

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

*Н. И. Заплетина, К. А. Соколова*

Самарский государственный институт культуры,  
Самара, Россия

Статья посвящена вопросам использования государственно-частного партнерства как инструмента управления развитием социально-культурной сферы. Рассмотрена статистика расходов бюджета РФ на финансирование социально-культурной сферы. Дано определение государственно-частного партнерства, раскрыты его основные характеристики. Обозначены принципы использования модели государственно-частного партнёрства, представлен опыт её использования и перспективы в управлении социально-культурной сферой в Самарской области.

Ключевые слова: *социально-культурная сфера, инструмент управления, развитие, государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнёрство, концессионное соглашение, социокультурные проекты, Самарская область.*

## PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL OF MANAGING DEVELOPMENT OF SOCIO-CULTURAL SPHERE

*N.I. Zapletina, K.A. Sokolova*

Samara State Institute of Culture, Samara, Russia

The article is devoted to the issues of using public-private partnership as a tool for managing the development of the socio-cultural sphere. The statistics of expenses of the budget of the Russian Federation on financing of social and cultural sphere are considered. The definition of public-private partnership is given, its main characteristics are disclosed. The principles of the use of the model of public-private partnership are outlined, the experience of its use and perspectives in the management of the socio-cultural sphere in the Samara region are presented.

Keywords: *socio-cultural sphere, management tool, development, public-private partnership, municipal-private partnership, concession agreement, socio-cultural projects, Samara Region.*

Развитие системы управления социально-культурной сферой происходит благодаря внедрению различных инноваций, использованию таких инструментов управления, которые позволяют существенно увеличить результативность управленческой деятельности, повысить эффективность функционирования сферы культуры в целом. Эта задача становится наиболее важной в условиях рыночных отношений, когда многие предприятия отказались от содержания собственных учреждений культуры, передав на баланс муниципальных органов управления заводские клубы, дома и дворцы культуры, народные музеи, библиотеки и иные объекты социально-культурной инфраструктуры, ранее стоящие на балансе промышленных предприятий. Как следствие, остро встала проблема недофинан-

сирования учреждений социально-культурной сферы [3].

Сравнительный анализ структуры расходов федерального бюджета за период с 2015 по 2018 гг. свидетельствует о том, что доля финансовых средств, направляемых на реализацию государственных программ и проектов, значительно снизилась. Если в 2015 г. «программные расходы» в общем объеме расходов бюджета составляли 54,5 %, то к 2018 г. их объем сократился до 50,1 % и продолжает снижаться. Этот процесс напрямую затронул и социально-культурную сферу. Статистика свидетельствует, что только в рамках реализации государственной программы «Развитие культуры и туризма на 2013—2020 годы» объём бюджетных ассигнований снижается [6], что наглядно видно из табл. 1.

Параметры финансового обеспечения реализации государственной программы  
«Развитие культуры и туризма на 2013 – 2020 годы», млрд р.

Наименование государственной программы	2015	2016		2017		2018		
	Закон 93-ФЗ	Проект	% к пред. году	Проект	% к пред. году	Проект	% к пред. году	% к 2015 году
«Развитие культуры и туризма на 2013–2020 годы»	94,5	95,9	101,5	89,2	93,0	89,2	99,9	94,4

Можно предположить, что в условиях сегодняшнего экономического кризиса эта тенденция сохранится. В связи с этим перед государственными и муниципальными органами управления социально-культурной сферой, а также перед руководством самих социокультурных учреждений стоит актуальная задача поиска альтернативных источников финансирования культурных проектов и инструментов управления развитием данной сферы. Одним из таких инструментов является государственно-частное партнёрство, активно внедряемое в современную систему управления социально-культурной сферой.

Одна из первых попыток дать научное определение понятию «государственно-частное партнёрство» была предпринята Европейской экономической комиссией ООН. Согласно этому определению, государственно-частное партнёрство трактуется как «форма взаимодействия государственных структур и частного сектора с целью реализации крупных проектов в области инфраструктуры, где ресурсы, преимущества и возможности каждого участника взаимно дополняются» [4].

По мнению профессора В. Г. Варнавского, данное понятие своими корнями уходит в устоявшийся английский термин «public-private partnership», который трактуется в первую очередь как обобщающий субъект общественной власти, который включает себя, с одной стороны, все уровни государственного управления и совокупность общественных институтов, с другой стороны — коммерческие структуры [1].

С 2016 г. в России вступил в силу Федеральный закон «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации», согласно которому государственно-частное партнёрство понимается как сотрудничество государственного и частного партнёров, основанное на объединении ресурсов, распределении рисков, юридически оформленное на определённый срок<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон

По мнению С. Г. Коленько, важными признаками такого партнёрства являются [7]:

- согласование действий сторон и учет взаимных интересов;
- действующая система уступок и преференций;
- распределение расходов и рисков;
- совместное использование полученных результатов.

Внедрение государственно-частного партнёрства в систему управления социально-культурной сферой позволяет привлечь к реализации крупных социокультурных проектов частные инвестиции, обеспечить со стороны учреждений социально-культурной сферы повышение качества культурного обслуживания, увеличить доступность духовных благ для населения страны и региона, а также сохранить памятники культуры и объекты культурного наследия [2].

Взаимодействие государственных структур и бизнеса на принципах государственно-частного партнёрства осуществляется на основании специального соглашения (гражданско-правового договора) о государственно-частном партнёрстве или же концессионного соглашения.

Их применение регулируется Федеральным законом «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации», в котором указаны основные положения соглашения о государственно-частном партнёрстве, а также Федеральным законом «О концессионных соглашениях».

Сравнительный анализ законодательной базы позволил нам выявить отличительные особенности каждой формы взаимодействия государственных структур и представителей частного бизнеса по вопросам государственно-частного партнёрства по трем основным параметрам: длительность соглашения, объём требований к частному партнёру, а также принадлежность права частной собственности.

Соглашение о государственно-частном партнёрстве носит краткосрочный характер, обя-

от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2005. № 30, ч. II. 25 июля. Ст. 3126. М. : Юрид. лит., 2017.

зывает частного инвестора к созданию, модернизации, реконструкции, эксплуатации (или техническому обслуживанию) объекта соглашения, а после возникновения права частной собственности — к обслуживанию, расширению и управлению объектом<sup>1</sup>.

На основании концессионного соглашения частный партнёр за свой счет создаёт или реконструирует определённое имущество. Государство, в свою очередь, предоставляет инвестору права долгосрочное владение и пользование этим имуществом для осуществления указанной в концессионном соглашении деятельности. При этом право собственности на объект соглашения остается у публичного партнёра<sup>2</sup>.

В табл. 2 нами представлены основные отличительные особенности этих двух форм взаимодействия государственных органов и представителей частного бизнеса по вопросам государственно-частного партнёрства.

По результатам сравнительного анализа этих двух юридических документов можно предположить, что вторая форма реализации партнёрских отношений наиболее применима для социально-культурной сферы. Это обусловлено тем, что далеко не все объекты культуры можно передать в частную собственность. В первую очередь, это

<sup>1</sup> О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации...

<sup>2</sup> О концессионных соглашениях : Федер. законот 21.07.2005 № 115-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2015. № 29, ч. I. 20 июля. Ст. 4350. — М. : Юрид. лит., 2017.

касается памятников культурного наследия регионального и федерального уровня, которые законодательно охраняются государством.

Большим преимуществом концессионных соглашений является и долгосрочный характер партнёрских отношений, что позволяет как государственному, так и частному сектору осуществлять стратегическое планирование своей деятельности, что также важно для развития социально-культурной сферы.

Современный опыт внедрения модели государственно-частного партнёрства в России свидетельствует, что именно концессионные соглашения являются сегодня наиболее развитой формой реализации модели государственно-частного партнёрства в сфере культуры.

Подчеркнем, что предметом концессионного соглашения могут являться разные объекты социально-бытового и инфраструктурного назначения. Для развития социально-культурной сферы наиболее важными являются объекты культурного наследия, объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма, спортивные сооружения, а также иные объекты социокультурного назначения. Профилями проектов государственно-частного партнёрства в сфере культуры и культурного наследия являются: благоустройство культурных объектов, содержание и реконструкция парков и скверов; восстановление объектов культурного наследия; реконструкция и модернизация кинотеатров, концертных и театральных залов; создание развлекательно-досуговых центров и т. д.

Участие в проекте государственно-частного партнёрства выгодно как для публичного

Таблица 2

Отличия соглашения о государственно-частном партнёрстве от концессионного соглашения

Соглашение о государственно-частном партнёрстве	Концессионное соглашение
<b>Длительность</b>	
<b>Краткосрочная (3 года)</b>	<b>Долгосрочная (до 99 лет)</b>
<b>Требования к частному партнёру</b>	
Обязательные: — создание; — модернизация; — реконструкция; — эксплуатация и (или) техническое обслуживание; — расширение; — управление	Обязательные: — создание и (или) реконструкция. Необязательные: — другая деятельность, предусмотренная концессионным соглашением
<b>Права частной собственности</b>	
Публичный партнёр обязуется обеспечить возникновение права собственности частного партнёра на объект соглашения. В случае, если инвестиции публичной стороны в создание объекта соглашения превышают 50 % от общей стоимости, объект должен быть передан в собственность публичного партнёра	Право собственности принадлежит (или будет принадлежать) публичному партнёру. Объект соглашения может быть выкуплен концессионером только в случае включения в приоритетную программу приватизации после завершения срока действия соглашения

партнера в лице государства, так и для бизнеса. Так, частный инвестор, по мнению В. Г. Варнавского [1], в период срока действия контракта с государством может:

- увеличивать общую прибыльность бизнеса за счёт повышения производительности труда и нововведений;
- получать государственные активы в долговое владение и пользование, соответственно, обеспечивать стабильное получение прибыли;
- получать гарантии возврата инвестиций, тем самым переложив часть рисков на государство.

Для публичного партнёра можно выделить следующие преимущества модели государственно-частного партнёрства в социально-культурной сфере:

- в условиях значительного дефицита бюджета государство получает новые источники инвестиций;
- обеспечивается высокая эффективность сотрудничества за счёт более высокого уровня оказания социокультурных услуг;
- происходит снижение рисков, связанных с завышением стоимости работ;
- график и размер выплат фиксируются до начала проекта, что обеспечивает государству защиту от колебаний стоимости услуг.

В конечном итоге, от такого сотрудничества получается позитивный результат, благодаря своевременному осуществлению проекта, поскольку у частного партнёра имеется прямая заинтересованность закончить проект как можно раньше, чтобы минимизировать издержки и получить прибыль.

Профессор В. Г. Варнавский выделяет следующие основные принципы, на которых должно быть основано государственно-частное партнёрство [1]:

1. Принцип стимулирования и гарантий. В его основе лежит предоставление государством налоговых льгот инвестору, софинансирование, дотации, гарантии по прибыльности, займам, снижение размера арендной платы и другие гарантии, которые предоставляет государство, привлекая частные компании к участию в проектах государственно-частного партнёрства.

2. Принцип ответственности за исполнение условий контракта. Ответственность частного партнёра при заключении соглашения о государственно-частном партнёрстве или концессионном соглашении значительно выше, чем при соглашениях между частными фирмами. Это определяется публично-правовым характером отношений и тем, что прерывание работы,

а также какие-либо неразрешённые проблемы, могут сказаться на потребителях социокультурных услуг.

3. Принцип непрерывности оказания услуг. Услуги должны обеспечиваться частным партнером непрерывно, что определяется публично-правовым характером отношений государственно-частного партнёрства. По закону, работы не могут быть остановлены, а в случае форс-мажорных ситуаций, возникших при предоставлении услуги, частный инвестор обязан принять все возможные меры к ее обновлению.

4. Принцип прозрачности и обратной связи. Данный принцип заключается в том, что проект реализуется в интересах общества, которое должно обладать доступом к полной информации о состоянии дел предприятия-инвестора;

5. Принцип равноправного (недискриминационного) отношения к иностранным компаниям, обеспечивающий им равные права с отечественными бизнес-структурами. Данный принцип воплощается в нормах по обеспечению недискриминационного режима допуска зарубежных компаний к конкурсам по проектам государственно-частного партнёрства, валютного регулирования партнёров государства, права свободного распоряжения ими чистой прибылью, полученной на объекте государственно-частного партнёрства, в том числе, права вывоза чистой прибыли за границу и т. п.

6. Принцип инноваций в управлении сферой социально-культурных услуг. В рамках проекта государственно-частного партнёрства частный сектор вносит в данную сферу современный организационный опыт, новые технологии и знания; тем самым оптимизируется организационная структура и повышается эффективность принятия управленческих решений;

7. Принцип конкурсности. Как правило, во всех странах контракты государственно-частного партнерства выдаются по результатам конкурсов. Соглашение заключается только по итогам проведения конкурса. К критериям конкурса могут относиться технические, финансово-экономические и юридические критерии: срок действия соглашения, риски и обязательства, принимаемые на себя публичным партнером и частным партнером, в том числе в случаях возникновения дополнительных расходов при создании объекта соглашения, его эксплуатации и (или) его техническом обслуживании.

8. Принцип невмешательства. Государство не имеет права вмешиваться в хозяйственно-административную деятельность частной компании после подписания соглашения о государственно-частном партнерстве. Инвестор самостоятельно

принимает все административно-хозяйственные, кадровые, управленческие и иные решения. Ему же принадлежит производимый продукт и получаемая прибыль.

9. Принцип возмездности. Если государство в одностороннем порядке или по согласованию с частной компанией прекращает действие контракта государственно-частного партнёрства, то оно обязано возместить компании вложенные ею инвестиции и компенсировать недополученный ею доход.

На данный момент модель государственно-частного партнёрства всё активнее внедряется в систему управления различными сферами российской экономики. К сожалению, на сегодняшний день проекты государственно-частного партнёрства распределяются по отраслям таким образом, что социально-культурная сфера не является основной для данной модели управления.

Это можно наглядно проследить на примере Самарской области. Так, по состоянию на 01.06.2017 г. в Самарской области заявлено к реализации 78 проектов государственно-частного партнёрства. Из этого общего числа лишь 4 проекта направлены на развитие социально-культурной инфраструктуры и регионального туризма [7] (см. табл. 3).

На сегодняшний день планируется принять региональный закон «О государственно-частном партнёрстве в Самарской области» для дальнейшего развития нормативно-правовой базы, законодательно регулирующей взаимодействие органов государственного управления и частных инвесторов на территории Самарской губернии.

Вступление данного закона в силу упростит процесс внедрения модели государственно-частного партнёрства в регионе.

Одним из наглядных примеров использования государственно-частного партнёрства в социально-культурной сфере является проект реконструкции Парка культуры им. М. Горького в городе Сызрань Самарской области с формой реализации через концессионное соглашение на срок 49 лет. Государственным партнёром в данном проекте является Администрация городского округа Сызрань, а частным инвестором — ООО «Парк Горького».

Ещё одним примером внедрения данной модели управления является строительство выставочного зала в честь 50-летия ПАО «АВТОВАЗ» и выпуска первого легкового автомобиля со сквером, игровыми площадками и фонтаном. Концессионным соглашением предполагается, что строительно-монтажные работы будут завершены не позднее 10 декабря 2019 г. [8]

В рамках модели государственно-частного партнёрства разработан и начинает реализовываться проект создания виртуального музея на базе музейно-выставочного центра «Самара космическая» [9].

Государственно-частное партнёрство в Самарской области имеет большие перспективы в развитии социально-культурной сферы. Активное внедрение данной модели управления в деятельность социокультурных учреждений позволит повысить общий уровень развития культуры в регионе. За счёт сотрудничества государственного и частного секторов могут быть реализованы проекты по реставрации объектов

Таблица 3

Статистика проектов государственно-частного партнёрства в Самарской области по состоянию на 01.06.2017 г.

Этап проекта	Здравоохранение	Социальное обеспечение	Спорт	Социально-культурная инфраструктура и туризм	Транспортная инфраструктура	Промышленность, с/х, прочие услуги	ЖКХ	Итого
Реализация	12	0	4	1	1	0	0	18
Конкурсная процедура	1	0	0	0	0	0	0	1
«Упаковка»	3	0	0	0	1	0	0	Т4
Структурирование	1	2	0	0	0	0	0	3
Рассмотрение	3	2	0	3	3	2	0	13
Итого	20	4	4	4	5	2	0	39

культурного наследия, архитектурных сооружений, являющихся памятниками культуры федерального и регионального значения, обеспечено благоустройство и реконструкция парков и скверов на территории Самарской области. Модель государственно-частного партнерства также может быть использована при подготовке и проведении крупнейших культурно-массовых мероприятий: Всероссийского фестиваля бардовской песни им. Валерия Грушина, Всероссийского фестиваля детского театрального искусства «Золотая репка», Всероссийского фестиваля балета имени Аллы Шелест и проч. Благодаря государственно-частному партнерству организация таких крупнейших социокультурных проектов становится доступнее.

Активное внедрение модели государственно-частного партнерства как инструмента развития социально-культурной сферы позволит:

- повысить культурный потенциал и укрепить уровень инвестиционной привлекательности регионов России;

- удовлетворить возрастающие потребности населения в количестве и качестве услуг в области культуры, в объектах культуры;
- сократить нагрузку на региональные бюджеты в вопросах финансирования культуры;
- оптимизировать систему управления учреждениями социально-культурной сферы и объектами культурного наследия в условиях рыночной экономики;
- привнести прогрессивные высокочеловеческие инновационные технологии в сферу культуры [10].

Негосударственная поддержка в виде государственно-частного партнерства — это инструмент управления развитием социально-культурной сферы, который способен улучшить эффективность деятельности социокультурных организаций за счёт расширения рамок установленных бюджетных ассигнований и увеличения материальных возможностей данных учреждений на принципах совместного финансирования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство, теория и практика : учеб. пособие / В. Г. Варнавский, А. В. Клименко, В. А. Королёв. — М. : Высш. шк. экономики, 2010. — 320 с.
2. Домнина, С. В. Проблемы управления объектами культурного наследия / С. В. Домнина, М. А. Муратова // Экономика и управление собственностью. — 2013. — № 4. — С. 54—56.
3. Заплетина, Н. И. К вопросу о финансировании учреждений социально-культурной сферы / Н. И. Заплетина // Модернизация культуры: идеи и парадигмы культурных изменений : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 2014 г.). / под ред. С. В. Соловьевой, В. И. Ионесова, Л. М. Артамоновой. — Самара : Самар. гос. ин-т культуры, 2014. — С. 222—227.
4. Казаковцева, М. В. Теоретические подходы определения понятия «государственно-частное партнерство» / М. В. Казаковцева // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 3. — URL: <http://www.scince-education.ru/ru/article/view?id=13495> (дата обращения: 25.09.2018).
5. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум / С. Г. Коленько. — М. : Юрайт, 2017. — 370 с.
6. Министерство финансов Российской Федерации : офиц. сайт. — URL: [http://minfin.ru/ru/document/?id\\_4=64713&area\\_id=4&page\\_id=2104&popup=Y#ixzz5S8w9cj8v](http://minfin.ru/ru/document/?id_4=64713&area_id=4&page_id=2104&popup=Y#ixzz5S8w9cj8v) (дата обращения: 25.09.2018)
7. Статистика государственно-частного партнерства на 01.06.2017 // Министерство экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области : офиц. сайт. — URL: <http://economy.samregion.ru> (дата обращения: 23.09.2018).
8. Платформа поддержки инфраструктурных проектов. — URL: <http://www.pppi.ru> (дата обращения: 20.09.2018).
9. Салынина, С. Ю. Виртуальный музей как современный информационный ресурс развития сферы культуры / С. Ю. Салынина, Д. А. Киселев // Национальное культурное наследие России: региональный аспект : материалы V Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. С. В. Соловьевой. — Самара : Самар. гос. ин-т культуры, 2017. — С. 288—292.
10. Соколова, К. А. Государственно-частное партнерство как инновационная технология управления учреждениями социально-культурной сферы / К. А. Соколова // Тезисы докладов XLIV Самарской областной студенческой научной конференции (10—20 апреля 2018 г.). Ч. 1. Естественные и технические науки / отв. ред. А. Ф. Крутов. — Самара : Самар. гос. ун-т, 2018. — 157 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Заплетина Нина Ивановна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики культуры Самарского государственного института культуры. [zapletina\\_ni@inbox.ru](mailto:zapletina_ni@inbox.ru)

**Соколова Ксения Андреевна** — студентка Самарского государственного института культуры. [Sokolova6561147@mail.ru](mailto:Sokolova6561147@mail.ru)

---

## REFERENCES

1. Varnavskiy V.G., Klimenko A.V., Korolev V.A. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo, teoriya i praktika* [Public-private partnership, theory and practice]. Moscow, High School of Economics Publ., 2010. 320 p. (In Russ.).
2. Domnina S.V., Muratova M.A. Problemy upravleniya ob'ektami kul'turnogo naslediya [Problems of managing cultural heritage sites]. *Ehkonomika i upravlenie sobstvennost'yu* [Economics and property management], 2013, no. 4, pp. 54–56. (In Russ.).
3. Zapletina N.I. K voprosu o finansirovanii uchrezhdeniy sotsial'no-kul'turnoy sfery [On the issue of financing institutions of the socio-cultural sphere] *Modernizatsiya kul'tury: idei i paradigmy kul'turnyh izmenenij* [Modernization of Culture: Ideas and Paradigms of Cultural Change]. Samara, Samara State Institute of Culture Publ., 2014. Pp. 222–227. (In Russ.).
4. Kazakovtseva M.V. Teoreticheskie podkhody opredeleniya ponyatiya “gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo” [Theoretical approaches to the definition of the concept of “public-private partnership”]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 2014, no. 3. Available at: <http://www.scince-education.ru/en/article/view?id=13495>, accessed 25.09.2018. (In Russ.).
5. Kolen'ko S.G. *Menedzhment v sfere kul'tury i iskusstva: uchebnik i praktikum* [Management in the field of culture and art: a textbook and a workshop]. Moscow, Yurayt Publ., 2017. 370 p. (In Russ.).
6. *Ministerstvo finansov Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Finance of the Russian Federation]. Available at: [http://minfin.ru/ru/document/?id\\_4=64713&area\\_id=4&page\\_id=2104&popup=Y#ixzz5S8w9cj8v](http://minfin.ru/ru/document/?id_4=64713&area_id=4&page_id=2104&popup=Y#ixzz5S8w9cj8v), accessed 25.09.2018. (In Russ.).
7. *Statistika gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [Statistics of public-private partnership on 01.06.2017]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya, investitsii i torgovli Samarskoi oblasti* [Ministry of Economic Development, Investments and Trade of the Samara Region]. Available at: <http://economy.samregion.ru>, accessed 23.09.2018. (In Russ.).
8. *Platforma podderzhki infrastrukturykh projektov* [Platform for supporting infrastructure projects]. Available at: <http://www.pppi.ru>, accessed 20.09.2018. (In Russ.).
9. Salynina S.Yu., Kiselev D.A. Virtual'nyy muzey kak sovremennyy informatsionnyy resurs razvitiya sfery kul'tury [Virtual museum as a modern information resource for the development of the sphere of culture]. *Natsional'noe kul'turnoe nasledie Rossii: regional'nyj aspekt* [The National Cultural Heritage of Russia: a Regional Aspect]. Samara, Samara State Institute of Culture Publ., 2017. Pp. 288–292 (In Russ.).
10. Sokolova K.A. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak innovatsionnaya tekhnologiya upravleniya uchrezhdeniyami sotsial'no-kul'turnoy sfery [Public-private partnership as an innovative technology for managing institutions of the socio-cultural sphere] *Tezisy dokladov XLIV Samarskoj oblastnoj studencheskoj nauchnoj konferencii (10–20 aprelya 2018 g.). Ch. 1. Estestvennye i tekhnicheskie nauki* [Abstracts of the XLIV of the Samara Regional Student Scientific Conference (April 10–20, 2018) P. 1. Natural and Technical Sciences]. Samara, Samara State University Publ., 2018. 157 p. (In Russ.).