

Скульмовская Любовь Григорьевна
Тюменский государственный институт культуры,
г. Тюмень, Российская Федерация
skolimovska@mail.ru

Национальные проекты в системе стратегического планирования в России: региональный аспект

Аннотация. В данной статье рассматривается теория и практика применения проектного подхода в системе стратегического управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Проектное управление представлено в качестве одного из ключевых инструментов эффективного менеджмента в органах государственной власти. Акцент сделан на характере и способах реализации государственной культурной политики в российских регионах. В качестве примера представлен анализ реализации национального проекта «Культура» на территории Тюменской области. В статье приводятся результаты общероссийских опросов по данной проблематике и обосновывается необходимость проведения масштабного социологического исследования по реализации данного проекта в различных регионах страны.

Ключевые слова: национальный проект; культура; государственная региональная политика; стратегическое планирование; проектное управление

Skulmovskaya Lubov Grigorievna
Tyumen State Institute of Culture,
Tyumen, Russian Federation
skolimovska@mail.ru

National projects in the system of strategic planning in Russian Federation: regional aspect

Abstract. This article discusses the theory and practice of applying the project approach in the strategic management system at the federal, regional and municipal levels. Project management is presented as one of the key tools for effective management in government. The emphasis is on the nature and methods of implementing state cultural policy in the Russian regions. As an example, an analysis of the implementation of the national project "Culture" in the Tyumen region is presented. The article presents the results of nationwide surveys on this issue and substantiates the need for a large-scale case study on the implementation of this project in various regions of the country.

Keywords: national project; culture state regional policy; strategic planning; project management

Исследование национальных проектов и способов их реализации в различных регионах России в условиях турбулентности приобретает особую актуальность. Высокая конкурентоспособность любого государства определяется способностью

эффективно использовать весь имеющийся ресурсный потенциал, при этом самым главным ресурсом этого потенциала выступает действующая система управления. В современных условиях глобальной нестабильности все чаще звучит критика инструментов стратегического планирования как малоэффективных и труднореализуемых, но, тем не менее, именно сейчас роль этих инструментов становится еще более значимой.

Долгосрочные целевые установки, учитывающие особенности региональных экономик, позволяют органам государственной власти не только формировать основные направления осуществления их деятельности, но также принимать эффективные управленческие решения в кризисных и посткризисных ситуациях [Царьков, Кудряшов, 2017: 972]. Инструменты стратегического управления имеют широкий спектр применения, включая развитие различных территориальных образований. Однако до 2014 г. в российском законодательстве не существовало понятия стратегий муниципального развития, и только с появлением ФЗ № 172 от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность.

Ряд зарубежных и отечественных ученых посвятили свои труды вопросам проектного управления, такие, как К. Грей, С. Дерри, Г. Дитхелм, Э. Ларсон, Л. Фишер, Ф. Уикхем, А. С. Товб, Г. Л. Ципес, П. Харпер-Смит, Ф. В. Афанасьев, И. И. Мазур, С. В. Потапов, В. Д. Шапиро и др. Известно, что для развития и улучшения тех или иных показателей требуются качественно новые преобразования, которые осуществляются посредством реализации проектов. Еще в Послании Президента РФ Федеральному Собранию на 2016 г. проектное управление было выделено в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти, а по итогам Петербургского международного экономического форума было поручено создать проектные офисы в регионах [Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год)].

В связи с принятием постановления Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и «Положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» начался переход к новому этапу развития проектного управления в органах государственной власти. Данное постановление содержит следующие концептуальные положения:

- формирование единой структуры системы управления проектной деятельностью, включая постоянные и временные органы проектной деятельности, а также обеспечивающие и вспомогательные органы управления;

- создание единой методологической основы осуществления проектной деятельности, включая терминологический аппарат, действия по управлению проектами на разных фазах жизненного цикла, перечень типовых документов.

Для данного этапа характерно создание единой платформы развития проектного управления в органах власти [Об утверждении Методических рекомендаций]. В Положении об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации определены основные термины, такие, как [Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации]: «проект»; «национальный проект»; «федеральный проект»; «региональный проект»; «проектная деятельность» и др. Предусмотренный мониторинг реализации национальных и федеральных проектов представляет собой систему мероприятий по измерению их фактических параметров, расчету их отклонения от плановых, анализу причин, прогнозированию хода реализации национальных и федеральных проектов, принятию соответствующих управленческих решений.

Проектный офис как инструмент организационной поддержки проектной деятельности предложено включить в ряд других специализированных структурных подразделений, таких, как проектный комитет, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов с распределением между ними полномочий [Методическое пособие «Функционирование проектных офисов»]. Практика проектного управления показывает множество вариантов его институционализации, что связано с внедрением вышеперечисленных организационных структур в администрациях муниципальных образований. В то же время в практике ряда муниципальных образований реализуются варианты организации проектного офиса, который совмещает все виды деятельности, а также внедряются модели функциональных проектных офисов по направлениям деятельности [Аржанухин, Макович, 2019].

Роль проектных офисов заключается в реализации информационно-коммуникационных и организационно-методических функций по внедрению и распространению проектного подхода в целом для решения различных проблем муниципального образования, организации системы взаимодействия между органами власти различных уровней, коммерческими и некоммерческими организациями, местным сообществом, инвесторами для решения жизненно важных вопросов местного значения. По оценкам Ю. Ю. Трубицина, значительная часть работы специалистов федерального проектного офиса и привлекаемых экспертов состоит в том, чтобы добиться правильной формулировки целей и результатов проектов. По этой причине рекомендации на региональном уровне направлены на мониторинг работ и рекомендаций, идущих из федерального центра [Трубицин].

Конкурс «Проектный Олимп 2016», в рамках которого оценивалась профессиональная организация проектного управления в органах власти, подтвердил, что именно в регионах было реализовано в тот период наибольшее количество инициатив по внедрению проектного управления. Такие регионы, как Белгородская область, Приморский край, ХМАО – Югра, Пермский край, Ярославская, Ленинградская области накопили значительный опыт проектной деятельности, но у

каждого из них имеются специфические особенности, которые необходимо учитывать. В отличие от регионов, где часто на первых этапах удается внедрить только управление проектами, на федеральном уровне сразу внедряется управление проектной деятельностью (управление программами и портфелями). Регионам предоставляется возможность более системно посмотреть на свою проектную деятельность и определить соответствующие действия по её модернизации.

Правительство РФ планирует создать информационно-аналитическую систему с целью мониторинга выполнения национальных проектов, которая по каждому проекту должна определить, выделить и актуализировать перечень результатов публичного представления гражданам в конце года. Предлагается также добавить показатель соотношения выполненных действий с полученным результатом. Для отслеживания планируется создать при президиуме компактную группу, которая регулярно будет рассматривать проблемы достижения общественно значимых результатов [Панов, 2020].

Отмечается, что ранее правительство уже давало несколько поручений субъектам Федерации по созданию проектных офисов, но эта работа не была эффективной, поэтому приходится констатировать, что в большинстве субъектов эта работа внутри региона не координируется или координируется крайне недостаточно. Для изменения создавшейся ситуации предлагается активизировать работу проектных офисов по реализации нацпроектов, сформировать необходимую штатную численность и подчинить их непосредственно главе субъекта. Особое внимание в 2020 г. будет уделено контролю за реализацией нацпроектов и достижением целей, обозначенных в каждом из них.

Принятые меры, вероятно, учитывали результаты общероссийского опроса, проведенного ВЦИОМ в феврале 2019 г. в 80 регионах страны (N=1600). Представленные результаты показали, что менее половины респондентов (41 %) слышали словосочетание «национальные проекты» [ВЦИОМ: россияне мало знают о национальных проектах]. Хорошо знают, что оно означает, только 2 % опрошенных. Лучше всего осведомлены о нацпроектах люди в возрасте от 45 до 59 лет, хуже всего – молодежь 18–24 лет. 62 % опрошенных ответили, что хотели бы получать информацию о реализации национальных проектов. Среди проектов-лидеров по информированности – национальные проекты, связанные со здравоохранением (25 %), предпринимательством (23 %), образованием и экологией (22 %), дорогами и демографией (21 %). Кроме того, исследование продемонстрировало тот факт, что население предпочитает потреблять «объективную информацию о событиях в России» через телевидение (об этом заявило 40 % респондентов). Чуть меньшее количество (38 %) ищет новости в интернете. В качестве главного тренда были названы социальные сети и блоги: за четыре года доля тех, кто в них получает информацию, выросла с 37 % до 46 % . Среди причин, по которым люди мало знают о национальных

проектах, было названо отсутствие диалога с населением на начальном этапе и вовлечение граждан в их реализацию.

Результаты социологического опроса, проведенного в мае-июне 2019 г. Аналитическим центром НАФИ и Советом Федерации, в какой-то мере коррелируют с ранее проведенным опросом ВЦИОМ и также свидетельствуют о достаточно низкой степени осведомленности населения о национальных проектах, которые в перспективе должны стать драйвером экономики и улучшить качество жизни россиян [Черных, 2019]. (N=1600, опрос проводился в 150 населенных пунктах 50 регионов России). Социологи выяснили, что за прошедший год лишь 7 % граждан заинтересовались подробностями этих госпрограмм, и только 6 % россиян отмечают успехи государства в реализации целей нацпроектов. Опросы показывают, что 44 % граждан слышали о проектах, а в целом всего 7 % опрошенных понимают, что они из себя представляют. Больше половины россиян ничего не знают об их существовании, «в общих чертах» о нацпроектах знают 37 % россиян, а 55 % впервые узнали о них только в ходе проведения опроса.

Как видно из результатов исследования, наиболее осведомлены о проектах люди старшего поколения в возрастной группе от 45 до 59 лет, 50 % знают или слышали о них. В возрастных группах от 25 до 44 лет, а также старше 60 лет осведомленность находится примерно на одном уровне (38–42 %). Молодежи нацпроекты не так интересны: только 26 % россиян в возрасте от 18 до 24 лет знают о них. Лучше всего россиянам известны национальные проекты «Здравоохранение» (26 %), «Образование» (20 %), чуть менее – «Жилье и городская среда» (16 %), «Демография» (16 %), «Экология» (14 %), «Культура» (12 %), «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (11 %), «Наука» (11 %). Меньше всего россияне осведомлены о нацпроектах «Безопасные и качественные автомобильные дороги» (10 %), «Цифровая экономика» (8 %), «Производительность труда и поддержка занятости» (5 %), «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры» (4 %), «Международная кооперация и экспорт» (2 %). Самыми важными проектами россияне (среди них присутствуют и те, кто до опроса ничего не слышал о нацпроектах), назвали «Здравоохранение» (64 %), «Образование» (46 %) и «Жилье и городская среда» (30 %).

Исходя из проведенного анализа, российские социологи признают, что у граждан присутствуют «умеренно-пессимистичные» ожидания от нацпроектов. 6 % россиян считают, что государству «удастся выполнить все нацпроекты», 11 % надеются на выполнение большинства программ. 39 % опрошенных выбрали вариант «что-то реализовать удастся, а что-то – нет». Еще 20 % полагают, что не удастся реализовать многие проекты, а 15 % респондентов утверждают, что все или почти все проекты останутся нереализованными. По мнению россиян, основные препятствия для национальных проектов представляют коррупция (32 %),

непрофессионализм исполнителей (19 %) и нехватка финансирования (17 %). Таким образом, уровень информированности о национальных проектах, удовлетворенность россиян от их реализации и ощущение положительного эффекта являются важными индикаторами эффективности проектной деятельности. Как видно из проведенных опросов, представители всех возрастных групп демонстрируют незначительные знания о национальном проекте «Культура», поэтому мы посчитали целесообразным обратиться далее к социально-культурной сфере и подвести некоторые итоги реализации этого проекта в отдельных регионах страны.

Национальный проект «Культура» выполняет две главные цели: во-первых, это обеспечение доступности культуры страны и для российских граждан, и для иностранных гостей [Национальный проект «Культура»]. Для этого планируется провести реконструкцию, реставрацию, техническое переоснащение более чем 3,5 тыс. объектов культуры. Речь идет как об известных памятниках истории и культуры, архитектуры, которые привлекают туристов со всего мира, так и об обычных домах культуры, кинотеатрах, библиотеках в малых городах, отдаленных территориях. Для решения этой задачи предстоит провести цифровизацию культурной сферы и, в том числе, создать в стране 500 виртуальных концертных залов. Предполагается, что цифровизация позволит расширить аудиторию учреждений культуры на 30 млн человек.

Вторая главная цель нацпроекта – раскрытие творческого потенциала населения, предоставление возможности продемонстрировать свои таланты, как в России, так и за рубежом. Благодаря выполнению данной цели в стране должна быть создана эффективная система поощрения одаренных детей и молодежи в виде конкурсов, фестивалей, грантов, обучения и стажировок. Одной из форм такой поддержки станет создание национального молодежного симфонического оркестра. Кроме того, необходимо предоставить возможность проявить себя тем людям, кто поддерживает и сохраняет национальные обычаи и традиции народов России, занимается патриотическим воспитанием, участвует в культурных событиях в качестве волонтера.

Национальный проект включает федеральные проекты «Творческие люди», «Культурная среда» и «Цифровая культура», реализация которых в течение небольшого периода должна кардинально изменить всю сферу культуры страны. На заседании Совета по культуре и искусствам Президент РФ В. В. Путин выразил свое отношение к данному проекту: «В целом национальная программа в сфере культуры должна получить сильное региональное измерение, стимулировать повышение качества и разнообразия культурной жизни в малых городах и поселках страны. И не случайно особое место в программе отводится формированию в регионах культурно-досуговых организаций клубного типа, поддержке добровольчества в сфере сохранения историко-культурного и нематериального наследия народов России»

[Заседание Совета по культуре и искусству. Владимир Путин провел в Санкт-Петербурге заседание Совета по культуре и искусству].

Анализируя доступную информацию по национальным проектам с учетом практического опыта социального планирования и социального проектирования, а также используя системные принципы оценки информации, можно утверждать, что национальные проекты представлены гражданам страны как стратегическая инициатива, направленная на достижение нового качества жизни для всех поколений. По мнению В. П. Логвиненко, цифровое общество предоставляет новые возможности для организации экспертно-аналитических работ, и, кроме принятия национальных проектов, направленных на преодоление кризиса образования и науки в структуре государственной власти, целесообразно было бы иметь подразделение интеллектуальной разведки и независимого агентства интеллектуальных технологий, что позволило бы привлекать к обсуждению и решению стратегических задач общества независимых экспертов. При этом будет обеспечена междисциплинарность анализа проблематики и последующее достижение практической реализуемости, благодаря взаимодействию всех секторов общества [Логвиненко, 2019: 211].

Современный период развития России требует глубокого анализа результатов реализации государственной культурной политики, поэтому вопрос о характере и способах её осуществления в российских регионах представляется особенно актуальным. В современных условиях органам государственной власти необходимо выработать и реализовать такие формы поддержки, которые позволят жителям малых и средних городов, сельских поселений посещать спектакли, концерты и выставки, получить возможность доступа к лучшим образцам профессионального искусства. Благодаря этому будет возможно сближение уровней культурного развития различных регионов страны и создание равных для всех граждан возможностей доступа к культурным ценностям, участию в культурной деятельности и пользованию учреждениями культуры с учетом региональных, национальных и этнокультурных особенностей.

В последнее десятилетие в культурной сфере начала активно развиваться проектная деятельность, а в менеджменте появилось направление «менеджмент проектов» или «проектный менеджмент», которое включает финансовые и трудовые ресурсы, организационное и правовое обеспечение воплощения творческого замысла проекта. Переход к проектно-ориентированному управлению стал возможен благодаря широкому распространению научной теории проектного управления. Взгляд на культурное мероприятие как на проект, вызывающий заинтересованность в лице государственных, коммерческих, общественных институтов, позволяет значительно расширить ресурсную базу мероприятия и привлечь финансовые, материальные и трудовые ресурсы из различных источников [Потапенкова, 2019].

Известно, что период экономического спада, как правило, характеризуется снижением спроса на культурные услуги. В кризисные и посткризисные периоды

поддержка культурных проектов со стороны различных структур в государственном, коммерческом и некоммерческом секторах позволяет поддерживать качество культурных проектов, их доступность для различных социальных групп и слоев населения. Эмпирический анализ проектной деятельности в социально-культурной сфере страны позволяет утверждать, что в российских регионах активно реализуются мероприятия в рамках национального проекта «Культура». К примеру, в Чувашии в 2020 г. откроют два виртуальных концертных зала с необходимым техническим и технологическим оборудованием, а в Удмуртии в срок до 2024 г. выдадут средства на осуществление культурных проектов (капремонт, строительство, улучшение материально-технической базы и др.). В Якутии к концу 2023 г. в условиях вечной мерзлоты готовы построить филармонию и Арктический центр культуры и эпоса посредством государственно-частного партнерства. Кроме филармонии в культурный кластер войдут академический театр «Саха» и пространство для изучения эпоса народов Севера. В ряде районов Нижегородской области появятся современные культурные объекты: многофункциональные центры с библиотеками, мастерскими, выставочными залами, кинотеатрами и клубами в одном здании, а также модульные объекты культуры. В регионе организуют три виртуальных концертных зала и экскурсионные маршруты для местных жителей пенсионного возраста.

Повсюду в стране создаются модельные библиотеки, расположенные в благоустроенных помещениях, оснащенные современным компьютерным оборудованием, которые будут использовать в своей работе новейшие информационные технологии. В результате реализации национального проекта «Культура» планируется к 2024 г. превратить 600 муниципальных библиотек страны в современные культурные и образовательные центры. По единому стандарту в такой библиотеке предусмотрен высокоскоростной интернет, доступ к различным информационным ресурсам и периодической печати. Кроме того, планируется увеличение посещаемости библиотек в полтора-два раза, ежегодное обновление фондов муниципальных библиотек на 5–10 %.

В современных библиотеках создаются выставочные пространства, площадки для детей, зоны для кинопоказа, секций, презентаций и концертов. Координатором проекта выступает Российская государственная библиотека (РГБ), а региональные проектные офисы будут осуществлять их координацию на своих территориях. В Башкирии, к примеру, в срок до 2024 г. создадут 20 модельных библиотек, в Приморье – три, пространство которых позволит создать дискуссионные клубы и лектории для разных демографических групп. В Мордовии за этот период планируется создать 18 модельных библиотек в качестве современных интеллект-центров для различных категорий населения. В соответствии с национальным проектом «Культура» предусматривается создание модельных библиотек в каждом российском регионе [Как в России создают модельные библиотеки]. Кроме того, проект Единой России «Культура малой родины» в российских регионах предусматривает

строительство и реконструкцию 40 детских театров в срок до 2024 г., при этом особое внимание будет уделено театрам для детей и юношества.

В целом в рамках национального проекта за период до 2024 г. будут модернизированы и оснащены инструментами, оборудованием и учебными материалами школы искусств и музыкальные училища, созданы и отремонтированы сельские учреждения культуры, приобретены передвижные многофункциональные культурные центры для обслуживания сельского населения, оцифрованы фильмовые материалы на цифровых носителях, созданы виртуальные концертные залы. Таким образом, средства, выделяемые по национальному проекту «Культура», будут направлены на развитие кинематографии, поддержку музеев, театрально-образовательных и музыкальных коллективов в регионах страны.

Тюменская область, как и другие российские регионы, участвует в национальных проектах посредством реализации 48 региональных проектов. Благодаря национальному проекту «Культура» в Тюменской области активно развиваются направления «Творческие люди», «Культурная среда» и «Цифровая культура». Региональный проектный офис является органом управления проектной деятельностью в регионе, который осуществляет мониторинг и анализ хода реализации проектов, оказывает методологическую поддержку участникам проектов, обеспечивает деятельность Совета по реализации национальных проектов на территории Тюменской области. Ведется активная работа по оснащению детских школ искусств инструментами и оборудованием, внедрению IT-технологий, капитальному ремонту и строительству учреждений культурно-досугового типа в сельской местности, реализуются различные фестивали и конкурсы для раскрытия творческого потенциала граждан и поддержания местных талантов.

Тюменская область вошла в число восьми регионов РФ, включенных в реализацию пилотного проекта Единой России «Нацпроекты глазами людей». В проекте также участвуют Рязанская, Магаданская, Новосибирская, Ульяновская и другие субъекты РФ. Необходимая информация о национальных проектах в конкретных регионах представлена на интернет-ресурсе с целью повышения информированности россиян о ходе их реализации. Отметим, что Тюменская область по многим социально-экономическим показателям является лидером общероссийских рейтингов. В частности, регион входит в тройку лидеров национального рейтинга состояния инвестиционного климата, а г. Тюмень считается лучшим российским городом по качеству жизни населения.

Можно утверждать, что в Тюменской области уже достигнуты значительные результаты в реализации нацпроекта «Культура»: увеличена посещаемость учреждений культуры (в течение 2019 г. в них побывали почти 14,5 млн человек, что на 7,9 % выше планового показателя). В настоящее время основной задачей сферы культуры является развитие культурных потенциалов муниципальных образований

региона. В 2019 г. в рамках проекта «Культурная среда» в селе Богандинское открылся новый культурно-досуговый центр, в селе Стрехнино Ишимского района ведется капитальный ремонт Дворца культуры, а первая модельная библиотека откроется в г. Ишиме в 2020 г. Благодаря эффективному развитию музейной деятельности в г. Тюмени были организованы три проекта: передвижная выставка цикла «Сокровища музеев России», «Графика Серебряного века» Омского музея изобразительных искусств им. М. А. Врубеля, федеральная выставка «Реликвии и шедевры из собрания Государственного исторического музея». В соответствии с проектом «Творческие люди» организован региональный фестиваль-конкурс любительских коллективов, создан Тюменский региональный опорный центр «Волонтеры культуры», школы искусств получили новые инструменты, а в некоторых муниципальных образованиях стали работать передвижные культурные комплексы (из них три автоклуба с трансформируемой сценой). Благодаря проекту «Цифровая культура» в регионе открыты три виртуальных концертных зала, созданы два мультимедиа-гида в музее семьи императора Николая II и музее «Дворец Наместника» в г. Тобольске, а также проводится системная работа по оцифровке изданий, приравненных к книжным памятникам.

В Тюменской областной думе систематически обсуждаются результаты реализации национального проекта «Культура» по итогам общественного мониторинга, приглашаются администраторы проектов «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура», представители местного самоуправления, руководители и сотрудники учреждений культуры региона, общественные деятели, представители волонтерского движения, преподаватели и студенты профильных учебных заведений [Подвели итоги реализации нацпроекта «Культура» в Тюменской области]. Федеральные министерства положительно оценили реализацию национальных проектов в регионе, отметив, что в Тюменской области проходят апробацию передовые практики и технологии, которые могут быть распространены на другие регионы России. Можно утверждать, что Тюменская область представляет собой определенный стандарт не только для регионов, входящих в состав Уральского федерального округа, но и для всей страны.

Предполагается, что значительный вклад в социально-экономическое развитие региона внесет Западно-Сибирский межрегиональный научно-образовательный центр, созданный на базе Тюменского государственного университета в рамках нацпроекта «Наука». Центр будет способствовать укреплению и развитию экономических и социальных связей трех субъектов, входящих в состав Тюменской области, и объединит научный потенциал Юга области, Югры и Ямала. О том, как в дальнейшем будет осуществляться реализация национального проекта «Культура» в Тюменской области, могут продемонстрировать результаты масштабного социологического

исследования, которое предлагается провести на территории всего Уральского федерального округа.

Библиографический список

Аржанухин С. В., Макович Г. В. Управление проектами в муниципальных образованиях [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека: [веб-сайт]. URL: <https://monographies.ru/en/book/section?id=16658> (дата обращения: 01.11.2019).

ВЦИОМ: россияне мало знают о национальных проектах [Электронный ресурс] // Агентство социальной информации: [веб-сайт]. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2019/06/21/vtsiom-natsproekty/> (дата обращения: 22.10.2019).

Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год) [Электронный ресурс] // Президент России: [веб-сайт]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 01.07.2018).

Заседание Совета по культуре и искусству. Владимир Путин провел в Санкт-Петербурге заседание Совета по культуре и искусству [Электронный ресурс] // Президент России: [веб-сайт]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/59416/> (дата обращения: 16.01.2019).

Как в России создают модельные библиотеки // Газета.Ru. 10.07.2019: [веб-сайт]. URL: https://www.gazeta.ru/culture/2019/07/10/a_12490213.shtml (дата обращения: 16.01.2020).

Логвиненко В. П. Научно-технологическое обеспечение национальных программ и проектов: практика и социальный ресурс общества // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. Вып. 2. Ч. 2 / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества. М., 2019. С. 209–211.

Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» [Электронный ресурс] // Центр проектного менеджмента: [веб-сайт]. URL: <https://pm.center/library/metodicheskoe-posobie-funktsionirovanie-proektnykh-ofisov.php> (дата обращения: 20.02.2020).

Национальный проект «Культура» [Электронный ресурс] // Министерство культуры Российской Федерации: [веб-сайт]. URL: <https://www.mkrf.ru/about/national-project/about-project/> (дата обращения: 20.03.2019).

Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [веб-сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/ (дата обращения: 31.10.2019).

Панов П. Субъектная реальность: регионы ответят за нацпроекты // Известия. 12 февраля 2020: (дата обращения: 10.07.2019) [веб-сайт]. URL: <https://iz.ru/975389/pavel-panov/subektnaia-realnost-regiony-otvetiat-za-natsproekty> (дата обращения: 31.10. 2019).

Подвели итоги реализации нацпроекта «Культура» в Тюменской области [Электронный ресурс] // Наш город.ру: [веб-сайт]. URL: <https://nashgorod.ru/news/society/31-10-2019/podveli-itogi-realizatsii-natsproekta-kultura-v-tyumenskoy-oblasti> (дата обращения: 31.10. 2019).

Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс] // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации: [веб-сайт]. URL: <https://ac.gov.ru/files/content/10419/gorovaya-pdf.pdf> (дата обращения: 10.07.19).

Потапенкова А. Е. Управление проектами в культурной сфере: возможности привлечения ресурсов // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1 (30) [Электронный ресурс] // Научный форум: [веб-сайт]. URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf) (дата обращения: 01.10.2019).

Трубицын Ю. Ю. Проектное управление в регионах: причины для внедрения и тенденции развития // Проектная практика [Электронный ресурс] // Мы управляем проектами в России! [веб-сайт]. URL: <https://blog.pmppractice.ru/2016/11/29/pp-regions/> (дата обращения: 29.11.2019).

Царьков А. С., Кудряшов С. А. Проектный подход: стратегические аспекты аналитической сборки на муниципальном уровне. Механизмы и результаты // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник / под ред. В. И. Герасимова. Ч. 1. Вып. 12. М.: ИНИОН РАН, 2017. С. 972–981.

Черных А. Нацпроекты и многие неизвестные // Коммерсантъ. 19.06.2019. : [веб-сайт]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4005171> (дата обращения: 29.11.2019).