

# СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА, ПОЛИТИКА И ДЕМОГРАФИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ

УДК 351.08

## РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКЕ РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Коды JEL: O32, O 38, Z 18

**Байрамов Т. А.**, магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: tamerlang2010.ru@mail.ru

SPIN-код: 3357-4613

**Леценко Е. М.**, доктор технических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: l.e.m@bk.ru

SPIN-код: 8174-2750

**Потанина И. В.**, кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры естественно-научных и социальных дисциплин, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: igina-potaniina@yandex.ru

SPIN-код: 8380-8182

**Шахворостов Г. И.**, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN-код: 3352-6307

Поступила в редакцию 31.05.2022. Принята к публикации 09.06.2022.

Аннотация

Предмет. Государственная политика и местное самоуправление.

Тема. Роль проектного управления в развитии физической культуры и спорта Воронежской области.

Цели. Разработка предложений по совершенствованию системы управления проектной деятельностью в сфере физической культуры и спорта Воронежской области.

Методология. Метод теоретического анализа, анализа нормативных правовых документов по теме исследования, статистический метод и метод сравнения, анализ практического опыта авторов.

Результаты. В рамках анализа роли проектного управления в развитии физической культуры и спорта Воронежской области выявлены следующие проблемы: при строительстве объектов спортивной инфраструктуры не применяются инструменты проектного управления, что ведет к дезорганизации и срыву сроков сдачи работ, финансовым трудностям и общей неудовлетворенности от итогового результата. Предлагаются следующие пути решения: необходимо перевести процесс создания объектов спортивной инфраструктуры в «проектное русло» путем создания проектных команд во главе с руководителем проекта, что позволит консолидировать органы исполнительной власти, подрядчиков и прочих стейкхолдеров. Необходимо расширить «охват» проекта, не ограничиваясь процессами капитального строительства, что позволит сократить временные издержки в части ввода в эксплуатацию и передачи конечному пользователю.

Область применения. Система управления проектной деятельностью в исполнительных органах государственной власти.

**Выводы.** Проведённое исследование демонстрирует, что система управления проектной деятельностью в сфере физической культуры и спорта Воронежской области до сих пор не развита, поэтому необходим переход от разработки законодательных актов и методических предложений к практике масштабных преобразований в этой сфере.

**Ключевые слова:** государственная политика, социально-экономическое развитие, проект, проектное управление, спорт, проектная команда, инфраструктура.

UDC 351.08

## THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE STATE POLICY OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS DEVELOPMENT: ANALYSIS OF PROBLEMS AND FORMATION OF PROMISING AREAS OF IMPROVEMENT IN THE VORONEZH REGION

JEL codes: O32, O 38, Z 18

**Bairamov T. A.**, master student, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (branch of RANEPА), Voronezh, Russia

E-mail: tamerlang2010.ru@mail.ru

SPIN-code: 3357-4613

**Leshchenko E. M.**, Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPА Branch), Voronezh, Russia

E-mail: l.e.m@bk.ru

SPIN-code: 8174-2750

**Potanina I. V.**, Candidate of Juridical Sciences, Associate professor Associate professor of Department of Natural Sciences and Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPА), Voronezh, Russia

E-mail: irina-potanina@yandex.ru

SPIN-code: 8380-8182

**Shakhvorostov G. I.**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА Branch), Voronezh, Russia

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN-code: 3352-6307

### Annotation

**Subject.** State policy and local self-government.

**Topic.** The role of project management in the development of physical education and sports in Voronezh region.

**Goals.** Development of proposals to improve the system of management of project activities in physical culture and sport in Voronezh region.

**Methodology.** Method of theoretical analysis, analysis of normative legal documents on the research topic, statistical method and comparison method, analysis of the author's practical experience.

**Results.** Analysis of the role of project management in the development of physical education and sport in the Voronezh region reveals the following problems: project management tools are not used in the process of creating sports infrastructure, which leads to disorganization and failure to meet deadlines, financial difficulties and general dissatisfaction with the final result. The following solutions are proposed: it is necessary to transfer the process of creating sports infrastructure facilities to the «project channel» by creating project teams headed by the project manager, which will consolidate the executive authorities, contractors and other stakeholders. The 'scope' of the project should be extended beyond the capital construction process, thus reducing time costs in terms of commissioning and handover to the end-user.

**Application area.** Project management system in the executive branch of government.

**Conclusions.** The conducted study demonstrates that the system for managing project activities in the sphere of physical culture and sport in Voronezh region is still underdeveloped, so a transition from the development of legislative acts and methodological proposals to the practice of large-scale changes in this sphere is necessary.

Key words: *public policy, socio-economic development, project, project management, sports, project team, infrastructure.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2022-57-2-68-75

### Введение

В современных отношениях между гражданским обществом и административными государственными структурами значительно возросла роль проектного подхода. Это обусловлено переходом на новый технологический уклад и значительной информатизацией всех сфер жизни. Вызовы, стоящие перед государством, заключаются в расширении спектра государственных и муниципальных услуг, переводе процедуры их оказания в цифровой формат при сокращении временных издержек. Закон Лермана гласит: «Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег». На решение данной ресурсной задачи и направлено проектное управление.

Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 были определены национальные цели и стратегические задачи, воплощенные в национальные проекты по целому ряду направлений [1]. Основной упор сделан на демографическую составляющую, а именно увеличение численности населения страны, повышение уровня жизни граждан, создание комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации. Формирование культуры здорового образа жизни — один из ключевых, и в то же время недооцененных, факторов, влияющих на здоровье граждан.

Цель данной статьи — разработать предложения по совершенствованию системы управления проектами в сфере физической культуры и спорта в Воронежской области.

### Применение проектной методологии в системе государственного управления в Воронежской области

Государственное и муниципальное управление в России характеризуется двумя видами деятельности [8]. Первый из них — операционный — является основным при решении большинства задач. Операционная деятельность в первую очередь направлена на реализацию уже существующих процессов, связанных с производством товаров (предоставлением услуг) и их реализацией на рынке. В её основе заложен процессный подход, в котором в качестве базового понятия используется процесс, имеющий такие характеристики как повторяемость при неограниченном времени, определённость в ресурсах, затратах и качестве продукции (услуг), наличие технологии производства и обеспечения функционирования системы управления. Однако современный мир ставит перед государством новые вызовы, совокупность которых можно охарактеризовать как переход на

новый технологический уклад. Среди них выделяется все больший вес информационно-коммуникационной сети «Интернет», посредством которой осуществляется предоставление услуг, группировка статистических массивов и информации в BigData, решение множества логистических задач. С учётом этих тенденций в государственном и муниципальном управлении увеличивается потребность в таком инструменте, как проект, представляющий собой уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта (услуги), в условиях заданных требований и ограничений [6]. Проектный подход используется всё шире и включает в себя не только деятельность на стратегическом уровне управления, но и деятельность на тактическом, оперативном и даже операционном уровнях управления [5]. Отличительными чертами проектной деятельности являются ограниченность по времени реализации, уникальное содержание, существенный уровень неопределённости по ресурсам, затратам и качеству создаваемого продукта (услуги), подверженность рискам, возможность изменяться в процессе реализации.

Интеграция проектного подхода в систему государственного управления обусловлена его качественным влиянием на достижение стратегии развития (на федеральном, региональном или муниципальном уровне). Органы исполнительной власти используют проектно-ориентированный подход не только для повышения уровня бюджетной эффективности, но и с целью решения проблем в системе управления и развития административного управления путём его адаптации к изменениям в окружающей среде. Администрация как постоянная организационная структура рассматривает проект с точки зрения своего стратегического развития и осуществляет роль заказчика и/или владельца проекта, определяет требования к проекту и условия его выполнения, обеспечивает финансирование проекта, извлекает бюджетную выгоду из его результатов.

Важность проектного управления при реализации государственной политики показывает концепция национальных проектов, разделенных по сферам применения. Их особенностью стало более конкретное целеполагание, четко сформированная система управления и контроль над фактическим исполнением, а также большее внимание к ресурсной составляющей. Система управления нацпроектами предусматривает ускоренные процедуры принятия управленческих решений и постоянное участие в проекте Правительства Российской Федерации. В целях единства системы

государственного стратегического планирования национальные проекты интегрированы с государственными программами (далее — ГП) Российской Федерации, что обеспечивается наличием у них общего структурного элемента - федерального проекта, который, в зависимости от специфики, может быть включен как в одну, так и в несколько государственных программ.

Для решения задач социально-экономического развития государством был сформирован нацпроект «Демография», направленный на увеличение численности населения страны, повышение уровня жизни граждан, создание комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации. В рамках нацпроекта предусмотрен ряд мероприятий, направленных на развитие идеи здорового образа жизни граждан, сгруппированных в федеральном проекте «Спорт — норма жизни».

Процесс межуровневого согласования всех документов стратегического планирования имеет нисходящий характер, т. е. направлен на достижение интересов, сформированных по отраслевому принципу федеральных органов исполнительной власти. Принцип единства бюджетной системы закреплен в ст. 29 Бюджетного Кодекса РФ и обеспечивает методологическое единообразие порядка формирования, утверждения, мониторинга, финансирования и оценки эффективности госпрограмм различных бюджетных уровней. Другим важным фактором является принцип взаимодополняемости, закрепленный в Правилах согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта РФ [3], что позволяет обеспечивать взаимоувязку документов стратегического планирования федерального и регионального уровней.

Параметры федерального проекта «Спорт — норма жизни» декомпозируются по субъектам РФ, посредством чего устанавливаются требования по реализации соответствующих региональных проектов. Затем настраивается система управления, мониторинга и контроля, определяются механизмы финансовой поддержки, после чего с субъектом РФ заключаются соответствующие соглашения.

Развитие физической культуры и спорта входит в перечень мероприятий, обозначенных в стратегической цели № 1 Стратегии социально-экономического развития Воронежской области [4]. Целевые показатели регионального проекта «Спорт — норма жизни (Воронежская область)» коррелируют с госпрограммой Воронежской области «Развитие физической культуры и спорта» и направлены на создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом. Однако важной отличительной чертой проекта является его межотраслевой характер. Так, «Спорт — нор-

ма жизни» направлен на устойчивое развитие сельских территорий, что в свою очередь является подпрограммой государственной программы Воронежской области «Развитие сельского хозяйства, производства пищевых продуктов и инфраструктуры агропродовольственного рынка» [10].

Преимущество проектного подхода при достижении аналогичных госпрограмме целей определяется ограниченностью проекта во времени. Из этого следует, что проекты в области физической культуры и спорта направлены не на операционную деятельность, как, например, бюджетное обеспечение организаций спортивной подготовки, а на возведение инфраструктуры и обеспечение материальной базой имеющихся организаций. Для этого между Министерством спорта России и Воронежской областью заключается соглашение о предоставлении субсидий на финансовое обеспечение того или иного мероприятия, значительно облегчая задачу своевременного решения проблем материально-технического обеспечения имеющихся организаций спортивной подготовки, сокращая временные издержки. Так, в 2020 г. в рамках регионального проекта «Спорт — норма жизни (Воронежская область)», являющегося одним из мероприятий в рамках двух подпрограмм госпрограммы, была осуществлена закупка для спортивных детско-юношеских школ комплектов искусственных покрытий для футбольных полей, закупка спортивного оборудования для специализированных детско-юношеских школ, оснащение объектов спортивной инфраструктуры спортивно-технологическим оборудованием [9].

Реализация мероприятий в рамках проекта по возведению спортивной инфраструктуры производится при участии сразу двух органов исполнительной власти Воронежской области: департамента физической культуры и спорта и департамента строительной политики. В 2020 г. было завершено строительство спортивного комплекса в с. Ямное и ФОКа на территории МБОУ СОШ № 30.

Несмотря на безусловные успехи в развитии спорта на территории Воронежской области, проектной деятельности в этой сфере по-прежнему не хватает системности. Связано это с тем, что в рамках системной модели управления проектами осуществляется деление проектной деятельности на два вида, - процесс создания продукта (услуги) и процесс управления проектом. Отчет о реализации государственной программы Воронежской области «Развитие физической культуры и спорта» за 2020 год [9] демонстрирует, что недостижение целевых показателей в рамках подпрограммы 4 «Строительство, реконструкция и капитальный ремонт спортивных сооружений Воронежской области» связано с «низкой исполнительской дисциплиной подрядных организаций, выполняющих строительство объектов», что

наглядно отражает наличие пробелов в организации процесса управления проектом.

### Предложения по совершенствованию проектного управления в системе физической культуры и спорта Воронежской области

Проработка организационного аспекта проектного управления может значительно повысить эффективность инфраструктурного направления развития спорта, позволит более точно определить ответственных исполнителей и контрольные точки. Проблему, обозначенную в отчете о реализации госпрограммы, следует рассматривать шире: отсутствие четко обозначенной команды проекта и руководителя, консолидирующего органы исполнительной власти, подрядные организации и прочих стейкхолдеров, приводит к срыву сроков сдачи работ, финансовым трудностям и общей неудовлетворенности от итогового результата.

На сегодняшний день в проект создания нового объекта спортивной инфраструктуры включаются следующие процессы: проведение проектно-изыскательных работ, определение сметы расходов, экспертиза, проведение торгов с определением генподрядчика, заключение контрактов, строительство и ввод в эксплуатацию. «Проект» в данном случае понимается как совокупность документов, обозначающих подготовительные и непосредственно строительные работы. Такой проект является предметом Госконтракта, регламентирующего отношения между заказчиком и исполнителем.

Однако конечная цель создания объекта спортивной инфраструктуры — возможность его

использования гражданами. Сданный в эксплуатацию спортивный объект должен иметь собственника, либо быть закрепленным на праве оперативного управления определенной организацией, будь то государственное учреждение или частный клуб. Как показывает практика, существующий регламент оформления прав на новый объект капитального строительства предусматривает длительную процедуру постановки на кадастровый учет, внесения в реестр областной собственности, регистрации права собственности Воронежской области с последующей передачей объекта в казну. Следующий этап — закрепление объекта на праве оперативного управления — также имеет свои сроки рассмотрения, до 15 календарных дней. Таким образом, с момента ввода в эксплуатацию объекта спортивной инфраструктуры до его передачи конечному пользователю может пройти порядка двух-трех месяцев, при условии отсутствия перебоев в работе ведомств.

В связи с этим предлагается следующее:

1) Принять принципиально иной подход к понятию проекта в сфере строительства объектов спортивной инфраструктуры. Определить проект как совокупность работ и мероприятий с момента принятия решения о строительстве до его передачи конечному пользователю.

2) На основе предыдущего пункта разработать жизненный цикл проекта с дополнительными вехами, причем фазой закрытия проекта может быть только передача конечному пользователю.

Текущий подход к созданию новых объектов спорта с процессной точки зрения можно представить в упрощенном виде следующим образом:



Рис. 1. Схема создания объектов спортивной инфраструктуры Воронежской области на май 2022 г.

Предлагается представить жизненный цикл проекта строительства объекта спорта в другом формате:

3) В рамках реализации регистрации объекта и его передачи конечному пользователю

предусмотреть механизм ускоренного взаимодействия между государственными учреждениями в части оформления прав на новые объекты капитального строительства.



Рис. 2. Предлагаемая схема создания объектов спортивной инфраструктуры Воронежской области

4) Определить базовый состав проектной команды, состоящий из: членов отраслевых экспертных комиссий, должностных лиц органов исполнительной власти, заказчика проекта, куратора (технического заказчика) проекта, государственных и (или) муниципальных учреж-

дений и организаций, для которых предназначен объект.

5) Закрепить каждый проект строительства объекта спортивной инфраструктуры за конкретным членом правительства Воронежской области. Персональная ответственность руко-

водителя правительственного уровня позволит пресечь разобщенность в команде проекта, не дать возможность ее участникам преследовать личные цели и выгоды (строители — построить здание, заказчик — «вписаться» в бюджет, госучреждение — получить спортивную базу, которую не придется ремонтировать через год). При недостаточном внимании к консолидации участников проекта на всех этапах создания спортивного объекта может произойти «размывание» целей проекта, снижение его итоговой полезности.

Практика показывает, что отсутствие руководителя проекта приводит к игнорированию процессов согласования перечня технологического, спортивного и медицинского оборудования с конечным пользователем объекта, составления календарного и ресурсного плана. Не ставятся вопросы постоянного подключения коммуникаций к городским сетям, подготовки объекта завершеного строительства к вводу в эксплуатацию, получению всех необходимых лицензий и паспортов, что приводит к срыву итоговых сроков.

### Заключение

Таким образом, проектное управление оказывает значительное влияние на развитие физической культуры и спорта в Воронежской области. Существующие проблемы в инфраструктурном направлении носят организационный характер и требуют серьезной доработки для снижения финансовых и временных затрат. При этом имеются перспективы совершенствования данного направления, четко видны проблемы и контуры возможных решений.

### Информация о конфликте интересов

*Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Президент Российской Федерации. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 [Электронный ресурс]. — URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027>
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)
3. Российская Федерация. Правительство РФ. Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 14 окт. 2016 г. № 1045 [Электронный ресурс]. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102551676&backlink=1&nd=102412647>
4. О стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года : закон Воронежской области от 20.12.2018 № 168-ОЗ (в ред. Закона Воронежской области от 23.12.2019 № 165-ОЗ) [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/550300779>
5. Российская Федерация. Министерство экономического развития РФ. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14 апр. 2014 г. № 26Р-АУ [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/>
6. Андреев А. А. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) / А. А. Андреев [и др.]. — Москва : Проектная ПРАКТИКА, 2010. — 260 с.
7. Кутукова Е. С. Проектное управление и стратегическое планирование [Электронный ресурс] / Е. С. Кутукова // Бюджет.RU. — Москва : ИД Бюджет, 2017. — № 12. — URL: <http://bujet.ru/article/334285.php>.
8. Соломахин А. Н. Управление проектами (в исполнительных органах государственной власти и местного самоуправления) : учеб. пособие / А. Н. Соломахин. — Воронеж : Кафедра государственной и муниципальной службы и кадровой политики ВФ РАНХиГС, 2014. — 62 с.
9. Отчет о реализации государственной программы Воронежской области «Развитие физической культуры и спорта» за 2020 год [Электронный ресурс] // Официальный орган власти Воронежской области. — URL: <https://www.govvrn.ru/organizacia/-/~id/844519>
10. Паспорт регионального проекта «Спорт — норма жизни (Воронежская область)» [Электронный ресурс] // Официальный орган власти Воронежской области. — URL: <https://www.govvrn.ru/documents/34650/5135056>

## LIST OF LITERATURE

1. President of the Russian Federation. On the national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation until 2024 : Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 [Electronic resource]. — URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027>

2. On strategic planning in the Russian Federation : Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ (as amended on July 31, 2020) [Electronic resource]. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)

3. Russian Federation. Government of the Russian Federation. On approval of the Rules for coordination of the draft strategy of social and economic development of the subject of the Russian Federation in terms of the powers of the Russian Federation on the subjects of joint jurisdiction of the Russian Federation and the subjects of the Russian Federation with the strategic planning documents developed and adopted (approved) by the public authorities of the Russian Federation : Decree of the Russian Government of 14 oct. 2016 No. 1045 [Electronic resource]. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102551676&backlink=1&nd=102412647>

4. On the strategy for socio-economic development of Voronezh region for the period until 2035 : Law of Voronezh region of Dec. 20, 2018 No. 165-OZ (as amended on Dec. 23, 2019) [Electronic resource]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/550300779>

5. Russian Federation. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. On

Approval of Methodological Recommendations on the Implementation of Project Management in the Executive Authorities : order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of Apr. 14, 2014 No. 26R-AU. [Electronic resource]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/>

6. Andreev A. A. Project Management: Foundations of Professional Knowledge. National Competence Baseline Version 3.0 (NCB - SOVNET National Competence Baseline) / A. A. Andreev [et al.]. — Moscow : CJSC Projective PRACTICE, 2010. — 260 с.

7. Kutukova E. S. Project Management and Strategic Planning [Electronic resource] // E. S. Kutukova // Budget.RU. — Moscow : Budget Publishing House, 2017. — № 12. — URL: <http://bujet.ru/article/334285.php>

8. Solomakhin A. N. PROJECT MANAGEMENT (in executive bodies of state power and local self-government): textbook / A. N. Solomakhin. — Voronezh : Department of State and Municipal Service and Personnel Policy of Russian Academy of National Economy and Public Administration, 2014. — 62 с.

9. Report on the implementation of the Voronezh region's state programme «Development of Physical Culture and Sports» for 2020 [Electronic resource] // The official authorities of the Voronezh region. — URL: <https://www.govvrn.ru/organizacia/-/~id/844519>

10. Passport of the regional project «Sport — the norm of life (Voronezh region)» [Electronic resource] // The official authorities of the Voronezh region. — URL: <https://www.govvrn.ru/documents/34650/5135056>

УДК 304.42

## КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ И ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИХ АДАПТАЦИИ К РОССИЙСКИМ УСЛОВИЯМ

Коды JEL: Z18, R59, J110.

*Змеева К. А., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия*

*E-mail: zmeu-75.55@mail.ru*

*SPIN-код: отсутствует*

*Преображенский Б. Г., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия*

*E-mail: b.preb@bk.ru*

*https://orcid.org/0000-0002-5776-5501*

*SPIN-код: 6900-7243*

Поступила в редакцию 25.05.2022. Принята к публикации 07.06.2022.