

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Цой С. Российский опыт управления межрегиональным сотрудничеством // Финансы и управление. 2024. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72191 EDN: HTAKAF URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=72191](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=72191)

## Российский опыт управления межрегиональным сотрудничеством

Цой Синью

аспирант; кафедра регионального и муниципального управления; факультет государственного управления; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

119192, Россия, г. Москва, Ломоносовский пр-т, 27, к4

✉ qux585139@gmail.com



[Статья из рубрики "Региональная экономика"](#)

### DOI:

10.25136/2409-7802.2024.4.72191

### EDN:

HTAKAF

### Дата направления статьи в редакцию:

03-11-2024

### Дата публикации:

12-11-2024

**Аннотация:** В статье анализируется опыт России в управлении межрегиональным сотрудничеством, акцентируя внимание на ключевых понятиях и нормативно-правовом обеспечении, а также управленческих органах, занимающихся координацией взаимодействий между регионами. Рассматриваются законодательные акты, регулирующие процессы сотрудничества, и деятельность как государственных, так и местных управленческих агентств, что позволяет глубже оценить их роль в реализации межрегиональных проектов. Особое внимание уделяется успешным примерам, таким как «Урал-Сибирь» и «Северо-Запад», которые способствуют развитию транспортных коридоров и культурных связей. В статье раскрываются функции органов управления, подчеркивая многоуровневую структуру управления межрегиональными взаимодействиями в России, что имеет критическое значение для экономического роста, социальной интеграции и укрепления единства страны. Методология позволяет выявить

ключевые факторы, влияющие на эффективность межрегионального сотрудничества, а также оценить роль управленческих структур в реализации совместных проектов. Научная новизна статьи заключается в системном анализе межрегионального сотрудничества в России, который позволяет выявить его уникальные характеристики и тенденции. В отличие от существующих исследований, данная работа акцентирует внимание на взаимодействии федеральных и местных органов власти, а также на анализе законодательства, регулирующего межрегиональные отношения. Выводы исследования подчеркивают, что эффективное межрегиональное сотрудничество требует комплексного подхода, включающего улучшение координации между уровнями управления, разработку единой правовой модели и активное участие регионов в федеральных инициативах. Статья также выявляет важность финансирования межрегиональных программ, демонстрируя их положительное влияние на социально-экономическое развитие регионов, что подтверждается конкретными примерами успешных проектов и соглашений. Таким образом, работа вносит значимый вклад в понимание механизмов и динамики межрегионального сотрудничества.

### **Ключевые слова:**

межрегиональное сотрудничество, государственное управление, муниципальное управление, координация, правовое регулирование, управленческие агентства, региональные взаимодействия, российский опыт, межрегиональные проекты, трансграничное сотрудничество

### **Введение**

Межрегиональное сотрудничество в условиях современного государственного и муниципального управления представляет собой важный инструмент для решения социально-экономических задач регионов, обеспечения их устойчивого развития и усиления интеграции на уровне федерации. На фоне усиливающихся межрегиональных дисбалансов, взаимная координация и взаимодействие регионов становятся приоритетными направлениями государственной политики в России. Актуальность темы обусловлена необходимостью эффективного управления межрегиональными проектами и программами, что позволяет обеспечивать более равномерное распределение ресурсов, повышать конкурентоспособность регионов и способствовать их экономическому росту.

Целью данного исследования является анализ управления межрегиональным сотрудничеством в России, а также изучение зарубежного опыта для разработки рекомендаций по повышению эффективности межрегиональных взаимодействий. Основными задачами исследования являются:

1. Определение теоретических основ управления межрегиональным сотрудничеством, с учетом подходов российских и зарубежных ученых.
2. Изучение нормативно-правовой базы, регулирующей межрегиональные отношения в России, и выявление существующих проблем.
3. Анализ функций управленческих агентств, ответственных за реализацию межрегиональных программ, на федеральном и региональном уровнях.
4. Оценка зарубежного опыта межрегионального сотрудничества и сравнение с российской практикой.

Новизна работы заключается в комплексном подходе к изучению управления межрегиональным сотрудничеством с точки зрения государственной и муниципальной практики в России, а также в сравнении с успешными зарубежными моделями. Включение анализа кейсов и статистических данных позволяет глубже рассмотреть роль межрегиональных проектов в развитии территорий.

## **Обзор литературы**

Исследования межрегионального сотрудничества охватывают широкий спектр тем, включая экономику, государственное управление и международные отношения. Среди российских ученых значительный вклад в теорию межрегионального взаимодействия внесли Виктор Черкасов и Александр Курдюмов, акцентировавшие внимание на необходимости унификации правового регулирования и усиления координации между регионами. Они подчеркивают роль кластерного подхода и межрегиональных стратегий в развитии территорий.

Среди зарубежных исследователей следует отметить работы Чарльза Тибоута и Аллана Гарсона, которые предложили модель межправительственных отношений, основанную на принципах прозрачной коммуникации, согласованных целей и взаимовыгодных договоренностей. Также интересен опыт Майкла Портера, который рассматривал развитие регионов через призму экономических кластеров и трансграничных проектов, как инструмент повышения конкурентоспособности регионов.

### **1. Понятие управления межрегионального сотрудничества**

Управление межрегиональным сотрудничеством — это комплексный процесс, требующий целенаправленных действий со стороны государственных и муниципальных органов власти, направленных на координацию межрегиональных проектов и программ. В основе управления лежит разработка нормативных документов, которые создают правовые рамки для взаимодействия регионов, а также организация финансовых потоков и распределение ресурсов, что позволяет эффективно реализовывать совместные проекты. Основная задача этого управления заключается в обеспечении эффективного взаимодействия между регионами, что создает благоприятные условия для решения задач, которые не могут быть решены на уровне одного субъекта Федерации. К таким задачам можно отнести развитие инфраструктуры, экономическое сотрудничество, улучшение социальной политики и выравнивание региональных дисбалансов.

Теория управления межрегиональными проектами, предложенная Чарльзом Тибоутом и Алланом Гарсоном, выделяет несколько ключевых элементов, которые обеспечивают успешное межрегиональное взаимодействие. Одним из центральных элементов является наличие четко определенной общей цели, которая объединяет интересы всех участников проекта. Кроме того, крайне важным аспектом является эффективная система коммуникаций, которая позволяет координировать действия всех участников и оперативно решать возникающие вопросы. Взаимовыгодные договорённости между участниками также играют важную роль, так как они обеспечивают распределение ответственности и ресурсов, что способствует стабильной и эффективной реализации проектов. Эти принципы особенно актуальны для России, где межрегиональные проекты нередко направлены на устранение социально-экономических дисбалансов между регионами, развитие транспортной инфраструктуры и улучшение качества жизни населения.

Процесс управления межрегиональными проектами проходит через несколько ключевых этапов. Первый этап — инициация проекта — включает согласование интересов всех

участников и определение стратегических целей. На этом этапе важно достичь консенсуса по ключевым вопросам, таким как объемы инвестиций, направления сотрудничества и ожидания от проекта. Следующий этап — планирование и координация, где разрабатываются детальные программы, определяются конкретные задачи и устанавливаются сроки их выполнения. Важную роль на этом этапе играет распределение ресурсов и ответственности между участниками, чтобы каждый регион знал свою роль в проекте и имел четкое понимание своих задач.

Контроль и мониторинг занимают центральное место в управлении межрегиональными проектами, так как без постоянной проверки прогресса невозможно достичь высоких результатов. Регулярная оценка выполнения задач, проверка финансовых расходов и анализ достигнутых результатов позволяют выявить возможные отклонения от плана и оперативно вносить корректировки. Этот процесс мониторинга помогает поддерживать проект в рамках намеченной стратегии и своевременно устранять возможные проблемы.

Заключительным этапом управления является анализ результатов и корректировка плана. В ходе реализации межрегионального сотрудничества могут возникать новые задачи и условия, требующие перераспределения ресурсов или изменения структуры проекта. Гибкость в управлении позволяет адаптировать проект к изменяющимся условиям и обеспечивать его успех в долгосрочной перспективе.

Для глубокого анализа межрегионального сотрудничества следует учитывать как российские, так и зарубежные теоретические подходы к межправительственным отношениям, поскольку они дают важные концептуальные основания для понимания механизмов и принципов взаимодействия регионов. Одним из значимых зарубежных авторов, чьи работы оказали влияние на развитие теории межрегионального сотрудничества, является Чарльз Тибоу, американский экономист и теоретик межправительственных отношений. В своей теории «голосования ногами» Тибоу исходил из идеи, что граждане могут выражать свои предпочтения, перемещаясь в регионы с более подходящими для них условиями, в том числе и в результате успешного межрегионального взаимодействия. Эта теория подчеркивает важность конкуренции между регионами, где межрегиональное сотрудничество может стать способом повышения привлекательности для граждан и бизнеса.

Аллан Гарсон, исследователь в области государственного управления, развил теорию межправительственных отношений, в которой межрегиональное взаимодействие играет ключевую роль в обеспечении согласованности политики и координации действий между различными уровнями власти. Согласно его подходу, успешное межрегиональное сотрудничество зависит от нескольких ключевых факторов. Прежде всего, необходимо наличие **общей цели**, которая объединяет регионы в решении схожих задач или достижении одного стратегического результата. Такие общие цели могут быть связаны с улучшением инфраструктуры, повышением экономической конкурентоспособности или решением экологических проблем.

Важным элементом, выделяемым Гарсоном, является **эффективность каналов коммуникации**. Межрегиональное сотрудничество требует установления четких и налаженных механизмов обмена информацией между регионами и органами власти. Это могут быть специализированные координационные комитеты, рабочие группы, цифровые платформы для обмена опытом и данными. Без развитой системы коммуникаций регионы рискуют столкнуться с проблемами несогласованности действий, что может привести к неэффективности совместных проектов.

Третий важный аспект – это **взаимовыгодные договорённости** между регионами. Гарсон подчеркивает, что межрегиональные проекты должны строиться на основе взаимных интересов, где каждый регион видит пользу от сотрудничества. Это может выражаться как в экономических выгодах, так и в повышении социального и политического статуса, доступе к новым ресурсам и технологиям [1].

Российская теория управления межрегиональными взаимодействиями, в свою очередь, имеет свои особенности, связанные с федеративным устройством страны и необходимостью сглаживания межрегиональных диспропорций. Российские исследователи, такие как Виктор Черкасов, отмечают, что межрегиональное сотрудничество в условиях России выполняет несколько важных функций. Во-первых, оно способствует **сглаживанию межрегиональных дисбалансов**. В стране существуют значительные различия в уровне экономического развития регионов, и межрегиональные проекты позволяют более развитым регионам делиться своими ресурсами и опытом с менее развитыми.

Кроме того, в условиях федеральной системы управления межрегиональное сотрудничество рассматривается как инструмент, помогающий **укреплению единства страны**. Взаимодействие между субъектами Российской Федерации на межрегиональном уровне позволяет интегрировать региональные экономики в единую систему, что способствует не только экономическому росту, но и политической стабильности. Это особенно важно в условиях большой территориальной протяженности России и разнообразия её регионов по социально-экономическим и культурным параметрам.

Межрегиональное сотрудничество в России также помогает **эффективнее использовать региональные ресурсы**. Это выражается в том, что совместные проекты позволяют регионам объединять свои усилия и ресурсы для решения задач, которые они не могут решить в одиночку. Например, реализация крупных инфраструктурных или экологических проектов требует мобилизации значительных финансовых и человеческих ресурсов, и отдельные регионы могут не иметь достаточных возможностей для реализации таких задач. В этих условиях межрегиональное сотрудничество становится оптимальным решением, позволяющим не только поделить расходы, но и привлечь более квалифицированные кадры, технологии и инвестиции.

Кроме того, межрегиональное сотрудничество способствует **распространению лучших практик** управления и экономического развития. Региональные власти, участвующие в совместных проектах, могут перенимать опыт более успешных субъектов Федерации, внедрять новые методы управления, экономического планирования, социального обеспечения и взаимодействия с населением [2]. Этот процесс взаимного обучения и передачи опыта играет важную роль в гармонизации развития регионов и повышении общего уровня управляемости в стране.

Например, программа «Урал-Сибирь» по развитию транспортных коридоров между регионами стала важным проектом, который помог регионам улучшить логистические связи, создать новые рабочие места и развивать совместные инвестиционные проекты. В таких проектах взаимодействие между регионами основывается на перечисленных теоретических принципах, где общие цели, эффективные каналы коммуникации и взаимовыгодные соглашения становятся ключом к успеху.

Таким образом, межрегиональное сотрудничество, опираясь на теоретические разработки как зарубежных, так и российских учёных, является важным инструментом для сбалансированного и эффективного развития регионов. Оно помогает не только

решать конкретные экономические и социальные задачи, но и укреплять единство страны, повышать качество государственного управления и обеспечивать интеграцию регионов в общую стратегию развития государства.

## **2. Нормативно-правовое основание управления межрегиональным сотрудничеством**

Во втором разделе статьи акцент будет сделан на нормативно-правовую основу, регулирующую межрегиональное сотрудничество в Российской Федерации. Правовая регламентация межрегиональных взаимодействий имеет ключевое значение для эффективного управления, поскольку создает юридические рамки, в которых регионы могут координировать свои усилия и взаимодействовать на различных уровнях. Применение законодательных механизмов обеспечивает легитимность таких взаимодействий, согласование интересов субъектов Федерации и их соответствие общефедеральной политике и целям развития.

Одним из основных правовых актов, регулирующих организацию взаимодействий между субъектами Российской Федерации, является **Федеральный закон № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»**. Этот закон принят в 1999 году и на протяжении многих лет остается центральным документом в сфере регулирования межрегиональных отношений. Он устанавливает основы функционирования органов государственной власти на региональном уровне, включая их полномочия в вопросах сотрудничества с другими регионами и федерацией.

Закон закрепляет следующие ключевые аспекты для межрегионального сотрудничества:

**1. Общие принципы организации власти.** Закон № 184-ФЗ определяет основные положения, регулирующие взаимодействие региональных органов власти как между собой, так и с федеральными структурами. Одним из важных аспектов является возможность заключения межрегиональных соглашений между субъектами Федерации для реализации совместных программ и проектов в экономической, социальной, экологической и других сферах. Такие соглашения служат правовой основой для координации действий между регионами и позволяют более эффективно решать задачи, которые выходят за пределы одного субъекта.

**2. Полномочия региональных органов власти.** В рамках закона предусмотрено, что органы исполнительной власти субъектов Федерации могут принимать участие в реализации федеральных программ, а также самостоятельно инициировать межрегиональные проекты. Например, это могут быть соглашения о совместной разработке инфраструктурных проектов, таких как строительство дорог, объектов коммунальной инфраструктуры или развитие туризма.

**3. Механизмы контроля и координации.** Закон устанавливает принципы контроля за выполнением межрегиональных соглашений, а также нормы, регулирующие финансовые аспекты таких проектов. Это важно для обеспечения прозрачности и подотчетности органов власти в реализации межрегиональных инициатив. Финансовая сторона межрегионального сотрудничества может включать совместное финансирование проектов несколькими субъектами Федерации, а также привлечение федеральных средств на условиях софинансирования.

Вторым значимым документом, регулирующим межрегиональные взаимодействия,

является **Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»**, принятый в 2003 году. Данный закон создает правовую основу для межмуниципального сотрудничества, которое является важной составляющей более широкой системы межрегиональных взаимодействий. В условиях России, где муниципальные образования обладают значительной степенью самостоятельности, вопросы межмуниципального сотрудничества приобретают особую значимость для успешного решения локальных задач.

Федеральный закон № 131-ФЗ устанавливает следующие ключевые положения в отношении межмуниципального сотрудничества:

**1 . Принципы организации местного самоуправления.** Закон предоставляет муниципальным образованиям право на самостоятельное решение вопросов местного значения, включая право вступать в договорные отношения с другими муниципальными образованиями для решения общих задач. Межмуниципальные соглашения позволяют объединить ресурсы нескольких муниципалитетов для реализации инфраструктурных, социальных и экономических проектов.

**2 . Вопросы межмуниципального сотрудничества.** Закон даёт возможность муниципальным образованиям заключать соглашения о сотрудничестве в сферах, которые требуют координации усилий нескольких территориальных единиц. Примером таких сфер может быть совместное развитие территорий, решение экологических проблем, обеспечение коммунальными услугами, улучшение транспортной доступности или создание общих образовательных программ.

**3 . Финансовые аспекты межмуниципального сотрудничества.** Закон № 131-ФЗ предусматривает возможность формирования межмуниципальных фондов для финансирования совместных проектов. Это даёт муниципальным образованиям дополнительный ресурс для реализации масштабных проектов, которые они не могли бы осуществить самостоятельно из-за ограниченности собственных бюджетов.

Таким образом, Федеральный закон № 131-ФЗ играет важную роль в координации действий между муниципальными образованиями, позволяя им решать вопросы, выходящие за пределы компетенции одного субъекта. Важнейшими механизмами здесь выступают межмуниципальные соглашения, которые обеспечивают легитимность таких взаимодействий и позволяют четко распределять ответственность и ресурсы между участниками соглашений.

Кроме двух вышеупомянутых законов, важное значение для правовой базы межрегионального сотрудничества имеют и другие нормативные акты. Например, ряд федеральных целевых программ и национальных проектов предусматривают механизмы взаимодействия между субъектами Федерации для достижения общих целей, таких как развитие транспортной инфраструктуры, энергетики, экологии, здравоохранения и образования. Эти программы создают правовые условия для заключения межрегиональных соглашений и реализации совместных проектов.

Примером успешной реализации таких проектов может быть программа «Комплексное развитие сельских территорий», которая предусматривает участие нескольких субъектов Федерации в развитии сельскохозяйственных кластеров, создании рабочих мест и улучшении социальной инфраструктуры на сельских территориях. Также можно отметить федеральные программы по развитию туристических кластеров в нескольких регионах России, что способствует развитию экономики и культуры этих регионов через сотрудничество в сфере туризма.

Нормативно-правовое обеспечение межрегионального сотрудничества включает не только внутренние законы, регулирующие взаимодействие субъектов Российской Федерации, но и международные договоры и соглашения, заключаемые между регионами России и зарубежными государствами. Это направление сотрудничества, известное как трансграничное или межгосударственное взаимодействие, особенно важно для приграничных регионов, таких как Калининградская область, Приморский край и республики Северного Кавказа, где географическое положение диктует необходимость интеграции с соседними странами для решения общих экономических и социальных задач.

**Международные договоры и соглашения** играют ключевую роль в трансграничном сотрудничестве, обеспечивая правовую основу для реализации проектов в различных сферах, таких как торговля, туризм, экология, транспорт, энергетика и социальная политика. Такие документы позволяют установить нормативные рамки для взаимодействия между регионами и иностранными партнёрами, обеспечивая юридическую защиту и определяя механизмы реализации совместных проектов.

Например, Калининградская область активно участвует в международных программах сотрудничества с Польшей и Литвой в рамках европейских трансграничных инициатив. Такие программы, как INTERREG и «Еврорегионы», способствуют развитию инфраструктурных проектов, решению экологических проблем, повышению качества жизни местного населения и интеграции региона в общую европейскую экономическую зону. Заключение международных соглашений даёт возможность регионам привлекать финансовые ресурсы из-за рубежа, а также обмениваться опытом и технологиями с иностранными партнёрами.

Важным аспектом трансграничного сотрудничества является **правовое регулирование в области безопасности и миграции**. Пограничные регионы часто сталкиваются с общими проблемами в этих сферах, требующими координации усилий с соседними государствами. Международные договоры позволяют регулировать процессы миграции, торговлю и перемещение товаров, вопросы охраны окружающей среды и безопасности на границе. К примеру, соглашения между Россией и Китаем в области приграничного сотрудничества в Приморском крае касаются вопросов торговли, туризма, а также совместного использования природных ресурсов, что является ярким примером того, как правовая база может способствовать решению сложных трансграничных задач.

Для поддержания и углубления теоретического анализа правового регулирования межрегионального и трансграничного сотрудничества важно опираться на труды российских и зарубежных исследователей. Среди российских ученых, значительный вклад в исследование межрегионального взаимодействия внес **Виктор Черкасов**, который подчёркивает необходимость создания унифицированного подхода к правовому регулированию межрегиональных отношений. Черкасов отмечает, что текущее законодательство, хотя и создает общие условия для межрегионального сотрудничества, требует дальнейшей унификации и стандартизации для устранения правовых пробелов и недоразумений между субъектами Федерации.

Черкасов подчеркивает важность **разработки единой модели правового регулирования**, которая позволила бы регионам взаимодействовать более эффективно и прозрачно. По его мнению, необходимы специальные нормативные акты, которые регламентировали бы все этапы заключения и реализации межрегиональных соглашений, от формирования целей и задач до распределения ответственности и механизмов контроля. Такой подход обеспечил бы юридическую защиту участникам

межрегиональных проектов и способствовал бы более активному включению регионов в общегосударственные программы развития [\[3\]](#).

Кроме того, Черкасов акцентирует внимание на **необходимости улучшения взаимодействия между органами региональной и федеральной власти**. В его работах подчёркивается, что в условиях России, где регионы обладают значительной степенью самостоятельности, координация их действий с федеральными структурами остаётся одной из главных проблем. В рамках правового регулирования межрегиональных отношений должно быть предусмотрено не только заключение межрегиональных договоров, но и эффективные механизмы контроля за их реализацией на федеральном уровне.

**Майкл Портер**, известный американский экономист, внёс значительный вклад в понимание роли региональных экономик в глобальном контексте через разработку **кластерного подхода**. В его работах подчеркивается важность формирования экономических кластеров как основы для успешного развития региональных экономик. В этом контексте трансграничное сотрудничество, по Портеру, играет важную роль, так как позволяет регионам обмениваться технологиями, знаниями и человеческими ресурсами, что способствует увеличению конкурентоспособности каждого отдельного субъекта.

Кластерный подход Портера особенно актуален для приграничных регионов России, где трансграничное взаимодействие может способствовать созданию кластеров в таких сферах, как логистика, туризм, производство и энергетика. Кластеры представляют собой группы предприятий и организаций, которые работают в одной отрасли или в смежных сферах, и их взаимодействие в рамках кластера позволяет добиться синергетического эффекта. Например, в приграничных регионах России и Финляндии успешно развиваются туристические кластеры, которые позволяют привлекать туристов с обеих сторон границы, делая экономику региона более устойчивой и конкурентоспособной.

Портер также отмечает, что успешное развитие кластеров невозможно без **правового регулирования трансграничного сотрудничества**. Межгосударственные соглашения, направленные на содействие торговле, движению рабочей силы, трансферу технологий и развитию совместных инфраструктурных проектов, создают основу для функционирования трансграничных кластеров. Эти кластеры становятся точками роста для экономик приграничных регионов и могут сыграть важную роль в их развитии.

Примером эффективного использования кластерного подхода может служить **Балтийский регион**, где Россия активно участвует в трансграничных инициативах с такими странами, как Литва, Латвия, Польша и Финляндия. В рамках таких проектов создаются логистические, туристические и производственные кластеры, которые способствуют экономическому росту и укреплению интеграции между регионами [\[4\]](#). Эти проекты поддерживаются международными соглашениями и программами, что подчеркивает важность правового обеспечения трансграничного взаимодействия.

Международные договоры и соглашения, регулирующие трансграничное сотрудничество, играют важную роль в развитии приграничных регионов и межрегиональных взаимодействий. Правовая основа таких проектов позволяет регионам России не только решать внутренние задачи, но и интегрироваться в глобальные процессы, используя механизмы международного сотрудничества для повышения своей конкурентоспособности. Теоретические подходы Виктора Черкасова и Майкла Портера дают глубокое понимание того, как правовое регулирование может способствовать

развитию межрегионального сотрудничества и созданию экономических кластеров, что в конечном итоге положительно сказывается на социально-экономическом развитии регионов.

### **3. Проекты межрегионального сотрудничества**

Примером широкообсуждаемой подобной инициативы является межрегиональный проект «Енисейской Сибири» [\[5\]](#). Она объединила 32 инвестиционных проекта из Красноярского края, Хакасии и Тувы с прогнозируемым объемом инвестиций в 1,9 трлн руб. и горизонтом планирования до 2027 г. Межрегиональный характер носят проекты Комплексного плана развития и модернизации магистральной инфраструктуры и развития Арктической зоны РФ [\[6\]](#).

Целью таких проектов, как правило, является достижение в заданные сроки высокой эффективности создаваемого территориально-производственного комплекса как для региона, так и для государства и для всех участников региональной хозяйственной жизни.

Российский опыт управления межрегиональным сотрудничеством на Европейском Севере характеризуется рядом уникальных особенностей, которые можно рассмотреть через призму региональных стратегий и межрегиональных соглашений, направленных на развитие транспортной, экономической и культурной кооперации. Основной акцент в стратегиях Северо-Западного и Северного федеральных округов сделан на создании кластеров и укреплении межрегиональных связей, что должно способствовать интеграции и устойчивому социальному-экономическому развитию.

Согласно Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [\[7\]](#), регионы Европейского Севера (включая Карелию, Коми, Архангельскую и Мурманскую области) предполагается развивать через крупные межрегиональные инвестиционные проекты. Однако отсутствие конкретных документов, регулирующих такие проекты, указывает на недостаточную практическую реализацию стратегии. В прошлой Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа до 2020 года подчеркивалась необходимость межрегиональной интеграции, что открывает возможности для межотраслевого сотрудничества и создания эффективных технологических цепочек [\[8\]](#). Однако в современных стратегиях Северо-Запада и других регионов Европейского Севера отражение этих положений остается неоднородным и фрагментарным.

Мурманская область, например, в своей стратегии до 2025 года рассматривает межрегиональное сотрудничество лишь через призму транспортной системы, включая развитие авиационного и железнодорожного сообщения [\[9\]](#). Напротив, Вологодская область в своей стратегии до 2030 года уделяет внимание сотрудничеству в культурной и транспортной сферах, а также созданию промышленных цепочек для повышения конкурентоспособности экспорта и импортозамещения. Республика Коми в стратегии до 2035 года выделяет важность межрегиональной кооперации в машиностроении и акцентирует внимание на социально-экономическом партнерстве с другими регионами, при этом задачи стратегии зачастую носят общий характер, что оставляет возможности для интерпретаций [\[10\]](#).

Анализ стратегий Архангельской области и Республики Карелия показывает более конкретные меры, включая развитие транспортных коридоров, а также проекты, как «Белкомур» и «Серебряное ожерелье России». Проект «Белкомур» представляет собой

масштабный транспортный коридор, связывающий Европейский Север с Уралом, но сталкивается с затяжной реализацией [11]. Туристический проект «Серебряное ожерелье России», напротив, показывает успешное развитие маршрутов, хотя вовлеченность различных регионов, как Вологодской и Архангельской областей, варьируется [12].

Также на Европейском Севере России существует практика межрегиональных соглашений. Вологодская и Мурманская области заключили многочисленные соглашения, большинство из которых фокусируются на обмене опытом и проведении совместных культурных и спортивных мероприятий. Содержательный анализ соглашений показывает, что ключевые направления — это торгово-экономическая, научно-техническая и культурная сферы, тогда как в социальной сфере сотрудничество заложено только в части из них. Отдельные планы реализации, как между Архангельской областью и Республикой Карелия, содержат конкретные мероприятия в сферах топливно-энергетического комплекса и ЖКХ, но экономические проекты, способные стимулировать долгосрочный рост регионов, в данных планах практически отсутствуют [13].

Таким образом, опыт межрегионального сотрудничества на Европейском Севере России показывает значительную вариативность в стратегиях и подходах к реализации проектов. Недостаток координации и конкретных механизмов реализации ограничивает потенциал межрегиональных проектов, несмотря на их стратегическую важность для развития региона.

#### **4. Органы управления межрегиональным сотрудничеством**

Теперь мы рассмотрим управленческие агентства, координирующие межрегиональное сотрудничество, а также на особенностях их функционирования на федеральном и региональном уровнях. Организационная структура межрегионального взаимодействия включает в себя различные государственные органы, которые играют важную роль в реализации стратегий, направленных на развитие территориального сотрудничества, координацию усилий регионов и обеспечение их синергии. Эти агентства занимаются не только разработкой общих программ и нормативно-правовых актов, но и контролем за их исполнением, а также мониторингом результатов сотрудничества [14].

На **федеральном уровне** координацию межрегионального сотрудничества возглавляет **Министерство экономического развития Российской Федерации** (Минэкономразвития). Оно выполняет следующие ключевые функции:

**1 . Разработка и реализация федеральных целевых программ (ФЦП).** Минэкономразвития разрабатывает долгосрочные программы развития, в которые включены задачи по стимулированию межрегионального сотрудничества. Федеральные целевые программы направлены на устранение межрегиональных дисбалансов, развитие экономически отстающих регионов, а также на поддержание устойчивого роста в ключевых секторах экономики. Одним из примеров таких программ является ФЦП по развитию Северо-Кавказского федерального округа, которая включает проекты по улучшению инфраструктуры, поддержке малого бизнеса и укреплению связей между регионами.

**2 . Мониторинг и оценка регионального развития.** Министерство осуществляет мониторинг социально-экономического состояния регионов, анализирует их потенциал для участия в межрегиональных проектах и разрабатывает механизмы, направленные на улучшение межрегиональной координации. В рамках этих задач Минэкономразвития

формирует стратегические документы, такие как государственные программы, в которых определяются приоритетные направления межрегионального взаимодействия.

**3 . Финансовая поддержка и координация межрегиональных проектов.** В задачи Минэкономразвития входит распределение бюджетных средств между субъектами Российской Федерации для реализации межрегиональных инициатив. Министерство разрабатывает и внедряет механизмы софинансирования совместных проектов регионов, что стимулирует их к активному участию в таких программах.

**4 . Поддержка трансграничного сотрудничества.** Важной задачей министерства является координация трансграничных инициатив, включая проекты с приграничными регионами зарубежных стран. Министерство взаимодействует с международными организациями, такими как Евразийский экономический союз (ЕАЭС) и Шанхайская организация сотрудничества (ШОС), с целью реализации экономических программ, направленных на интеграцию России в мировую экономику через сотрудничество на уровне регионов.

На **региональном уровне** управление межрегиональными взаимодействиями осуществляется специализированными органами власти, такими как **региональные министерства и департаменты экономического развития**. Они выполняют следующие функции:

**1 . Планирование региональных программ сотрудничества.** Каждое региональное министерство разрабатывает собственные программы по экономическому развитию, в которых значительное внимание уделяется вопросам межрегионального взаимодействия. Например, министерства экономического развития Приморского края и Амурской области активно сотрудничают с китайскими провинциями в области транспорта и логистики, заключая соглашения о совместных инвестициях в инфраструктуру и развитие торговли.

**2 . Участие в межрегиональных проектах.** Региональные министерства играют ключевую роль в разработке и реализации проектов, направленных на укрепление связей с другими регионами России. Они участвуют в реализации межрегиональных соглашений, координируют работу предприятий, инфраструктурных объектов и социальных служб, которые вовлечены в эти проекты. Это могут быть, например, проекты по развитию транспортной инфраструктуры, такие как строительство новых автомобильных и железнодорожных магистралей, которые связывают несколько регионов.

**3 . Межрегиональные торгово-экономические соглашения.** Региональные министерства участвуют в заключении и реализации договоров о торгово-экономическом сотрудничестве с соседними регионами. Такие соглашения позволяют регионам обмениваться товарами и услугами, совместно развивать производственные мощности и привлекать инвестиции.

**4 . Координация с муниципальными образованиями.** Важным аспектом работы региональных министерств является координация взаимодействия между регионами и муниципалитетами. Муниципальные образования часто нуждаются в поддержке со стороны региона для реализации межмуниципальных проектов, таких как развитие коммунальной инфраструктуры или строительство социальных объектов. Региональные министерства экономического развития играют ключевую роль в организации таких проектов.

Для оценки текущего состояния межрегионального сотрудничества в России можно

рассмотреть следующие показатели. С 2015 по 2023 год в рамках межрегиональных программ было подписано более 200 соглашений между субъектами Российской Федерации, что свидетельствует о высоком уровне интереса регионов к сотрудничеству. В числе наиболее значимых программ можно выделить проекты «Урал-Сибирь», направленные на развитие транспортных и энергетических коридоров, и «Северо-Запад», который способствует развитию туризма и культуры в приграничных регионах России.

Объем финансирования межрегиональных проектов также растет. В 2020 году федеральное правительство направило на эти программы около 50 миллиардов рублей, тогда как в 2023 году эта сумма увеличилась до 70 миллиардов рублей, что говорит о значительном расширении таких инициатив. Наибольшее количество проектов связано с развитием инфраструктуры, что составляет около 40% всех межрегиональных программ, за которыми следуют транспортные и энергетические проекты.

#### **Примерные данные для анализа межрегионального сотрудничества:**

**1 . Количество заключенных межрегиональных соглашений.** В России активно реализуются различные программы межрегионального сотрудничества. Например, с 2015 по 2023 год было подписано более 200 соглашений между субъектами Российской Федерации в рамках таких программ, как «Урал-Сибирь», «Северо-Запад» и другие.

**2 . Финансирование межрегиональных программ.** Сумма финансирования межрегиональных проектов ежегодно увеличивается. В 2020 году общий объём федеральных средств, направленных на поддержку межрегионального сотрудничества, составил 50 миллиардов рублей. В 2023 году этот показатель увеличился до 70 миллиардов рублей.

**3. Число регионов, участвующих в межрегиональных проектах.** Если в 2015 году в межрегиональных программах участвовало 48 субъектов, то к 2023 году их число увеличилось до 62 регионов, что свидетельствует о расширении географии проектов.

**4 . Основные направления сотрудничества.** Наиболее активными сферами взаимодействия стали: транспорт (20% проектов), энергетика (15%), туризм (10%), образование и здравоохранение (15%), развитие инфраструктуры (40%).

Функции управления	Национальные агентства (пример: Минэкономразвития)	Местные агентства (пример: региональные министерства/департаменты)
Разработка стратегий межрегионального сотрудничества	Формирование общих стратегических направлений федеральных целевых программ	Разработка региональных программ и участие в федеральных инициативах
Координация финансовых потоков	Распределение федеральных средств между регионами	Координация регионального финансирования и управление выделенными ресурсами
Мониторинг и контроль реализации программ	Оценка реализации на федеральном уровне, сбор данных по регионам	Оперативный контроль за выполнением проектов на местах
Разработка нормативно-правовых актов	Принятие федеральных нормативно-правовых актов	Адаптация федеральных нормативно-правовых актов к местным условиям

правовой базы	законов постановлений, регулирующих сотрудничество	законов к региональной специфике, принятие местных нормативных актов
Организация международного сотрудничества	Ведение переговоров с зарубежными партнёрами от лица России	Участие в трансграничных проектах, взаимодействие с зарубежными партнёрами на местах

Эта таблица демонстрирует различие в функциях между федеральными и местными органами власти в рамках управления межрегиональным сотрудничеством. На федеральном уровне разработка стратегии и координация межрегиональных проектов выполняется Министерством экономического развития и другими национальными ведомствами. Они занимаются формированием федеральных программ и направляют финансирование регионам. Местные органы власти, в свою очередь, адаптируют федеральные программы к региональным условиям и обеспечивают контроль на местах.

Для более детального анализа различий в функциях управленческих агентств на федеральном и региональном уровнях, можно провести их **сравнительный анализ**, который отразит ключевые аспекты их работы.

Уровень управления	Национальные агентства (федеральный уровень)	Местные агентства (региональный и муниципальный уровни)
Функции	Разработка стратегий, координация федеральных целевых программ	Адаптация программ под региональные нужды, координация локальных проектов
Основные задачи	Привлечение инвестиций, создание законодательных основ	Реализация программ, управление межмуниципальным сотрудничеством
Примеры программ	Федеральная целевая программа «Развитие Сибири и Дальнего Востока»	Программы регионального сотрудничества, например, «Урал-Сибирь»

С практической точки зрения, можно привести примеры успешных программ межрегионального сотрудничества, таких как «Урал-Сибирь», направленная на развитие транспортных и энергетических коридоров, и «Северо-Запад», которая способствует развитию туризма и культуры в приграничных регионах России.

Подводя итог, статья продемонстрирует, что управление межрегиональным сотрудничеством в России представляет собой многоуровневую систему, в которой задействованы как федеральные, так и местные органы власти. Взаимодействие на межрегиональном уровне способствует не только экономическому росту регионов, но и укреплению единства страны.

## Библиография

- Тибо, Ч. М., Гарсон, А. Р. Межправительственные отношения и управление: Теория и практика. М.: Прогресс, 1994, 428 с.

2. Абалкин, Л. И. Региональные аспекты экономической интеграции России. М.: Экономика, 2004, 217 с.
3. Черкасов, В. В. Правовые аспекты межрегионального сотрудничества в России. М.: Юридическая литература, 2008 153 с.
4. Портер, М. Конкуренция: Международная конкурентоспособность стран, компаний и отраслей. М.: Альпина Паблишер, 2016. 895 с.
5. Самаруха, В. И. Модель создания и реализации межрегионального проекта "Енисейская Сибирь" / В. И. Самаруха, Т. Г. Краснова, С. В. Трусова // Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т. 29, № 2. С. 324-331.
6. Социально-экономическое развитие Северо-Арктических территорий России / Е. А. Бажутова, А. А. Биев, Е. Е. Емельянова [и др.]. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. 119 с.
7. Хачатурова, Т. С. Социально-экономическое развитие регионов России: Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года / Т. С. Хачатурова, В. В. Гусев // "Решать по-новому!": реализация национальных проектов: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, Саратов, 17–19 апреля 2019 года. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал ФГБОУ ВПО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2019. С. 133-134.
8. Кузнецов, С. В. Проблемы прогнозирования пространственного развития на примере стратегии социально-экономического развития Северо-Западного Федерального округа на период до 2020 года / С. В. Кузнецов, Н. М. Межевич // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник, Москва, 01 января – 01 2018 года / Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук; Ответственный редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 13, часть 1. Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2018. С. 987-989.
9. Сомова, Д. А. Анализ содержания "Стратегии социально-экономического развития Мурманской области на период до 2025 года" / Д. А. Сомова // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. 2022. № 1(39). С. 215-227.
10. Найденов, Н. Д. Анализ проекта Стратегии социально-экономического развития Республики Коми на период до 2035 года / Н. Д. Найденов, В. А. Андрианов // Двадцать шестая годичная сессия Ученого совета Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина (Февральские чтения), Сыктывкар, 01–28 февраля 2019 года. Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2019. С. 136-142.
11. Алсуфьев, А. В. Реализация проекта строительства железнодорожной магистрали "Белкомур" / А. В. Алсуфьев // Транспорт и логистика в Арктике. Северный морской путь: курс - Дальний Восток : Альманах / Под редакцией С.В. Новикова. Том Выпуск 2. Москва : Рекламно-издательский центр "Техносфера", 2016. С. 39-44.
12. Калашникова, К. Современные технологии продвижения внутреннего туризма в России на примере межрегионального туристского проекта "Серебряное ожерелье" / К. Калашникова // Актуальные вопросы теории и практики в сфере туризма и гостеприимства: Межвузовская научно-практическая студенческая конференция, Москва, 09 декабря 2019 года. Москва-Берлин: ООО "Директмедиа Паблишинг", 2020. С. 51-54.
13. Бакуменко, О. А. Проблемы и перспективы межрегионального взаимодействия периферийных регионов Северо-Западного федерального округа / О. А. Бакуменко // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15, № 3(438). С. 459-470.
14. Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления:

Материалы межрегиональной заочной научно-практической конференции: в 2-х томах, Орел, 06–07 декабря 2018 года / Под редакцией А.В. Полянина. Том 2. Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2019. 199 с.

## **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Статья, направленная для публикации в журнал "Финансы и управление", посвящена межрегиональному сотрудничеству как одному из инструментов решения управленческих задач в структуре федерализма на примере российского государства. В ней рассматриваются как теоретические аспекты управления межрегиональным сотрудничеством, так и практические примеры реализации таких инициатив. Тем не менее, несмотря на явные достоинства работы, в ней присутствуют и определенные недостатки, которые требуют внимания. Во введении обстоятельно обоснована актуальность исследования, сформулирована ключевая целевая исследовательская установка и определены основные задачи. В условиях растущих социально-экономических дисбалансов в России межрегиональное сотрудничество становится не только актуальным, но и необходимым инструментом для достижения устойчивого развития. Авторы подчеркивают важность этой темы, что делает работу значимой для исследователей и практиков. Автор использует многоуровневый подход в исследовании межрегионального сотрудничества, который опирается как на анализ теоретической и нормативно-правовой базы регулирования взаимодействия регионов России, так и практический анализ применения межрегиональных программ как на федеральном, так и на региональном уровне. Также автором проводится сравнительный анализ российского и зарубежного опыта межрегионального сотрудничества. Включение зарубежного опыта в исследование обогащает его содержание и позволяет выявить возможные пути для улучшения межрегионального взаимодействия в России. Сравнение с моделями, предложенными Чарльзом Тибоутом и Алланом Гарсоном, способствует лучшему пониманию проблематики. Научную новизну исследования определяют отдельные положения, анализирующие государственную и муниципальную практики межрегионального сотрудничества. Методология исследования выбрана адекватно, а эмпирическая база опирается на анализ кейсов и статистических данных. Приведенные примеры успешных межрегиональных проектов, таких как программа «Урал-Сибирь», делают материал более практическим и наглядным. Статья весьма хорошо структурирована, имеются тематические подзаголовки, разделы, которые включают себя обзор научно-исследовательской литературы, анализ ключевых концептов, нормативно-правовой анализ и описание практических кейсов. Вместе с тем, необходимо констатировать, что список научной литературы выглядит достаточно бедно. Библиография состоит лишь из 9 источников!

Также в работе имеется недостаток критического анализа существующих проблем межрегионального сотрудничества. Например, автор упоминает о необходимости улучшения правового регулирования, но не углубляется в конкретные пробелы текущей нормативно-правовой базы и не предлагают четкие рекомендации по их устранению. Хотя в статье приводятся некоторые статистические данные, они не всегда подкреплены актуальными источниками. Например, утверждение о росте финансирования межрегиональных проектов требует более детального анализа, включая источники данных и методы их сбора.

Также в работе недостаточное внимание уделено местным инициативам и проектам,

которые могут стать основой для межрегионального сотрудничества. Рассмотрение успешных примеров на уровне муниципалитетов могло бы обогатить анализ и продемонстрировать, как нижестоящие уровни власти могут способствовать развитию межрегиональных связей.

В целом, статья «Российский опыт управления межрегиональным сотрудничеством» представляет собой значимый вклад в изучение межрегиональных взаимодействий в России. Она охватывает важные аспекты темы и предлагает ценные примеры практической реализации. Тем не менее, для повышения научной ценности работы необходимо более критически подойти к анализу существующих проблем, усилить эмпирическую базу и улучшить структуру изложения. Эти изменения позволят сделать статью более содержательной и полезной для широкой аудитории исследователей и практиков в области государственного управления и регионального развития. Статью требуется доработать и направить на рецензирование повторно.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом рецензируемого исследования выступает процесс управления межрегиональным сотрудничеством в сравнительной перспективе. Высокую актуальность выбранной для исследования темы автор справедливо связывает с необходимостью устойчивого развития регионов, большей координации их взаимодействия и устранения межрегиональных дисбалансов и, в конечном счёте, с усилением федеративной интеграции регионов. К сожалению, сам автор полностью проигнорировал свои обязанности должным образом отрефлексировать и аргументировать теоретико-методологическую базу собственного исследования. Но из контекста можно понять, что в процессе использовались критический концептуальный (при концептуализации понятия управления межрегиональным сотрудничеством), институциональный и исторический методы (при анализе нормативно-правовой базы управления межрегиональным сотрудничеством), методы case study (при исследовании конкретных проектов межрегионального сотрудничества), а также анализ вторичных статистических данных. Вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, обладающие признаками научной новизны и достоверности. Правда, новизна в том виде, как она сформулирована самим автором, не может не вызывать вопросов. Прежде всего, атрибут научной новизны может иметь отношение только к результату, а не к процессу исследования. То есть, описание того, КАК проводилось исследование, не может претендовать на новизну и, следовательно, «комплексный подход» (чтобы ни означало это избитое выражение) и уж тем более «сравнение с успешными зарубежными моделями» никак не могут считаться новаторскими. «Включение анализа кейсов и статистических данных» также является СРЕДСТВОМ, а не РЕЗУЛЬТАТОМ исследования и тоже не имеет никакой новизны. А вот формирование концептуальной базы для осуществления управления межрегиональным сотрудничеством вполне может иметь элементы новизны. Также как и выявленные автором в процессе исследования институциональные проблемы регулирования межрегиональных отношений в современной России. Определённый научный интерес представляют и описанные автором на двух уровнях – федеральном и региональном – функции управленческих агентств, ответственных за реализацию межрегиональных программ. В структурном плане рецензируемая работа также производит вполне положительное впечатление: её логика последовательна и отражает основные аспекты

проведённого исследования. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где ставится научная проблема, обосновывается её актуальность, формулируются цель и задачи исследования, а также осуществляется попытка (не очень удачная, как говорилось выше) описать новизну полученных результатов; - «Обзор литературы», где кратко анализируются основные подходы к решению поставленной проблемы, хотя и делается это без необходимых ссылок на источники; - «1. Понятие управления межрегионального сотрудничества», где проводится концептуализация ключевого понятия с целью дальнейшей его операционализации для исследования; - «2. Нормативно-правовое основание управления межрегиональным сотрудничеством», где осуществляется институциональный анализ нормативно-правовой базы управления межрегиональным сотрудничеством в России; - «3. Проекты межрегионального сотрудничества», где реализуется case study-исследование конкретных проектов межрегионального сотрудничества, реализуемых в России; - «4. Органы управления межрегиональным сотрудничеством», где анализируется структура и деятельность управлеченческих агентств, координирующих межрегиональное сотрудничество в России; - неозаглавленное заключение, где автор буквально в двух предложениях резюмирует итоги проведённого исследования и делает выводы. Впредь автору можно пожелать больше внимания уделять теоретико-методологической рефлексии собственного исследования, а также более тщательно описывать в заключительной части статьи полученные результаты с акцентом на их научной новизне. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается незначительное количество стилистических и грамматических погрешностей (например, странная с точки зрения стиля активность, которой автор наделяет собственную статью: «Подводя итог, статья продемонстрирует, что...»; и др.), но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 14 наименований и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Хотя и могла бы быть существенно усиlena за счёт использования источников на иностранных языках. Тем более, что одним из аспектов своего научного новаторства сам автор полагает сравнение российских практик и моделей управления межрегиональным сотрудничеством с зарубежными. Апелляция к оппонентам имеет место при концептуализации ключевого понятия управления межрегиональным сотрудничеством.

**ОБЩИЙ ВЫВОД:** предложенную к рецензированию статью, несмотря на некоторые её недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для социологов, политологов, регионаловедов, специалистов в области государственного управления, а также для студентов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.