышение эффективности деятельности кадрового состава учреждений культуры, и его профессионального уровня. Это направление также имеет свои проблемы. Дорожная карта развития сферы культуры в Санкт-Петербурге с 2012 по 2018 год одной из главных задач ставила решение вопроса о повышении эффективности труда работников культурных учреждений, что подтверждает наличие проблемы в данной области. Основными проблемами в области кадрового состава можно выделить отсут-

ствие полной обеспеченности культурных и музейных учреждений профессиональными работниками, что связано с маленькой заработной платой большинства учреждений культуры.

Критерии, по которым оценивается эффективность деятельности сотрудников культурных учреждений, носят формальный характер. Эффективность деятельности сотрудников культурной сферы трудно измерить количественными показателями, поскольку их деятельность чаще всего носит творческий характер и должна оцениваться скорее со стороны качества предоставленных посетителям услуг и креативности идей.

Еще одна проблема – отсутствие современных управленческих технологий в учреждениях культуры. В условиях низкого бюджетного финансирования деятельности музеев, необходимо выстраивать грамотный управленческий процесс, который помог бы повысить эффективность деятельности учреждения и его сотрудников за счет налаживания связей с общественностью, создания новых видов коммерческой деятельности в музеях.

Следующим направлением реализации государственной политики, в котором существуют проблемы и недоработки является несовершенство системы нормативно-правового обеспечения в культурной области, которая имеет пробелы, а иногда и противоречия [2, с. 17–22]. Так, упомянутый выше закон «О вывозе и ввозе культурных ценностей» предполагает создание специального органа, ответственного за контроль над ввезенными и вывезенными культурными ценностями. До 2011 года таким органом являлась организация Росохранкультура – орган федеральной власти, осуществлявший надзор за соблюдением законодательных норм в сфере охраны объектов культуры, проводивший проверки музейных и других культурных учреждений на предмет соответствия норм хранения культурных ценностей указанным в законодательстве. В 2011 году данный орган был упразднен указом Президента, и полномочия по соблюдению законодательства в сфере сохранения культурных ценностей были переданы Министерству культуры РФ без создания другого органа, ответственного за данную область. Так, в данном вопросе произошла коллизия, поскольку закон утверждает о необходимости наличия такого органа исполнительной власти, а подзаконный акт противоречит данной необходимости.

Недоработкой законодательства в сфере культуры и музейной деятельности можно назвать недосказанность закона «О лицензировании отдельных видов деятельности», который относит к подлежащей лицензированию деятельности, такую, которая связана с сохранением культурный ценностей. Музей является учреждением, непосредственно участвующим в деятельности по сохранению культурных ценностей, однако музейная деятельность отсутствует в перечне видов деятельности, подлежащих лицензированию. Это является существенной проблемой, поскольку культурные ценности, сохраняемые музейными учреждениями, имеют огромное значение для государства. Контроль над сохранением данных ценностей и над деятельностью учреждений, занимающихся сохранением, является одной из главных задач государства в культурной сфере. Согласно закону «о Музейном фонде РФ» государственному учету подлежат предметы, включенные в Музейный фонд, в целях государственного контроля и правовой защиты данных объектов. Однако, чтобы предмет считался включенным в данный фонд и на него распространялся государственный контроль, он должен быть внесен в электронный каталог Музейного фонда. Так, по данным департамента культурного наследия, в России зафиксировано 88 млн. музейных предметов, но включено в каталог, при этом, всего 7 млн. Остальные же предметы учтены только в документах конкретных музеев. Отсутствие предметов в общем государственном музейном фонде лишает музеи возможности на обращение в государственные органы с целью получения финансирования на хранение и реставрацию данных предметов.

Законодательство в области государственно-частного партнерства, использующегося для восстановления музейных учреждений и других культурных объектов в Санкт-Петербурге и других городах России, также имеет свои недоработки. Закон «о концессионных соглашениях» предполагает отсутствие возможности частной стороны, вступающей в соглашение с государственной стороной, получить право собственности на восстановленный объект культурно-

го значения. Частный инвестор вкладывает собственные средства объект, который никогда не будет ему принадлежать, что значительно сокращает количество инвесторов, готовых вступить в подобное соглашение с государственными структурами, поскольку они могут в любой момент лишиться и вложенных денег и отреставрированного объекта [9, с. 27].

В вопросах определения эффективности деятельности сотрудников музейных учреждений, также наблюдается отсутствие закрепленных в нормативно-правовых актах критериев эффективности. Музейные работники и органы государственной власти руководствуются лишь количественными показателями о предметах, поступивших в коллекцию музея, о количестве проведенных выставок, экскурсий и других мероприятий. Ко всем музеям, в данном случае, применяются одинаковые критерии, независимо от типа культурных ценностей, содержащихся в музее, размера самого музея, количества выставочных помещений, количества сотрудников и др.

Проблемой для области также является и постепенно уменьшаемое государственное финансирование. Федеральная программа «Развитие культуры и туризма», действующая до 2020 года предполагает значительное снижение финансирования культурных учреждений со 100 млн. рублей в 2016 году до 80 млн. рублей в 2020 году. ФЗ №459 «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» устанавливает размер выделенной федеральным бюджетом субсидии Санкт-Петербургу на содержание культурной сферы. На 2019 год она равна 74 962 000 рублей, что более чем в 2 раза ниже субсидий, выделенных Свердловской области, Хабаровскому и Ставропольскому краю, Якутии, Ингушетии и Дагестану.

Музейные учреждения, которые не стремились зарабатывать собственные средства и содержались полностью из средств городского или федерального бюджета, теперь вынуждены осваивать новые для себя виды деятельности в условиях уменьшающегося финансирования. С этим связано появление во многих музеях Санкт-Петербурга большого количества платных услуг, начиная от платных каталогов, дисков с экскурсиями, до лекций и мастер классов. Музеи осваивают механизмы применения в своей деятельности ГЧП в виде сдачи помещений в аренду частным компаниям.

Таким образом, реализация культурной и музейной политики выявляет множество проблем, от недоработки в каких-либо определенных направлениях, например в государственно-частном партнерстве, до несовершенства законодательства в данном вопросе. Однако для решения данных проблем не требуется коренного переустройства всей отрасли, создания новой законодательной базы, достаточно лишь доработать существующий арсенал средств осуществления культурной политики.

Предложения по совершенствованию государственной политики в области развития музейного дела в Санкт-Петербурге. Рассмотренные выше проблемы, выявленные в ходе реализации музейной и культурной политики, свидетельствуют о необходимости совершенствования государственной политики в данной области. Совершенствованием в данном случае не является коренное переустройство всех основ государственной политики в культурной области, необходимо только дополнить или изменить уже имеющиеся основы.

Музей является субъектом государственной политики в области культуры, который способствует сохранению в надлежащем состоянии объектов культурного наследия, куда входят и сооружения, являющиеся зданиями музеев или объектами, расположенными на территории музейного комплекса и музейные предметы, входящие в музейный фонд. Соответственно музей чаще всего не склонен к серьезным изменениям в своей организации.

Рассмотрим предложения, которые могут помочь решить некоторые проблемы государственно-частного партнерства в сфере культуры.

Санкт-Петербург является одним из первых городов России, где стали использовать государственно-частное партнерство в различных видах государственной деятельности. Уже в 2006 году в городе был принят закон «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах», однако в культурную область данный вид взаимодействия стал внедряться только в 2018 году. Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры выделил 30 объектов культурного наследия, которые мог-

ли бы участвовать в программе льготной аренды памятников культуры. Однако, в настоящий момент передать в аренду органы государственной власти готовы только 6 памятников, в их числе: павильон Царского вокзала в Павловске, дом Челищева, ансамбль «Собственной дачи» в Петергофе и другие постройки, находящиеся в аварийном состоянии и не использующиеся в связи с этим государством. В области ГЧП для уменьшения рисков со стороны государства в виде утраты культурной ценности восстанавливаемых объектов можно выделить следующие изменения.

Передача обязанностей по составлению проекта реставрации передаваемого в аренду сооружения государственным органам. Поскольку сохранение культурных ценностей является обязанностью государства, то данный вопрос гораздо более важен государственной стороне контракта, чем частной, которой не выгодно заниматься кропотливыми изысканиями в архивах всех художественных особенностей предоставленного им в аренду памятника. Для решения проблемы сохранения в проекте реставрации объекта первоначально существовавших особенностей памятника архитектуры является передача в аренду объекта на аукционе с готовым проектом реставрации. Данный способ повысит первоначальные затраты на осуществления программы ГЧП, но убережет наследие от возможной утраты культурной значимости.

Вопрос контроля соответствия проекта и получившегося вследствие реставрации объекта результата, а также разработка мер ответственности частного партнера при несоответствии проекта и получившего объекта в любом случае должен быть полностью возложен на государственные структуры.

Для уменьшения рисков частных инвесторов при вступлении в ГЧП необходимо также провести ряд мер по совершенствованию данного вида взаимодействия. Необходимо закрепить на законодательном уровне гарантии частного инвестора. Поскольку в рамках программы ГЧП по льготной аренде инвестор не имеет возможности оформить объект в собственность, он должен быть уверен в своих правах на него в течение аренды сроком до 49 лет.

Такие поправки в нормативно-правовых актах города относящихся к ГЧП могут привлечь большее количеств инвесторов. Частный инвестор на протяжении длительного времени, а может и всего срока льготной аренды не сможет вернуть потраченную сумму на реставрацию объекта, поскольку культурные объекты имеют социальное предназначение и практически отсутствие экономической выгоды от их деятельности. ГЧП предполагает взаимовыгодное сотрудничество государства и коммерческих структур, а не безвозмездное финансирование государственных объектов инвестором, что свойственно меценатству. В данном случае, сотрудничество не может быть выгодно для частного инвестора, дополнительные налоговые льготы способствовали бы привлечению в сферу культуры новых инвесторов.

Также необходимо урегулировать вопрос по срокам восстановления объектов. Для разработки конкретных сроков для каждого памятника, порядка согласования проектов, и дальнейшего введения в эксплуатацию, а также способов государственного контроля необходимо создать дорожную карту реализации ГЧП в области культурных объектов в Санкт-Петербурге.

Важным вопросом совершенствования государственной политики в музейной сфере является совершенствование кадровой политики учреждений. Поскольку от профессиональности и эффективности работы кадрового состава учреждения зависит развитие музейного учреждения, повышение его популярности среди посетителей, а также возможность пополнения музейного фонда новыми предметами и экспонатами, от чего также зависит престиж и популярность учреждения. Отсутствие заинтересованности молодых специалистов в области культуры и искусства в продолжение своей профессиональной деятельности в виде работы в музее связано с очень низким уровнем оплаты труда. Деятельность музейного работника не ограничивается проведением экскурсий, статистической и компьютерной работой в хранилищах музея. В настоящее время музейный работник может работать и в удаленном доступе, развивая электронную версию определенного музея. Поставленная государством задача распространения культурных ценностей и широкого доступа к ним способствует созданию электронных музеев.

Санкт-Петербург, в соответствии с докладами Министерства культуры за 2016 и 2017 годы, является лидером среди других регионов по наличию интернет – ресурсов у культурных учреждений. Электронная площадка «Культура.РФ», активно развиваемая государством включила в себя уже более 100 электронных музеев, Санкт-Петербургские музеи также вошли в это число. Данный ресурс позволяет ознакомиться с виртуальными экспонатами, с интерьерами музея, а также узнать информацию о мероприятиях, готовящихся в каждом из музеев [10].

Для повышения эффективности деятельности сотрудников музейных учреждений, необходимы следующие изменения.

В области управления музейной сферой, необходимо внедрение современных способов и механизмов управления музейными учреждениями, поскольку именно руководство каждого конкретного музея способствует внедрению новых технологий, новых видов творческой и досуговой деятельности, которые способствуют повышению эффективности деятельности музея и его сотрудников. Использование новейших технологий в области связей с общественностью поможет привлечь в музеи большее количество посетителей.

Налаживание контактов с образовательными учреждениями, выпускающими профессиональные кадры, которые необходимы музейным учреждениям. Переподготовка и постоянное повышение квалификации имеющихся сотрудников.

Совершенствование системы оплаты труда, которая зависит не от проработанного времени, а от творческого вклада, сделанного работником в деятельность музейного учреждения, способствующего повышению его эффективности и прибыли, за счет увеличение количества платных услуг, предоставляемых посетителям в виде интересных экскурсий, лекций с выдающимися культурными деятелями, мастер классов, проводимых в музее.

Премирование по результатам деятельности каждого сотрудника, а не равное распределение премиального фонда между всеми работниками в виде обязательных доплат к заработной плате. Формирование прозрачности в области оплаты трудовой деятельности руководителей поможет избежать дифференциации между работниками и руководителями одного учреждения. В настоящее время разница в заработной плате руководителей и работников одного и того же музея в Санкт-Петербурге может доходить до 10 раз. Формирование кадрового резерва для культурных и музейных учреждений поможет избежать нехватки квалифицированных кадров.

Следующим направлением совершенствования политики в музейной сфере является упорядочение нормативно-правовой базы в области культуры. Существующие недоработки и противоречия не позволяют новым направлениям в музейной деятельности развиваться в полной мере.

Так, необходимо исключить из закона «о ввозе вывозе культурных ценностей» пункт о необходимости создания специализированного органа контролирующего данный процесс, либо внести новый пункт о передаче таких полномочий какому-либо государственному учреждению для исключения противоречия, имеющегося в законе и отсутствия на практике указанного в законе учреждения.

Несовершенство законодательной базы в области ГЧП в культурной сфере также приводит к тому, что инвесторы неохотно идут на сделку с государством. Отсутствие гарантий частной стороны партнерства влечет за собой нежелание инвесторов участвовать в невыгодной для себя сделке.

Изменений требует закон «о Музейном фонде», который определяет в качестве объектов, включенных в Музейный фонд, только те, что отражены в едином электронном каталоге, и игнорирует объекты, не внесенные в данный каталог, поэтому под защитой государства находятся только 10% существующих музейных предметов. Предметы, учтенные музеями, но не внесенные в каталог не являются предметами государственного Музейного фонда, что осложняет их хранение и реставрацию. Включение в Музейный фонд всех учтенных музеями предметов позволит избежать проблем с государственным финансированием и поможет сохранению данных предметов.

Закрепление гарантий сохранения права аренды культурного объекта по льготным условиям за частным инвестором на уровне нормативно-правового акта, а также закрепление там конкретных причин, по которым контракт может быть расторгнут одной из сторон, привлекло бы большее ко-

личество частных лиц к восстановлению объектов культуры, находящихся в аварийном состоянии. Санкт-Петербург обладает огромным числом выявленных объектов культурного значения, находящихся в аварийном состоянии и по этой причине не используемых, точное число пока не известно даже государственным структурам, поскольку программа ГЧП по льготной аренде объектов только начала свое развитие в Санкт-Петербурге. В настоящий момент все имеющиеся культурные объекты проходят экспертизу по выявлению состояния памятника, его конструкций и коммуникаций.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что музейная сфера в Санкт-Петербурге обладает рядом проблем, однако все рассмотренные проблемы решаемы.

В процессе реализации культурной и музейной политики в России и в частности в Санкт-Петербурге проявились проблемы в области использования в сфере культуры ГЧП, эффективности работы музейных сотрудников, противоречий и недоработок в нормативно-правовой базе культурной сферы.

Заключение. Музеи являются сложной и неоднозначной сферой осуществления государственной политики. С одной стороны, они имеют огромное социальное значение, они хранят культурное достояние России, с другой стороны, являются убыточными учреждениями в экономическом плане, поскольку практически все финансовое обеспечение музеев зависит от государства. Без государственной поддержки, в том числе финансовой, музеи в России существовать не могут, поскольку музеи не имеют налаженной связи со спонсорами, а средства, полученные от их собственной деятельности, не позволяют обеспечить полноценное функционирование и сохранность объектов культурного наследия.

Характерной особенностью нормативно-правовой базы музейных учреждений является её консервативный характер, что связано с непосредственной деятельностью музейных учреждений, направленной на сохранение культурных ценностей в первозданном состоянии, поэтому они трудно переносят перемены и принимают новшества.

Реализация государственной политики в области музейной деятельности и культуры связана с рядом проблем, которые тормозят процесс развития культурной и музейной политики. Противоречия, имеющиеся в законодательстве, также имеют значение для развития сферы культуры, несогласованность законов и подзаконных актов приводит к коллизии и непониманию того, какой именно орган государственной власти, за что несет ответственность. Решение данных проблем, позволит увеличить эффективность проводимой политики в музейном деле.

ЛИТЕРАТУРА

1. Устав Санкт-Петербурга (Принят Законодательным Собранием Санкт-Петербурга 14 января 1998 года) (с изменениями и дополнениями// Гарант. 2018. URL: https://base.garant.ru / 7953007/ (Дата обращения 15.03.2019).

2. Евсеева О. А. Совершенствование государственного регулирования развития системы культуры в регионе // Бизнес Информ – 2015. № 4. С. 17–22.

3. Есаков В. А. Характер, цели, задачи и методы управления отраслью культуры в современных условиях // Общественные науки и современность. 2015. № 3. С. 20.

4. Государственная программа Санкт-Петербурга «Экономическое и социальное развитие территорий Санкт-Петербурга» на 2015–2020 гг. // Гарант. 2015. URL: http://base.garant.ru/22934799/ (Дата обращения: 12.03.2019).

5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 17.06.2014 N 488 (ред. от 11.12.2018) «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие сферы культуры в Санкт-Петербурге»//КонсультантПлюс.2018. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=148906 (Дата обращения 12.02.2019).

6. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 11.12.2018 N 932 «Об утверждении Перечня объектов культурного наследия, в отношении которых планируется проведение мероприятий по сохранению в рамках подпрограммы «Наследие» государственной программы Санкт-Петербурга «Развитие сферы культуры в Санкт-Петербурге» на 2019–2021.

7. Письмо Министерства культуры РФ от 24 января 2018 г. N 217-06-02 «О направлении для использования в работе Плана мероприятий («дорожной карты») по перспективному развитию ДШИ на 2018–2022 гг. и методических рекомендаций по его реализации». //Гарант. 2018. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime /doc/71771584/ (дата обращения: 15.02.2019).

8. Рагулина Ю. В. Государственно-частное партнерство: региональный опыт развития. М.: Научная библиотека, 2014.

9. Зубаха П. А. Совершенствование законодательства в сфере государственно-частного партнерства // Вестник университета № 10. СПб, 2017. С. 27.

10. Бабенкова Е. А. Создание портала «Культура.РФ» как способ совершенствования государственной политики в сфере развития музейного дела в России [электронный ресурс]// Аллея Науки №1(28) 2019. URL: https://alley-science.ru/aktualnye_voprosy_politiki_i_prava_ (дата обращения: 10.02.2019).

IMPLEMENTATION OF THE STATE MUSEUM POLICY IN ST. PETERSBURG

T. V. Vdovenko
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

G. M. Tsinchenko
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

ABSTRACT:
Subject. Implementation of state policy in the field of museum development in St. Petersburg. Museums are a complex and specific area of state policy and management, since each institution has different cultural values and different possibilities for self-financing, so it is impossible for all public museums to apply the same criteria that determine the effectiveness of a cultural institution.
Purpose. The state policy in the field of museum activity in St. Petersburg is analyzed on the basis of studying the features of the museum sphere as an object of state policy, legislative regulation of the museum sphere, the role of the state in the field of museum policy and principles affecting the effectiveness of museum policy.
The study was conducted on the basis of a complex of general scientific methods, such as generalization and systematization of theoretical data based on the study of the work of various authors, analysis, synthesis, generalization, system-functional and integrated approach, using the analysis of official statistics and regulatory federal and regional legal acts.
The theoretical and practical significance of the study lies in the fact that it systematized the concepts and approaches in relation to public policy in the museum business, which in domestic science has not been sufficiently studied. The analysis of the state of the museum allowed us to develop recommendations for the improvement of state policy in the field of museum activities, which can be used in practice in public authorities related to culture and museums.
The scientific novelty lies in a comprehensive study that examines the features of state policy in the field of museum work in St. Petersburg. The contradictions in the existing museum legislation, the lack of a sufficient number of professional staff, not using all the benefits of public-private partnership are revealed.

KEYWORDS: State policy, museum activity, cultural values, museum legislation.

AUTHORS' INFORMATION:
Tatiana V. Vdovenko, Dr. Sci. (Philology), Professor, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
57/43, Sredniy prospect S.O., Saint-Petersburg, 199178, Russia, tat.vdov77@yandex.ru

Galina M. Tsinchenko, Cand. Sci. (Sociology), Associate Professor, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
57/43, Sredniy prospect S.O., Saint-Petersburg, 199178, Russia, sziu@ranepa.ru

FOR CITATION: Vdovenko T. V., Tsinchenko G. M. Implementation of the state museum policy in St. Petersburg // Management Issues. 2019. № 2 (38). P. 148—161.

REFERENCES

1. Charter of St. Petersburg (Adopted by the Legislative Assembly of St. Petersburg on January 14, 1998) (as amended// Garant. 2018. URL: https://base.garant.ru/7953007/ (Website visit: 15.03.2019) [Ustav Sankt-Peterburga (Prinyat Zakonodatel'nym Sobraniem Sankt-Peterburga 14 yanvarya 1998 goda) (s izmeneniyami i dopolneniyami// Garant. 2018. URL: https://base.garant.ru/7953007/ (Data obrashcheniya 15.03.2019)] – (In Rus.)
2. Evseeva O. A. Improvement of state regulation of the cultural system in the region // Business inform – 2015. No. 4. P. 17–22. [Evseeva O. A. Sovershenstvovanie gosudarstvennogo regulirovaniya razvitiya sistemy kul'tury v regione // Biznes Inform – 2015. № 4. S. 17–22] – (In Rus.)
3. Esakov V. A. Character, goals, objectives and methods of management of the cultural sector in modern conditions // Social Sciences and modernity. 2015. No. 3. P.20. [Esakov V. A. Kharakter, tseli, zadachi i metody upravleniya otrasl'yu kul'tury v sovremennykh usloviyakh // Obshchestvennye nauki i sovremennost'. 2015. № 3. S. 20] – (In Rus.)
4. State program of St. Petersburg "Economic and social development of the territories of St. Petersburg" for 2015–2020 / / Garant. 2015. URL: http://base.garant.ru/22934799/ (Website visit: 12.03.2019). [Gosudarstvennaya programma Sankt-Peterburga "Ekonomicheskoe i sotsial'noe razvitie territoriy Sankt-Peterburga" na 2015–2020 gg.// Garant. 2015. URL: http://base.garant.ru/ 22934799/ (Data obrashcheniya: 12.03.2019)] – (In Rus.)
5. The resolution of the Government of St. Petersburg from 17.06.2014 N 488 (ed. by 11.12.2018) "On the state program of St. Petersburg "Development of culture in Saint-Petersburg"//ConsultantPlus.2018. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=148906 (Website visit: 12.02.2019). [Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 17.06.2014 N 488 (red. ot 11.12.2018) "O gosudarstvennoy programme «Razvitie sfery kul'tury v Sankt-Peterburge"// Konsul'tantPlyus.2018. URL: http://www.consultant.ru/ cons/cgi/online.cgi?from=148906 (Data obrashcheniya 12.02.2019)] – (In Rus.)
6. Order of the Government of St. Petersburg of 11.12.2018 N 932 "About the approval of the List of objects of cultural heritage concerning which carrying out actions for preservation within the subprogramme "Heritage" of the state program of St. Petersburg "Development of the sphere of culture in St. Petersburg" for 2019–2021 is planned. [Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 11.12.2018 N 932 "Ob utverzhdenii Perechnya ob"ektov kul'turnogo naslediya, v otnoshenii kotorykh planiruetsya provedenie meropriyatiy po sokhraneniyu v ramkakh podprogrammy "Nasledie" gosudarstvennoy programmy Sankt-Peterburga "Razvitie sfery kul'tury v Sankt-Peterburge" In Rus.)
7. The letter of the Ministry of culture of the Russian Federation of January 24, 2018 N 217-06-02 "About the direction for use in work of the action Plan ("road map") on perspective development of Children's Schools of Arts for 2018–2022 and methodical recommendations for its implementation". //Guarantor. 2018. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71771584/ (Website visit: 15.02.2019). [Pis'mo Ministerstva kul'tury RF ot 24 yanvarya 2018 g. N 217-06-02 «O napravlenii dlya ispol'zovaniya v rabote Plana meropriyatiy ("dorozhnoy karty") po perspektivnomu razvitiyu DShI na 2018–2022 gg. i metodicheskikh rekomendatsiy po ego realizatsii». //Garant. 2018. URL: https://www.garant.ru/ products/ ipo/prime/doc/71771584/ (data obrashcheniya: 15.02.2019)] – (In Rus.)
8. Ragulina Yu. V. Public-private partnership: regional development experience. – Moscow: Scientific library, 2014. – p. 174. [Ragulina Yu. V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: regional'nyy opyt razvitiya. – M.: Nauchnaya biblioteka, 2014. – 174 s.] – (In Rus.)
9. Zubakha P. A. Improvement of legislation in the field of public-private partnership//Bulletin of the University № 10. – SPb, 2017. – p. 27 [Zubakha P. A. Sovershenstvovanie zakonodatel'stva v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva//Vestnik universiteta № 10. – SPb, 2017. – S 27] – (In Rus.)
10. Babenkova E. A. Creation of the portal "Culture.RF" as a way to improve the state policy in the field of development of Museum business in Russia//Scientific and practical journal «Alley of Science» №1(28) 2019. [Electronic resource] URL: https://alley-science.ru/aktualnye_voprosy_politiki _i_prava__/ (Website visit: 10.02.2019). [Babenkova E. A. Sozdanie portala «Kul'tura.RF» kak sposob sovershenstvovaniya gosudarstvennoy politiki v sfere razvitiya muzeynogo dela v Rossii//Nauch-prakt. zhurnal Alleya Nauki №1(28) 2019. [Elektronnyy resurs]. URL: https://alley-science.ru/aktualnye_voprosy_politiki _i_prava__/ (Data obrashcheniya: 10.02.2019)] – (In Rus.)