

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ»

На правах рукописи

ТУМАНОВ Петр Александрович

**ПОВЫШЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО
УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ**

5.2.7. Государственное и муниципальное управление
(экономические науки)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Хачатурян Арутюн Арутюнович

Москва – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ .	16
1.1 Теоретический подход к выбору и разработке системы социально- экономических показателей в рамках взаимодействия федерального и регионального уровнями управления	17
1.2 Методическое обоснование механизмов взаимодействия федерального и регионального уровнями управления по повышению социально-экономических показателей	43
1.3 Формирование модели координационно-адаптивного взаимодействия с учетом современных тенденций федерального и регионального уровнями управления, для успешной реализации социально-экономических программ ..	63
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УРОВНЯМИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ В СУБЪЕКТАХ РФ	88
2.1 Современное состояние имеющейся практики реализации социально- экономических программ в условиях взаимодействия федерального и регионального уровнями управления	88
2.2 Комплексная оценка уровня стратегических разработок по повышению социально-экономических показателей в рамках федерального и регионального управления субъектами РФ	100
2.3 Проблемные аспекты и возможные перспективные направления развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровнями управления в Московской области.....	127

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УРОВНЯМИ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СУБЪЕКТАХ РФ	140
3.1 Предложения по совершенствованию системы взаимодействия механизмов федерального и регионального уровнями управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах РФ	140
3.2 Разработка инструментов по проведению эффективного мониторинга и комплексного оценивания результатов по повышению социально-экономических показателей, являющимися базой для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности	153
3.3 Ожидаемые результаты от использования усовершенствованных моделей и механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ	173
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	190
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	194
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	223

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что эффективное взаимодействие федеральных и региональных органов власти является ключевым условием устойчивого социально-экономического развития территорий. В федеративных государствах распределение полномочий и ресурсов между центром и регионами строится на принципах субсидиарности, предполагающих решение задачи на том уровне власти, который способен выполнять их наиболее эффективно и оперативно. При этом важно обеспечить координацию региональной политики со стратегическими целями государства и программами социально-экономического развития.

В настоящий момент реализация социально-экономических программ во многом зависит от эффективности взаимодействия между федеральным (стратегическим) и региональным (оперативным) уровнями управления. Традиционные иерархические модели, базирующиеся на жесткой централизации, зачастую не обеспечивают достаточной гибкости и не учитывают региональные особенности. Чрезмерная децентрализация приводит к рассогласованию целей, соответственно, очень важно найти баланс между координацией (для повышения согласованности целей) и адаптацией (для учета условий местной среды).

Открытость экономики, обусловленная протекающими глобализационными процессами, предрасполагает повышение социально-экономических показателей субъектов Российской Федерации посредством совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления и формируется под влиянием как внутренних, так и внешних факторов. При этом, ряд социально-экономических проблем, обусловленных спецификой территориальной организации хозяйства, не может быть решен исключительно на уровне субъектов Российской Федерации. В частности, вопросы размещения производительных сил, оказывающих существенное влияние на структуру национальной экономики, находятся в ведении федеральных органов власти.

Эффективное управление процессами социально-экономического развития осуществляется на двух уровнях, а именно, государственном и региональном, что

требует системного анализа текущих и ретроспективных экономических тенденций, а также готовности к своевременному принятию мер, направленных на предотвращение дестабилизации хозяйственной деятельности субъектов Российской Федерации.

Таким образом, актуальность выбранной исследуемой области обусловлена:

- создавшимися условиями возрастающей конкуренции и ускорениями темпов технологического прогресса с учетом использования единых цифровых платформ, а также разработки совместных государственных программ и национальных проектов, реализующихся в условиях межрегионального сотрудничества и повышения социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления;

- особой значимостью комплексного использования инструментов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, ключевыми компонентами которого выступают механизмы координации, регулирования и конструктивного взаимодействия между уровнями власти, что имеет значение для поддержания и укрепления устойчивых позиций субъектов Российской Федерации и отвечает сложившимся условиям и задачам, стоящим перед страной, и, соответственно, перед регионами, являющимися одними из важнейших в решении вопросов государственного и муниципального управления.

Данные обстоятельства определяют актуальность проблематики, рассматриваемой в исследовании, как с позиций теоретико-методологической, так и с практической точки зрения повышения социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, что позволяет утверждать: исследование данных вопросов являются важной научной задачей, а ее решение имеет практическое значение для повышения социально-экономических показателей регионов и развития национальной экономики России.

Степень изученности проблемы. Обобщая теоретические и прикладные исследования многих авторов по повышению социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия

федерального и регионального уровней управления, можно выделить следующие концептуальные подходы и точки зрения.

Теоретико-методологический базис исследований по методологии социально-экономического развития субъектов Российской Федерации заложен в научных работах: Е.М. Бухвальда, С.Ю. Глазьева, Т.П. Елисеевой, Н.В. Капустиной, Г.Б. Клейнера, Е.И. Плисецкого, Ю.В. Рагулиной, А.И. Татаркина, С.С. Чеботарева, Н.Д. Эриашвили и др.

Современными исследованиями в части механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, занимаются такие ученые, как: Ю.В. Баталова, В.П. Васильев, В.А. Дадалко, Е.Н. Добролюбова, Н.И. Захаров, В.Б. Зотов, Р.Т. Мухаев, Л.Н. Орлова, В.Д. Попов, В.Е. Чиркин и др.

Исследованиями по цифровой трансформации государственного управления, занимаются такие ученые, как: Ю.М. Акаткин, А.А. Аузан, А.В. Бодяко, Ю.В. Гнездова, В.В. Гребеник, Т.Б. Иванова, С.Г. Камолов, Р.Р. Садырtdинов, Т.М. Резер, А.А. Хачатурян и др.

Вопросы международного сотрудничества в государственном управлении отмечены в работах следующих ученых: М. Провен, К. Кенис, Л. Хуг, Г.Маркс, Ф. Херси, Д. Родден, Р. Кавано, М. Гилберт, К. Холлинг и др.

Тем не менее, в проанализированных работах разработка методического инструментария, обеспечивающего повышение социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, в прямой постановке не рассматривалась.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретических подходов и их методического обоснования, предложений по совершенствованию механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, с использованием разработанных инструментов, способствующих повышению социально-экономических показателей в российских регионах.

В соответствии с целью в работе поставлены следующие **задачи**:

- обосновать теоретический подход к выбору и разработке социально-экономических показателей, с использованием трехуровневой классификации на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления;
- сформировать модель координационно-адаптивного взаимодействия (КАВ) с учетом современных тенденций федерального и регионального уровней управления, для успешной реализации социально-экономических программ;
- выявить проблемные аспекты и возможные перспективные направления развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления в регионах России;
- предложить систему взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах России;
- разработать инструменты по проведению эффективного мониторинга и комплексного оценивания выполнения показателей, являющихся базой для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности.

Объект исследования – процессы, связанные с повышением социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления в субъектах Российской Федерации.

Предметом исследования является совокупность социально-экономических отношений, возникающих при совершенствовании механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления в целях повышения социально-экономических показателей регионов России.

Соответствие темы диссертации Паспорту научных специальностей ВАК. Предметная область, содержание и основные полученные результаты исследования соответствуют пунктам паспорта научной специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление: п. 23. Региональное управление, методы и механизмы улучшения социально-экономических показателей регионов. Взаимодействие федерального и регионального уровней управления. Кластерная

политика; п. 24. Межрегиональное сотрудничество: цели, формы, модели, механизмы, результативность.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических подходов и их методического обоснования, предложений по совершенствованию механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, с использованием разработанных инструментов, способствующих повышению социально-экономических показателей в российских регионах.

Наиболее важные положения, обладающие научной новизной, выносимые на защиту:

1. *Обоснован теоретический подход к выбору и разработке социально-экономических показателей, с использованием трехуровневой классификации на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Разработана система социально-экономических показателей, учитывающая основные целевые показатели, установленные на федеральном уровне, а также специфику социально-экономического развития субъектов, позволяющую достигать согласованности в сфере планирования, мониторинга и оценивания результатов реализации социально-экономических программ. В рамках данного подхода используются стратегические, адаптационные и интегральные показатели эффективности. При этом, система социально-экономических показателей должна обеспечивать однонаправленное развитие с учетом разнообразия условий и приоритетов региона, через адаптационные региональные ключевые показатели эффективности (КРП). Особенность данного подхода заключается в том, что включение специальных интегральных индикаторов межуровневого взаимодействия позволяет измерять не только качество федеральной и региональной координации системы управления, но и насколько эффективно федеральный центр и регионы сотрудничают при реализации социально-экономических программ. Теоретический подход позволяет сформировать унифицированную, но при этом достаточно гибкую систему целевых ориентиров, в которой социально-экономические планы достижения индивидуальны для*

каждого региона, дающие возможность обеспечивать сопоставимость и адаптивность данных, необходимых для эффективного управления развитием субъектов РФ (п.23 паспорта специальности 5.2.7).

2. *Сформирована модель координационно-адаптивного взаимодействия (КАВ) с учетом современных тенденций федерального и регионального уровней управления для успешной реализации социально-экономических программ.* Модель КАВ содержит основные уровни управления, стратегический и мониторинг общенационального прогресса. На основе мониторинга федеральный центр корректирует общую стратегию и выделяет дополнительные меры поддержки отстающим регионам, позволяя распределить достижение национальной цели между регионами. При этом, интегральный координационно-адаптивный показатель, дает возможность комплексно оценить результативность реализации национальной стратегии, где федеральный центр отвечает за реалистичность поставленных задач и адекватность методической поддержки, а ответственность, возложенная на регион, стимулирует эффективное управление на местах (внедрение проектного управления, межведомственную координацию внутри региона и привлечение муниципалитетов к реализации региональных программ). Теоретическим фундаментом для конкретизации социально-экономических показателей региона является ситуационный подход, который подтверждает, что эффективность управленческих решений определяется не универсальными принципами, а конкретной ситуацией, включающей внешние вызовы, внутренние ресурсы и институциональную среду. *В отличие от традиционных иерархических схем, сформированная модель КАВ строится на двустороннем процессе согласования целей, где федеральный центр задаёт стратегические ориентиры и методические рамки, а регионы адаптируют инструменты реализации под социально-экономические условия конкретной территории.* В рамках модели КАВ возможен формат «ситуационных проектов», при котором регион и профильное федеральное министерство заключают дополнительное соглашение о мерах по устранению отставания субъекта по определенным параметрам развития (п.24 паспорта специальности 5.2.7).

3. *Выявлены проблемные аспекты и возможные перспективные направления развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления в регионах России.* Отмечены основные проблемы: недостаточная координация стратегических приоритетов, низкая степень адаптации федеральных программ к региональной специфике, наличие бюрократических барьеров, избыточная межуровневая отчетность, слабая цифровизация государственного управления. Решение проблем требует постоянного проведения анализа динамики социально-экономических показателей и практики реализации социально-экономических программ. Определены лидерские позиции по основным межотраслевым направлениям развития, которые способствуют созданию необходимых условий для повышения уровня жизни регионов, где показатель ВРП на душу населения, является базовым индикатором, отражающим экономическое развитие и потенциал для высоких доходов в субъектах РФ. При этом установлено, что в процессах государственного управления наиболее перспективным проектом является внедрение цифровизации с учетом активно развивающейся единой цифровой платформы «ГосТех», которая дает возможность перейти на качественно новый уровень эргономичности, совместимости, обработки больших объемов данных, защищенности оперативного создания государственных информационных систем и цифровых сервисов в рамках межуровневого взаимодействия. *Внедрение лучших практик, в части реализации социально-экономических программ дает возможность, выявлять перспективные направления развития, способствующие формированию адаптивных ключевых элементов механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления, направленных на повышение согласованности планирования, усиление горизонтальных связей между уровнями власти, проведения цифровизации.* Полученные результаты позволяют расширить методическую базу оценки межуровневого взаимодействия и предложить практико-ориентированные решения, способствующие повышению эффективности социально-экономического развития регионов (п.23 паспорта специальности 5.2.7).

4. *Предложена система взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах. Сущность системы взаимодействия механизмов, заключается в том, что адаптационно-цифровой механизм, реализующийся посредством цифровых технологий, является центральной частью единой, интегрированной системы, включающей в себя планово-стратегический, финансово-бюджетный, координационно-управленческий, мониторинг-оценочный механизмы, которые влияют на уровень экономического развития и динамику изменения социально-экономических показателей субъектов РФ. Адаптационно-цифровой механизм выполняет роль связующего звена между остальными механизмами, обеспечивая прозрачность, оперативность и адаптивность управления, а также регламентацию и упорядочение взаимодействия федерального центра с региональными органами власти. Данная система – это комплексная двухуровневая платформа государственного управления, предоставляющая цифровые инструменты для всех взаимосвязанных механизмов федерального и регионального уровней управления. При этом, важно, чтобы адаптационно-цифровой механизм являлся информационным ядром системы взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления, приносящим улучшения в процессах создания единой цифровой платформы и стандарта данных, а также внедрения цифровых технологий и услуг, обработки больших объемов данных, с осуществлением обратной связи, поступающей от всех механизмов. Отличительной особенностью системы взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления является наличие общей, объединяющей черты для всех представленных механизмов, ориентированной на устранение институциональных и организационных разрывов в федеральном и региональном взаимодействии. Практическое использование предложенной системы взаимодействия механизмов дает возможность при внедрении цифровизации провести одновременно обновление системы социально-экономических показателей и статистической деятельности региональных и федеральных органов управления (п. 23 паспорта специальности 5.2.7).*

5. *Разработаны инструменты по проведению эффективного мониторинга и комплексного оценивания результатов выполнения показателей, являющихся базой для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности.* Особенность предложенных инструментов, состоит в том, что они обосновываются функциональными блоками: индикативным, сравнительно-аналитическим, интегрально-оценочным, и трендовым, которые призваны обеспечить сопоставимость целей и выполнение социально-экономических показателей, а также своевременно выявлять отклонения от плановых значений и способствовать формированию обоснованных управленческих решений, основанных на достоверных и структурированных сведениях. Каждый блок включает в себя набор показателей и методов расчета, а также предполагаемый источник необходимых данных и требуемую частоту наблюдений (измерений). *Отличительной особенностью разработанных инструментов по проведению эффективного мониторинга и комплексного оценивания выполнения показателей является то, что данные инструменты являются базой для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности, позволяющей производить комплексную оценку региональных программ, национальных проектов, с учётом динамики ключевых социально-экономических показателей региона.* Предложенные инструменты могут быть использованы органами государственной власти для повышения прозрачности, управляемости и эффективности программ социально-экономического развития регионов России (п. 24. паспорта специальности 5.2.7).

Все это позволяет сформировать релевантный ответ на происходящие глобальные трансформационные процессы управления федеральными и региональными уровнями взаимодействия, с целью повышения социально-экономических показателей в регионах России, продвигая при этом, развитие социально-экономических систем.

Теоретическая значимость исследования. Исходя из конкретных научных результатов по повышению социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального

уровней управления, обобщены и развиты существующие методы и подходы, теоретический базис которых включает в себя, научно-обоснованные положения, являющиеся приращением научных знаний в области социально-экономического развития, теории и методологии совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, методический инструментарий, позволяющий осуществить в динамике повышение социально-экономических показателей регионов. Формирование концептуальных положений и их реализация осуществляется на базе, критического переосмысления результатов по повышению социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, реалистичной оценки возможностей использования, обобщенных методов и подходов органами государственной власти для повышения прозрачности, управляемости и эффективности программ социально-экономического развития регионов России.

Практическая значимость диссертации. В соответствии с конкретными научными результатами в теоретико-методическом исследовании по повышению социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, а также, входящих в его состав подходов, методик, инструментов и механизмов, имеется возможность использования их в:

- научно-исследовательской сфере, при дальнейшем изучении вопросов развития и повышения социально-экономических показателей, модели координационно-адаптивного взаимодействия, с учетом современных тенденций взаимодействия федерального и регионального уровней управления, как основы для принятия конкретных решений;

- практической деятельности применения на практике системы взаимосвязанных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах России, разработанных инструментов по проведению эффективного

мониторинга и комплексного оценивания результатов по повышению социально-экономических показателей;

- высших учебных заведениях, в преподавании учебных курсов «Государственное и муниципальное управление», «Управление проектами» и спецкурсов, подготовки учебных пособий для студентов, бакалавров и магистров в области, составляющей предмет исследования диссертации, а также в системе повышения квалификации сотрудников профильных организаций.

Методы исследования строятся на общенаучных методах, а также принципах системного подхода, включая: критико-диалектический; системный; функциональный; сравнительный. В работе активно использовались методы анализа статистической, экономической информации, экспертных оценок, интерпретации, научного обобщения и синтеза, материалов официальных сайтов. В исследовании использованы методы: сравнительно-описательный анализ; построение сравнительных таблиц; показателей инновационной деятельности в регионах, с построением графического изображения, на основе данных статистических сборников.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые документы органов власти, министерств и ведомств Российской Федерации, официальные данные Федеральной службы государственной статистики России, информация, опубликованная в периодической печати и глобальной информационной сети.

Степень достоверности и апробации результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования были апробированы в научных публикациях и на научно-практических конференциях различного уровня, в том числе: Международной научно-практической конференции «Государственное управление внутренними возможностями экономического развития страны». В сборнике: Цифровизация и технологические революции: современные вызовы возможности, сборник статей (Магнитогорск-Уфа, 2025); Национальной научно-практической конференции с международным участием «Современные модели управления федеральными и региональными

взаимоотношениями» В сборнике: Тенденции, факторы и механизмы повышения эффективности научных исследований в России. Сборник статей (Челябинск-Уфа, 2025); Международной научно-практической конференции «Формирование механизма управления социально-экономическими показателями в контексте устойчивого развития региона» В сборнике: Проблемы развития научного потенциала и направления его повышения, сборник статей (Иркутск-Уфа, 2025); Международной научно-практической конференции «Оценка качества управления в рамках межуровневого регионального и федерального взаимодействия (на примере Московской области)» В сборнике: Становление и развитие новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества, сборник статей (Новосибирск-Уфа, 2025); Международной научно-практической конференции «Формирование подходов к разграничению полномочий федеральных и региональных уровней управления в субъектах РФ» (Таганрог-Уфа, 2025).

Полнота отражения результатов диссертации в публикациях. Автор имеет 13 научных печатных работ, общим объемом 5,1 п.л., в том числе 13 статей по тематике диссертационного исследования, из них 3 статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ

1.1 Теоретический подход к выбору и разработке системы социально-экономических показателей на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления

В условиях непрерывной трансформации социально-экономических сфер Российской Федерации, процесс взаимодействия федеральных и региональных органов власти становится ключевым фактором в деле эффективной реализации государственных программ. Теоретическая основа такого взаимодействия опирается на федерализм, предполагающий разграничение ответственности и полномочий между разными уровнями власти, а также базирующейся на концепции многоуровневого управления, подчеркивающей необходимость координации стратегий, социальных институтов и ресурсов по вертикали и горизонтали. В связи с чем, общегосударственные цели развития трансформируются в региональные приоритеты через механизмы согласования, а обратная связь от субъектов позволяет адаптировать федеральные решения к региональному разнообразию и неоднородности социально-экономических условий.

Выбор и разработка системы социально-экономических показателей (СЭП) для управления федеральным и региональным взаимодействием представляет собой сложную научно-практическую задачу¹. Традиционные подходы, фокусирующиеся либо исключительно на общегосударственных (федеральных) индикаторах, либо только на узких региональных показателях, не обеспечивают необходимой степени согласованности и адаптивности.

¹ Бакаляр Д.В., Панфилов Г.О., Чугунов А.В. Проектирование информационной системы как сервиса для исследователей социально-экономического развития регионов // Научный сервис в сети Интернет: труды XXII Всероссийской научной конференции (21-25 сентября 2020 г.). — М.: ИПМ им. М.В.Келдыша, 2020. — С. 50-67.

Первые не учитывают региональную специфику, что может приводить к нереалистичным целеполаганиям и неэффективным решениям на местах.

Вторые затрудняют сравнительный анализ и формирование единой государственной политики².

Так, К.А. Кожевников подчеркивает, что современная вертикаль власти в России характеризуется жесткой координацией при формальной децентрализации, когда регионы формально обладают полномочиями, но фактически вынуждены следовать федеральным директивам без возможности адаптации к региональным реалиям³. Институциональная рассогласованность проявляется в системном противоречии между централизованным федеральным целеполаганием и региональной спецификой, что ведет к дублированию функций, неэффективному расходованию ресурсов и деградации качества управления⁴. Как свидетельствуют исследования университета РАНХиГС, 67% регионов механически дублируют федеральные программы без адаптации к локальным условиям, увеличивая бюджетные затраты на 15–20%⁵.

Теоретической основой анализа бюджетных дисбалансов выступает теория фискального федерализма Оутса⁶, согласно которой несбалансированность полномочий (включая нефинансируемые федеральные мандаты) провоцирует хронический дефицит региональных бюджетов⁷. Как отмечает М. Е. Косов, в российской практике наблюдается «фискальный разрыв» между полномочиями регионов и их доходной базой, что приводит к зависимости от трансфертов и

² Сюпова М.С., Н. А. Бондаренко Индикаторы социально-экономического развития муниципального образования для целей проведения мониторинга и управления территорией. Вестник тогу. 2017. № 1. С. 155-164

³ Кожевников, С. А. Стратегия пространственного развития Российской Федерации и перспективы трансформации российского пространства / С. А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2019. – № 3(48). – С. 1. – DOI 10.15838/tdi.2019.3.48.1

⁴ Павлова, А. В. К вопросу об институциональных проблемах управления изменениями в социально-экономических системах макро-, мезо- и микроэкономики / А. В. Павлова // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 28. – С. 30-39

⁵ Зубаревич Н.В. Регионы России в конце 2023 г.: удалось ли преодолеть кризисный спад? // Вопросы теоретической экономики. 2024. No1. С. 34–47. DOI: 10.52342/25877666VTE_2024_1_34_47

⁶ Oates W.E. Fiscal Federalism // Har-court Brace Jovanovich, 1972, 256 p.

⁷ Иванова Н.Г., Цепя М.В. Теория бюджетного федерализма и российская практика. Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice. 2014;(4):54-63

снижению стимулов к самостоятельной экономической политике⁸. Эмпирически это подтверждается данными Минфина РФ и Банка России, так по итогам 2023–2024 годов в более чем в 15 субъектах Российской Федерации доля федеральных трансфертов в доходах региональных бюджетов превышала 60%, что свидетельствует о высокой зависимости этих регионов от централизованных поступлений и ограничивает их финансовую автономию при решении социальных задач⁹.

Актуальность данного научного направления подтверждается и ростом публикаций. Количество научных статей, связанных с проблематикой регионального и федерального взаимодействия, стабильно увеличивается на протяжении последних лет (рис 1.1). В последние годы рост публикаций, затрагивающих данную тематику, увеличился. Однако тренд на более подробное исследование взаимодействия между регионами, а не на изучение взаимоотношений между субъектами и центральной властью, сохранялся на протяжении всего периода наблюдений.

Значимость исследования также обосновывается очевидными проблемами в области взаимодействия между субъектами РФ. Так, согласно данным из Росстата за 2022 год, разрыв в валовом региональном продукте на душу населения между Москвой (2,1 млн рублей) – и наименее обеспеченными регионами, такими как Республика Тыва или Карачаево-Черкесская Республика (226,9 тыс. рублей), почти достигает 10 кратного перевеса, что свидетельствует о глубокой территориальной неравномерности экономического развития в стране¹⁰.

⁸ Косов, М. Е. Фискальный федерализм как ответная мера на кризис, вызванный пандемией коронавируса / М. Е. Косов // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 1. – С. 226-230. – DOI 10.24412/2414-3995-2023-1-226-230

⁹ Обзор финансовой стабильности. 2-3 кварталы 2023 г. М.:2023. Информационно-аналитический материал. URL: <https://library.cbr.ru/pdf-viewer/?id=444765>

¹⁰ Росстат. Регионы России. Статистический сборник, 2023 — М.: Росстат, 2023. — 704 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/region_stat_sbor_2023.pdf

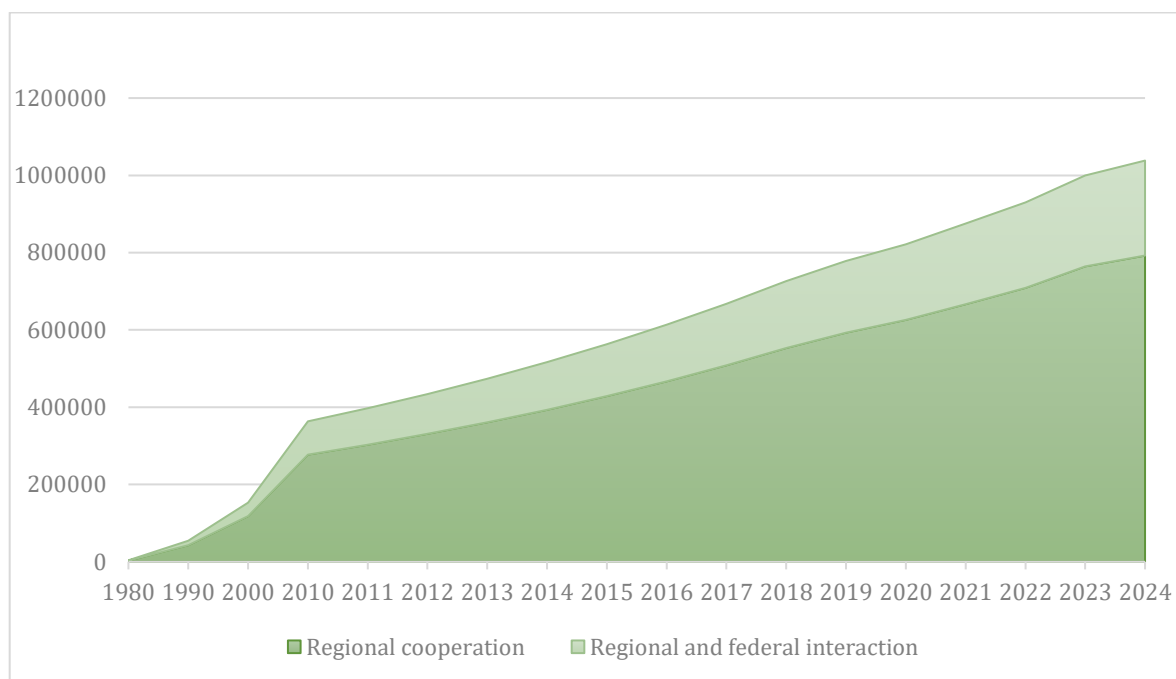


Рисунок 1.1 – Динамика публикационной активности по ключевым словам: Regional and federal interaction (региональное и федеральное взаимодействие), Regional cooperation (взаимодействие регионов) в библиографической базе данных Scopus

Источник: составлено автором на основе базы данных Scopus

Отсутствие адаптированных управленческих ключевых показателей эффективности (KPI) и предложенные в научных работах региональные (KPI), усугубляются межрегиональным неравенством. Применение единых критериев оценки к урбанизированным и сельским территориям игнорируют существенные различия в демографической структуре, плотности населения и уровне инфраструктурного развития, что снижает объективность распределения трансферов и эффективность государственного управления¹¹.

Параллельно наблюдается падение эффективности реализации национальных проектов. По данным аудита Счетной палаты Российской Федерации, около 30% целевых показателей национальных проектов за 2019–2023 годы не были достигнуты, в том числе из-за конфликтов полномочий между

¹¹ Ускова, Т. В. Проблемы эффективности государственного управления / Т. В. Ускова // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2016. – № 1(50). – С. 11-23.

федеральными и региональными органами власти, а также дублирования контрольно-надзорных функций различными ведомствами¹².

Как показано в исследовании НИУ ВШЭ, задержки на этапах межведомственного согласования увеличивают сроки реализации государственных программ в среднем на 8–12 месяцев, что существенно снижает их отдачу и усугубляет проблему бюрократической инерции в публичном секторе. Значимым вызовом остаются и межрегиональные цифровые разрывы. Несмотря на внедрение федеральных цифровых платформ, таких как «Электронный бюджет», почти половина субъектов РФ не обладает достаточной ИТ-инфраструктурой для обработки данных в реальном времени¹³. Согласно Указу Президента России № 1014, необходимо использовать «индекс цифровой зрелости региона» для оценки готовности к интеграции с федеральными платформами, что позволяет целенаправленно инвестировать в ИТ-инфраструктуру¹⁴.

Согласно исследованию НИУ ВШЭ и Минцифры РФ, в 2023 году 43–45% регионов не имели технической возможности интегрировать оперативные данные из муниципальных бюджетов и ведомств в единую систему мониторинга, что блокирует реализацию координационно-адаптивной модели управления, основанной на своевременной обратной связи и гибкой корректировке программ¹⁵.

Юридические коллизии, в частности противоречия между Федеральным законом № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹⁶ и нормативными актами субъектов РФ, затрудняют формирование единых, сопоставимых и интегральных показателей эффективности регионального

¹² Счетная палата РФ Аналитический отчет «О ходе реализации национальных проектов», 2023 г. <http://government.ru/docs/all/146424/?page=4>

¹³ Строев, В. В. Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации / В. В. Строев, С. В. Сидоренко // Вестник университета. – 2024. – № 5. – С. 5-14. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-5-5-14

¹⁴ Попов, Е. В. Уровни цифровой зрелости региональной власти / Е. В. Попов // Экономика науки. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 10-22

¹⁵ Санина, А. Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения управленческие импликации / А. Г. Санина, В. А. Хомякова, А. Г. Атаева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 2. – С. 67-88. – DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88

¹⁶ Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

развития¹⁷. Например, О. О. Смирнова показывает, что правовые коллизии в стратегическом планировании возникают из-за отсутствия механизма «обратной связи» от регионов к центру, что приводит к формальному согласованию и последующим конфликтам¹⁸.

Ярким примером являются противоречия в установлении экологических стандартов для промышленных территорий и особо охраняемых природных зон. Так, в Свердловской и Челябинской областях, где доминирует тяжелая промышленность, региональные нормативы допускают более высокие уровни выбросов в рамках обеспечения экономической устойчивости, тогда как в Иркутской области и Республике Бурятия действуют строгие локальные экологические требования, обусловленные статусом озера Байкал как объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО¹⁹.

При этом ФЗ-172 требует согласования региональных планов с федеральными стратегическими документами, однако не устанавливает механизмов разрешения нормативных конфликтов, что приводит к задержкам в утверждении программ, дублированию процедур и юридической неопределенности.

Успешные кейсы подтверждают эффективность адаптивных управленческих механизмов. Например, в Республике Татарстан и Республике Башкортостан внедрение дополнительных региональных показателей эффективности (KPI), таких как доля малых предприятий в моногородах, уровень поддержки предпринимательства и доступность инфраструктуры для стартапов, на фоне сохранения федеральных индикаторов, позволило повысить точность управления социально-экономическим развитием²⁰.

¹⁷ Счетная палата РФ. Аналитический отчет «Об отчете о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2022 г». — М., 2022. URL: <https://ach.gov.ru>

¹⁸ Смирнова, О. О. Контуры трансформации стратегического планирования в России: от документов к стратегическому управлению / О. О. Смирнова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 148-161. – DOI 10.18184/2079-4665.2020.11.2.148-161

¹⁹ Федеральный закон от 1 мая 1999 г. N 94-ФЗ «Об охране озера Байкал». URL: <https://base.garant.ru/2157025/>

²⁰ Лукина И.В. Меры государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на селе /И.В. Лукина, С.Л. Алексеев // Органика - здоровье нации России: сборник научно-практических материалов. Международной научно-практической конференции, 6-7 июля 2023 г. - Казань, 2023. - С. 112-117

По данным Росстата и Министерства труда и социальной защиты РФ, в этих регионах за 2023–2024 годы уровень бедности снизился на 6–7 процентных пунктов — с 13,2% до 6,5% в Татарстане и с 14,1% до 7,4% в Башкортостане, что значительно опережает среднероссийский показатель (снижение с 11,9% до 9,8% за тот же период)²¹.

В целях наиболее полного раскрытия данной темы, рассматриваются теоретико-методологические основы построения эффективной системы федерального и регионального взаимодействия, включающего:

- обоснованную систему показателей;
- методические подходы к управлению этими показателями;
- современную модель координации.

В целях подробного изучения данного вопроса, необходимо определиться с терминологией и дать точное и лаконичное определение «федерального и регионального взаимодействия». Для этого рассмотрим наиболее популярные подходы к описанию данного определения (табл. 1.1)

Исходя из проведенного анализа подходов к определению «Федерального и регионального взаимодействия», можно прийти к выводу, что в научной среде нет значимых разногласий по этому вопросу. Тем не менее, различия в деталях, на которых фокусируют свое внимание исследователи, присутствуют.

Автором выделено 4 группы определений, в зависимости от того на каком объекте фокусировали внимание исследователи:

- фискальное взаимодействие, определения из этой группы фокусируются на финансовых потоках между федеральным центром и регионами. Самая многочисленная группа, включающая около половины всех определений;
- межправительственные отношения – фокусируются на управленческой иерархии и системе контроля центра над регионами;

²¹ Росстат. «Социально-экономическое положение Российской Федерации», ежеквартальные выпуски, 2023–2024 гг. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-11-2024.pdf>

- отраслевое взаимодействие, определения из данной группы рассматривают федеральное и региональное взаимодействие с точки зрения управления отраслями или социальными институтами;

- правовое взаимодействие, слабо представленная в экономической науке группа, т.к. в большей мере фокусируется на вопросах юридического характера, например на институциональной архитектуре, распределении полномочий и ресурсов, необходимых для исполнения принятых решений.

Таблица 1.1

Подходы к определению понятия «Федерального и регионального взаимодействия» (составлено автором)

Автор	Группа	Определение понятия «Федерального и регионального взаимодействия»
Лыкова Л.Н.	Фискальное взаимодействие	Это набор правил и финансовых потоков между федеральным, региональным и муниципальным уровнями, формирующий стимулы субъектов РФ к развитию ²²
Ross С.	Межправительственные отношения	Можно трактовать как систему межправительственных отношений, фактически построенную на иерархии и контроле центра над регионами (квазиединое государство под видом федерации ²³)
Di Bella G.	Фискальное взаимодействие	Это прежде всего совокупность каналов (распределение доходов и расходов, трансферты, выравнивание), через которые центр и регионы координируют политику и влияют на развитие регионов ²⁴
Bikalova N.	Фискальное взаимодействие	Это распределение расходных полномочий и доходных источников между уровнями власти и механизмы трансфертов, обеспечивающие согласование национальной и региональной политики ²⁵
Климанов В.В.	Фискальное взаимодействие	Тракуются как ключевой инструмент взаимодействия, обеспечивающий выравнивание и согласование целей бюджетной политики ²⁶

²² Лыкова Л.Н. Система межбюджетных отношений: есть ли стимулы к экономическому развитию? // Федерализм. 2021. Т. 26. No 1 (101). С. 80–99. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2021-1-80-99>

²³ Ross С. Federalism and Inter-governmental Relations in Russia // Journal of Communist Studies and Transition Politics. 2010. Vol. 26, No. 2. P. 165–187. DOI: 10.1080/13523271003712476.

²⁴ Di Bella G., Dynnikova O., Grigoli F. Fiscal federalism and regional performance in Russia // Russian Journal of Economics. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 108–132. DOI: 10.3897/j.ruje.4.27741.

²⁵ Bikalova N. Intergovernmental Fiscal Relations in Russia // Finance & Development. 2001. Vol. 38, No. 3.

²⁶ Климанов В.В., Коротких А.М. Распределение межбюджетных трансфертов: теоретические предпосылки и российская практика // Финансовый журнал. 2016. № 5(33). С. 7–15.

Автор	Группа	Определение понятия «Федерального и регионального взаимодействия»
Михайлова А.А.	Фискальное взаимодействие	Это использование субсидий и иных выплат как инструмента влияния центра на динамику развития регионов ²⁷
Andrey Y.	Межправительственные отношения	Колеблющаяся система между централизацией и децентрализацией — «маятник» политико-административных реформ ²⁸
Rogoża J.	Межправительственные отношения	Описываются как «моноцентрическая» вертикаль: обмен лояльности регионов на ресурсы центра, что подменяет кооперативный федерализм административным контролем ²⁹
Лешуков О.В.	Отраслевое взаимодействие	В секторе высшего образования федерально-региональное взаимодействие – это институциональное распределение ролей между центром и субъектами РФ (нормирование, финансирование, управление), обеспечивающее согласование целей и инструментов политики ³⁰
Кожина Т.Н.	Правовое взаимодействие	Это институциональная архитектура распределения полномочий и ресурсов, варьирующаяся между централизованными и децентрализованными моделями ³¹
Красильникова Л.Е.	Отраслевое взаимодействие	Межуровневое (федерально-регионально-муниципальное) взаимодействие – это координация полномочий и ресурсов между уровнями власти для устойчивого пространственно-инфраструктурного развития сельских территорий ³²
Арлашкин И.Ю.	Фискальное взаимодействие	Это набор инструментов (субсидии, дотации, распределение налогов), через который центр формирует стимулы к росту в регионах ³³
Dynnikova O.	Фискальное взаимодействие	Рассматривается как система межправительственных финансовых отношений, призванная сглаживать региональные различия через распределение доходов и трансфертов ³⁴

²⁷ Михайлова А.А. Межбюджетные трансферты как механизм стимулирования роста экономики регионов // Финансовый журнал. 2017. № 3. С. 49–56.

²⁸ Andrey Y. Intergovernmental relations in Russia: Still a pendulum? // Baltic Region. 2017. Vol. 9, No. 3. P. 38-58

²⁹ Rogoża J. Federation without federalism: relations between Moscow and the regions. OSW Studies. 2014. No. 49. P. 47. URL: https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/ang_prace_49_federacja_bez_net.pdf

³⁰ Лешуков О.В. Модель федерально-региональных отношений в управлении высшим образованием в РФ // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 1. С. 201–212. DOI: 10.17059/2020-1-15.

³¹ Кожина Т.Н., Петухов А.В. Современные институционально-правовые механизмы бюджетного федерализма: сравнительный анализ [Электронный ресурс] // Oeconomia et Jus. - 2021. - № 2. - С. 38-48. - URL: <http://oeconomia-et-jus.ru/single/2021/2/6>. DOI: 10.47026/2499-9636-2021-2-38-48

³² Красильникова Л.Е., Баландин Д.А., Федосеева С.С. Оценка межуровневого взаимодействия в управлении пространственно-инфраструктурным развитием сельских территорий региона // Аграрный вестник Урала. 2021. № 211(8). С. 60–74. DOI: 10.32417/1997-4868-2021-211-08-60-74.

³³ Арлашкин И.Ю. Межбюджетные инструменты стимулирования регионального экономического роста в России // Финансовый журнал. 2020. Т. 12, № 6. С. 54–68. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-6-54-68.

³⁴ Dynnikova, Oksana and Kyobe, Annette J. and Slavov, Slavi, Regional Disparities and Fiscal Federalism in Russia (May 1, 2021). IMF Working Paper No. 2021/144. P. 42. URL: <https://ssrn.com/abstract=4026320>

Детально рассмотрев имеющиеся подходы к определению «Федерального и регионального взаимодействия», можно прийти к выводу, что оно должно включать в себя характеристику обязательств субъектов отношений (регионов и центра), затрагивать вопрос финансирования (трансферты/софинансирование), планирование (проектирование) социально-экономических программ, обмен информацией и метриками для взаимосвязи целей.

По мнению автора наиболее полным и всеобъемлющим, будет следующие определение: «Федерального и регионального взаимодействия», которое представляет собой систему согласования целей, полномочий и ресурсов между федеральной и региональными властями, базирующаяся на сочетании правовых норм, финансовых механизмов и управленческих инструментов и обеспечивающая совместную реализацию социально-экономической политики, выравнивание региональных различий и достижение общенациональных приоритетов.

Система взаимодействия реализуется через сочетание правил конституционно-правового распределения полномочий и регламентов, а также стимулов межбюджетных и программно-проектных механизмов, поддержанных информационно-цифровой инфраструктурой и процедурами разрешения коллизий, ориентированных на выравнивание пространственных диспропорций, ускорение развития и повышение качества государственных услуг.

Следует также учитывать одну из основных проблем федерального и регионального взаимодействия – существенное расслоение экономического развития регионов (рис 1.2 – 1.3). При этом, система социально-экономических показателей должна формироваться с учетом данного фактора.

В рамках данного исследования необходимо сформировать комплексный теоретический подход к формированию СЭП, интегрирующих в себе принципы системности, иерархичности, адаптивности и согласованности.

Основная цель разрабатываемой системы – обеспечить достижение стратегических федеральных приоритетов с учетом специфики социально-экономического развития каждого субъекта РФ, создавая тем самым основу для

согласованного планирования, объективного мониторинга и всесторонней оценки результатов реализации программ.

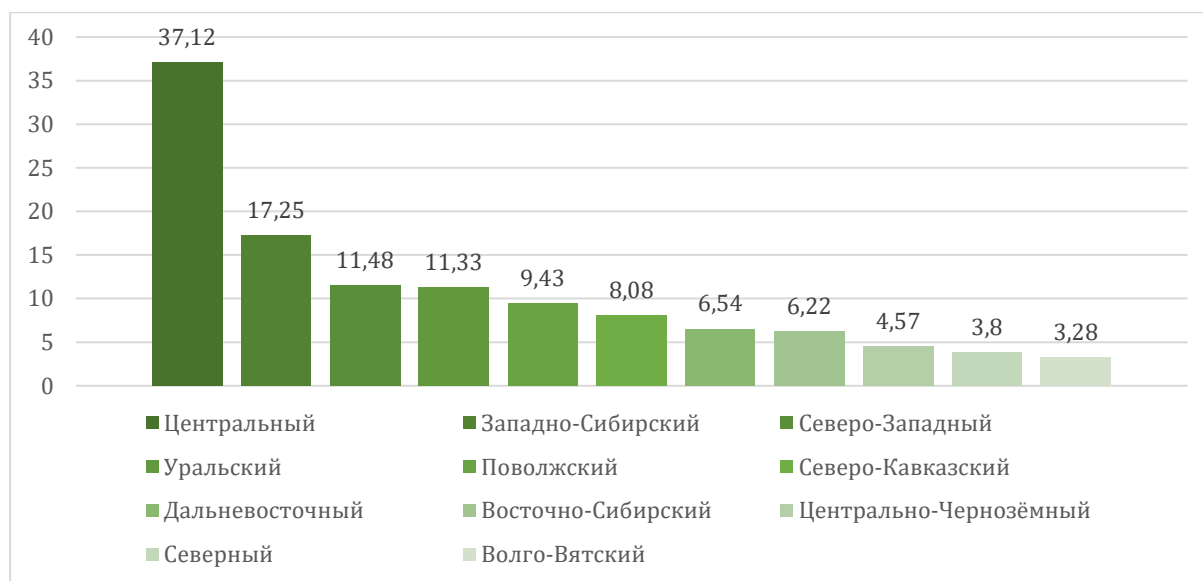


Рисунок 1.2 – ВРП экономических районов РФ в 2022 г., трлн. рублей

Источник: составлено автором по данным Росстат³⁵

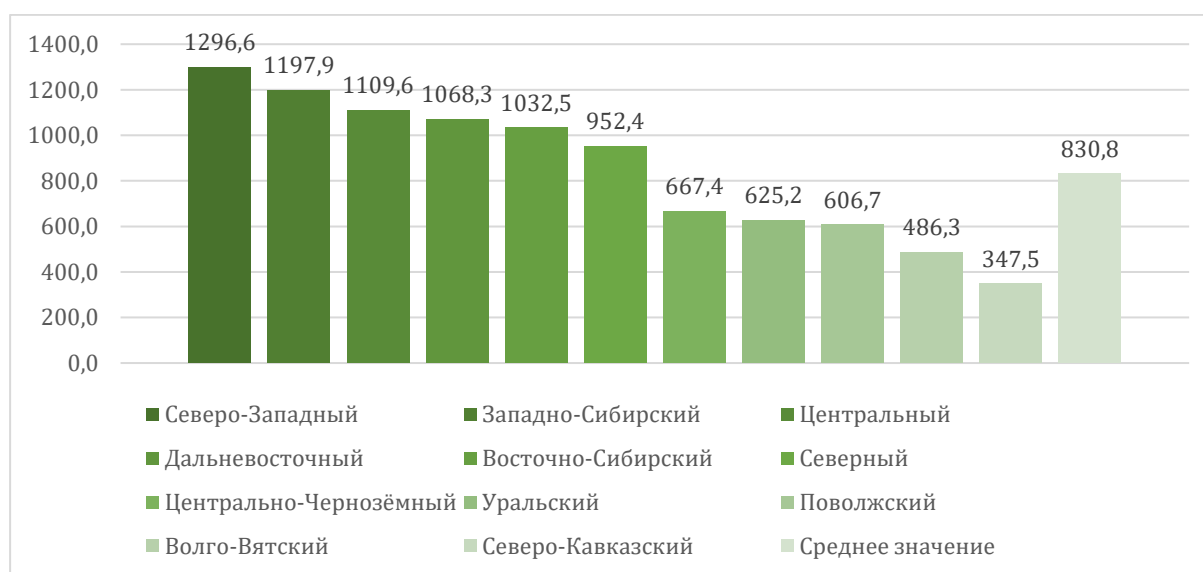


Рисунок 1.3 – ВРП экономических районов РФ в 2022 г. на душу населения, тыс. руб.

Источник: составлено автором по данным Росстат³⁶

Исходя из описанных предпосылок, становится очевидной необходимость формирования теоретической адаптивной системы социально-экономических

³⁵ Валовой региональный продукт // Федеральная служба государственной статистики. URL: rosstat.gov.ru/statistics/accounts

³⁶ Там же.

показателей для целей взаимодействия федерального и регионального уровней управления.

Исходя из этого, автор использует трехуровневую классификацию, включающую в себя, следующие показатели эффективности:

- стратегические;
- адаптационные;
- интегральные.

Теоретической основой такой системы служит концепция многоуровневого планирования и координации, согласно которой эффективность достижения стратегических целей зависит от согласованности действий федерального правительства и руководства регионов. По этой причине система социально-экономических показателей должна обеспечивать одно направленное развитие, но учитывать разнообразие условий и приоритетов отдельных регионов (через адаптационные региональные KPI). Включение в систему показателей специальных интегральных индикаторов межуровневого взаимодействия, позволяет измерять, насколько эффективно федеральный центр и регионы сотрудничают при реализации программ. При этом, в теоретическом подходе к выбору и разработке социально-экономических показателей, используется трехуровневая классификация на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Исходя из этого разработка системы социально-экономических показателей, должна учитывать основные целевые показатели, установленные на федеральном уровне, а также учитывать специфику социально-экономического развития субъектов, что позволит достигать согласованности в сфере планирования, мониторинга и оценивания результатов реализации социально-экономических программ. Такой трехуровневый подход, позволит обеспечить согласованность в планировании, мониторинге и оценке выполнения социально-экономических программ. Система социально-экономических показателей, на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления предусматривает следующее (рис.1.4):

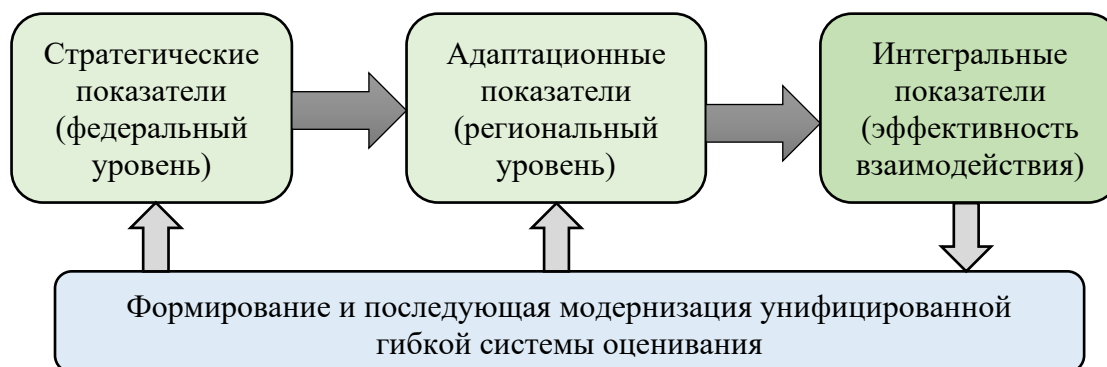


Рисунок 1.4 – Система социально-экономических показателей на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления

Источник: составлено автором

Стратегические показатели (федеральный уровень)

Стратегические показатели – включают в себя индикаторы высшего уровня, закрепленные в государственных программах и стратегиях развития на федеральном уровне. Показатели этой группы отражают целевые ориентиры страны в целом и задают направление развития для всех регионов (табл. 1.2). К стратегическим показателям можно отнести:

- макроэкономические показатели: темпы роста ВВП, уровень инфляции, объем инвестиций в экономику страны, уровень бедности или неравенства граждан (коэффициент Джини);

- демографические и социальные показатели: ожидаемая продолжительность жизни, коэффициент рождаемости, средний уровень образования и показатели здравоохранения;

- целевые индикаторы национальных проектов, могут включать в себя критерии снижения уровня бедности, рост доли высокопроизводительных рабочих мест, увеличение объема жилищного строительства, показатели доступности инфраструктуры и качества окружающей среды, и др.

Федеральный центр осуществляет мониторинг данных индикаторов по каждому региону, создавая соревновательную атмосферу для субъектов страны. Однако из-за разрыва в уровне развития субъектов, достижение федеральных нормативных показателей может быть различного объема усилий и ресурсов. В связи с чем, возникает необходимость во втором уровне – адаптационные

показатели, проводить адаптирование стратегических целей к каждому конкретному региону или территории.

Таблица 1.2

Стратегические (федеральный уровень) социально-экономические показатели

№ п/п	Показатель	Способ вычисления / примечание
1	Уровень бедности (%)	Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума
2	Коэффициент рождаемости	Количество родов на 1 женщину фертильного возраста
3	Ожидаемая продолжительность жизни	Суммарное количество человеко-лет, которые предстоит прожить дожившим до определенного возраста, деленное на число достигших возраста
4	Объем инвестиций в основной капитал на душу населения	Сумма инвестиций / количество жителей в стране
5	Ввод жилья на 1000 человек	Соотношение количества квадратных метров сданного жилья к количеству жителей в стране
6	Уровень занятости населения	Процент людей, имеющих постоянную работу
7	Доля малого и среднего предпринимательства (МСП) в валовом продукте	Определяется делением величины валового продукта, произведенного МСП на общую величину валового продукта

Источник: составлено автором

Адаптационные показатели (региональные KPI)

Адаптационные показатели включают в себя региональные ключевые показатели эффективности (KPI), которые позволяют приспособить федеральные цели и задачи к условиям конкретного субъекта или территории страны (табл. 1.3). Показатели этой группы разрабатываются региональными властями в рамках национальных приоритетов, но с учетом местной специфики и уровня экономического развития. Основные характеристики адаптационных показателей:

- каждый адаптационный KPI связан с вышестоящим стратегическим показателем. Например, если на федеральном уровне поставлена цель снизить уровень бедности, то регион устанавливает собственный целевой показатель снижения;

- показатели данной группы задаются с учетом текущей ситуации в регионе и его ресурсной базы. Как отмечалось ранее, регионы изначально находятся в

неравных условиях по ряду показателей, по этой причине оценки и целевые значения должны быть скорректированы с учетом специфики региона. Например, показатель рождаемости или естественного прироста населения будет иметь разные целевые значения для демографически депрессивного региона и для региона с традиционно высокой рождаемостью;

-помимо адаптации федеральных индикаторов, регион может устанавливать дополнительные КРІ, отражающие его уникальные приоритеты, если они значимы для общегосударственных приоритетов. Например, промышленно развитый регион может отслеживать долю обрабатывающей промышленности в ВРП, а курортный регион – приток туристов и объем услуг и т.п. Эти показатели интегрируются в общую систему показателей страны через связь с более общими целями.

Таблица 1.3

Адаптационные (региональные) социально-экономические показатели
эффективности

№ п/п	Показатель	Способ вычисления / примечание
1	Темпы сокращения бедности к определенному году	Индивидуальная планка для каждого субъекта
2	Уровень внутренней миграционной привлекательности	Разность притока и оттока жителей региона
3	Уровень охвата дошкольным образованием	Доля детей от 3 до 7 лет посещающих детские сады
4	Производительность труда	ВРП / среднесписочная численность работников
5	Коэффициент доступности жилья	Средняя стоимость квадратного метра / средняя годовая зарплата
6	Количество высокотехнологичных компаний	Число высокотехнологичных компаний на 100 тыс. занятых
7	Расходы регионального бюджета на НИОКР и инновации	Процент затрат от суммы регионального бюджета

Источник: составлено автором

Интегральные показатели (эффективности взаимодействия)

Интегральные показатели представляют собой согласованные индикаторы эффективности взаимодействия федерального и регионального уровней. Показатели этой группы отражают то, насколько скоординированы действия федерального центра и субъекта, и насколько эффективно их партнерство

способствует достижению социальных и экономических результатов. Акцент данных показателей смещается с чистого результата (сколько метров жилой площади построено или какой рост в отрасли достигнут) на процесс и качество координации (табл.1.4).

Особенности интегральных показателей:

- совместная ответственность. Интегральные индикаторы разрабатываются совместно федеральными и региональными управленческими структурами, фиксируя зону пересечения их ответственности. Примером такого показателя может быть коэффициент освоения федеральных средств в регионе по прямому назначению. Высокое освоение средств свидетельствует об эффективной кооперации, а низкое о сбоях во взаимодействии;

- качество координации и управления. Показатели оценивающие непосредственно процесс взаимодействия. Например, индекс согласованности стратегий, отражающий степень соответствия региональной стратегии развития приоритетам, установленным в федеральной стратегии. Такой индекс может вычисляться на основе анализа документов (наличие в региональных планах всех целевых ориентиров, установленных центром, и наличие региональных проектов, привязанных к национальным проектам). Если регион вовремя и в полном объеме выполняет процедуры совместного планирования и отчетности, то это свидетельствует о хорошей организационной согласованности с центром;

- результативность межуровневых программ. Такие показатели могут измерять совокупный эффект социально-экономических программ и вклад каждого уровня. Например, интегральный показатель улучшения качества жизни может складываться из федеральных (повышение пенсий, налоговых льгот) и региональных (улучшение местных социальных услуг) компонент, учитывая синергетический эффект от реализованных мероприятий в конкретном регионе. Данный индикатор интегрально характеризует то, насколько эффективно регион вместе с профильным федеральным министерством реализуют национальные проекты;

- социологические индикаторы взаимодействия. В систему оценивания также можно включить показатели, отражающие удовлетворенность и доверие граждан. Такой показатель опосредованно демонстрирует качество взаимодействия властей с населением на двух уровнях. К примеру, уровень доверия населения к федеральной и региональной власти можно рассматривать как интегральный показатель, так как он зависит и от федеральной повестки, и от работы конкретного губернатора. Включение такого рода показателей расширяет возможности оценивания, поскольку важны не только сугубо экономические показатели, но и восприятие результатов населением. Этот показатель достаточно наглядно характеризует качество межуровневого управления.

Таблица 1.4

Интегральные (качество и эффективность взаимодействия) социально-
экономические показатели эффективности

№ п/п	Показатель	Способ вычисления / примечание
1	Индекс исполнения национальных проектов	$\frac{\text{Освоено инвестиций}}{\text{Запланировано инвестиций}} * \text{достигнуто целей}$
2	Индекс согласованности стратегий	Доля целей региональной стратегии, совпадающих с федеральными целями
3	Коэффициент привлечения федеральных трансфертов	Общая сумма трансфертов / население региона
4	Доля региональных KPI, достигших плановых значений	Процент достижения установленных KPI
5	Коэффициент участия региона в пилотных федеральных инициативах	Число проектов / общее число инициатив
6	Темп сокращения межрегионального разрыва (по 3–5 стратегическим показателям)	Различия между медианой по стране и регионом
7	Индекс эффективности межуровневых коммуникаций	Рассчитывается на основе экспертной оценки согласованности и скорости обратной связи
8	Коэффициент эффективности освоения федеральных средств	Доля освоенных средств для достижения поставленной цели
9	Удельная численность сотрудников региональных проектных офисов	Количество сотрудников региональных проектных офисов на 100 тысяч жителей региона

Источник: составлено автором

В традиционных системах мониторинга акцент делался на итоговые показатели каждого уровня управления, а предлагаемый теоретический подход

подчеркивает необходимость внедрения индикаторов оценивающих и сам процесс, то есть саму координацию в системе управления. Это позволяет заполнить, выявленный в данном исследовании пробел в вопросе оценке взаимодействия регионов и федерального центра, при реализации социально-экономических программ. Включение интегральных KPI позволяет выявить причину, по которой федеральная помощь не дает запланированного уровня эффективности. Обычно это происходит либо из-за слабой реализации на местах, либо из-за недостаточной поддержки центра. Такие индикаторы дисциплинируют обе стороны и устраняют возможность перекладывания ответственности друг на друга.

Теоретический подход позволяет сформировать унифицированную, но при этом достаточно гибкую систему целевых ориентиров, в которой социально-экономические планы достижения индивидуальны для каждого региона, дающие возможность обеспечивать сопоставимость и адаптивность данных, необходимых для эффективного управления развитием субъектов РФ, включающая в себя стратегические, адаптационные и интегральные показатели (рис. 1.5).

Представленная социально-экономическая система показателей подразумевает, что каждый показатель имеет свой четко определенный уровень ответственности и методику расчета. Стратегические индикаторы разрабатываются на основе государственных целей Их методики расчета унифицированы по стране (опираются на данные Росстата, федеральных министерств). Целевые значения задаются центральной властью на длительный период (5-25 лет).

Адаптационные (региональные) показатели формируются региональными органами с опорой на методические рекомендации центра. Методика расчета может быть унифицированной, но целевые ориентиры и планы достижения индивидуальны для каждого субъекта. По этой причине важно обеспечить сопоставимость показателей разных регионов страны.

Интегральные показатели требуют разработки специальных методик, так как они часто комплексные и могут включать качественные компоненты. Методика их расчета должна описываться в совместных нормативных актах или соглашениях

между уровнями власти. Некоторые интегральные индикаторы могут быть индексами, агрегирующими несколько параметров.



Рисунок 1.5 – Система социально-экономических показателей с использованием трехуровневой классификации, включающей в себя: стратегические, адаптационные и интегральные показатели

Источник: составлено автором

Автор предлагает комплексную систему показателей, в которой каждый уровень дополняет другой. Трехуровневый подход повышает прозрачность и подотчетность, так как федеральный центр и регионы работают в едином информационном поле и ориентируются на согласованные метрики оценки

эффективности. Это особенно актуально для страны, с широким разнообразием отличительных особенностей в регионах.

Обоснованность предлагаемой системы социально-экономических показателей базируется на синтезе ключевых теоретических парадигм.

Теория многоуровневого управления³⁷ обосновывает необходимость согласованности целей при распределении полномочий между центром и регионами. А толчком к развитию политологических подходов к анализу многоуровневого управления стали исследования Лили Хуг и Гарри Маркса, опубликованные в 1980–1990 гг. и систематизированные в их совместной монографии «Multi-Level Governance and European Integration» (2001). Авторы рассматривают европейскую интеграцию как процесс формирования принципиально нового типа политического образования, в котором традиционные границы суверенитета и иерархии власти трансформируются под влиянием институциональной дифференциации и децентрализации политического влияния³⁸.

В.В. Радаев указывает, что в российском контексте многоуровневое управление реализуется преимущественно в форме «иерархической координации», где сетевые механизмы подавлены жесткой вертикалью, что ограничивает инновационный потенциал регионов³⁹. Важно отметить, что концепция многоуровневого управления не фокусируется непосредственно на традиционных вопросах теории интеграции, таких как трансфер лояльности граждан от национальных государств к наднациональному центру или перспективы «федерализации». Вместо этого она акцентирует внимание на структурных изменениях в системе управления, включая: децентрализацию полномочий, множественность центров принятия решений и рост инклюзивности политического

³⁷ Чихарев, И. А. Понятие и основные концепции многоуровневого управления в мирополитическом дискурсе / И. А. Чихарев, М. А. Рамонова // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. – 2011. – № 5. – С. 3–16

³⁸ Hooghe L., Marks G. Multi-Level Governance and European Integration. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2001. P. 1–15.

³⁹ Радаев, В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле / В. В. Радаев. – Москва: ВШЭ, 2007. – 220 с. – ISBN 978-5-7598-0541-0

процесса⁴⁰. Таким образом, многоуровневое управление интерпретируется не как замена национального суверенитета, а как его трансформация в условиях усложненной сетевой архитектуры власти.

По мнению Г.А. Чебанова, вертикальная интеграция предполагает иерархическую увязку целей и индикаторов – от национальных стратегических документов до региональных и муниципальных программ⁴¹. Такая согласованность обеспечивает единство приоритетов, минимизирует разночтения в трактовке целей и позволяет центру осуществлять контроль за исполнением ключевых показателей эффективности.

На практике в данный момент, ключевые стратегические индикаторы, закрепленные на федеральном уровне, формирующие нормативно-аналитический каркас, определены в Указе Президента РФ «Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»⁴².

Резюмируя, автор приходит к выводу, что необходимость формирования и нормативного закрепления стратегических индикаторов эмпирически обосновывается масштабным и устойчивым межрегиональным дисбалансом, затрагивающим экономические, институциональные и пространственные измерения развития. Величина диспропорций подчеркивает важность формирования единого стратегического каркаса как инструмента не только координации, но и стабилизации федеративных отношений.

Обосновать это можно тем, что:

Во-первых, сохраняется глубокая экономическая асимметрия между регионами. Согласно данным Министерства финансов РФ за 2023–2024 годы, 20 субъектов Российской Федерации получают более 50% доходов бюджета в виде федеральных трансфертов, а в ряде случаев — около 80% (например, Республика

⁴⁰ Hooghe L., Marks G. A Postfunctionalist Theory of Governance: Multi-Level Governance and the 'New' European Order // Journal of Common Market Studies. 2003. Vol. 41, No. 2. P. 223–242. DOI: 10.1177/1369148120935303

⁴¹ Павлов, А. А. Трансформация моделей управления в условиях цифровой экономики: сравнительный анализ российской и скандинавской практик / А. А. Павлов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S1

⁴² Указе Президента РФ «Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986>

Тыва, Чечня, Ингушетия)⁴³. Такая высокая зависимость ограничивает финансовую автономию регионов и усиливает их уязвимость к изменениям федеральной политики (табл. 1.5). В этих условиях единые стратегические индикаторы выполняют функцию «правил игры», обеспечивая предсказуемость и прозрачность распределения ресурсов, а также предотвращая хаотичное формирование региональных программ вне общенационального контекста.

Таблица 1.5

Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов РФ на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 гг.

№ п/п	Субъект РФ	2024, %	2024, тыс. руб.	2025 тыс. руб.	2026 тыс. руб.
1	Республика Тыва	79	22580210	16493197	17323537
2	Чеченская Республика	78,8	48266106	34691264	37029756
3	Республика Ингушетия	78	16117433	11584405	12365294
4	Херсонская область	76,8	11744681	8221277	8221277
5	Республика Дагестан	72,8	96225110	69161797	73823904
6	ДНР	70,9	70094812	49066369	49066369
7	Карачаево-Черкессия	68,2	14503336	10424272	11126958
8	Запорожская область	67,3	19449270	13614489	13614489
9	Республика Алтай	67,1	12644151	9087984	9700593
10	ЛНР	65,4	48711236	34097865	34097865
11	Кабардино-Балкария	64,6	20213598	14528524	15507873
12	Северная Осетия	60,8	14541131	10870957	11155955
13	Камчатский край	57,6	49479522	35563407	37960690
14	Севастополь	56,7	4438229	3189977	3405010
15	Бурятия	55,6	28162149	20241544	21606001

Источник: составлено автором

Анализ распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности (Приложение А и таблица 1.5) показывает стабильно высокий уровень дотационности ряда субъектов РФ на протяжении нескольких лет. При этом снижение уровня поддержки не ожидается и в плановом периоде.

Во-вторых, отсутствие унифицированной системы показателей и механизмов их согласования провоцирует возникновение институциональных коллизий между федеральным и региональным уровнем власти. Ярким примером служит

⁴³ Минфин РФ. Информация об исполнении бюджетов субъектов Российской Федерации за 2023 год. — М., 2024. — URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/subbud/execute/>

противоречие между положениями Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании» и региональными нормативными актами, регулирующими экологическую политику. Отсутствие единых, сопоставимых индикаторов экологической устойчивости приводит к юридическим спорам, задержкам в реализации проектов и снижению доверия между уровнями власти.

В-третьих, анализ динамики регионального развития выявляет нестабильный характер выравнивания уровня развития. Как показано в исследованиях Т.В. Морошкиной, в периоды экономического роста более слабые регионы демонстрируют более высокие темпы прироста ВРП за счет перераспределительных механизмов, субсидий и федеральных программ⁴⁴. Однако в условиях кризисов финансовая поддержка концентрируется на регионах «локомотивах», дающих высокую налоговую отдачу (Москва, Московская область, Татарстан, Свердловская область), что усиливает поляризацию и подрывает принципы солидарности⁴⁵.

С одной стороны, сохранение общегосударственных приоритетов через единые федеральные индикаторы необходимы для обеспечения солидарности, координации и исполнительской дисциплины. С другой стороны, игнорирование региональной специфики, как показано в исследованиях университетов РАНХиГС и ВШЭ, ведет к дублированию программ, росту бюджетных затрат и снижению реальной отдачи⁴⁶. В работе К.В. Кетовой решена задача кластеризации регионов Российской Федерации по социально-экономическому развитию с учетом отраслевой структуры валового регионального продукта. Инструментом решения задачи кластеризации являются классические методы машинного обучения⁴⁷.

⁴⁴ Уханова, Ю. В. Коллективные практики и потенциал гражданского участия локального сообщества (социологическое исследование в российских регионах) / Ю. В. Уханова // Проблемы развития территории. – 2021. – Т. 25, № 1. – С. 88-107. – DOI 10.15838/ptd.2021.1.111.5

⁴⁵ Криничанский, К. В. Политико-экономические аспекты формирования модели регионального развития в России / К. В. Криничанский // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 7. – С. 2-12

⁴⁶ Соломкин, В. И. Эффективность использования бюджетных средств в региональных программах / В. И. Соломкин, Д. М. Бабуа, Е. В. Гришин // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 39-46. – DOI 10.47576/2949-1908.2025.5.5.004

⁴⁷ Кетова, К. В. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню социально-экономического развития с использованием методов машинного обучения / К. В. Кетова, Е. В. Касаткина, Д. Д. Вавилова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 70-85. – DOI 10.15838/esc.2021.6.78.4

Предложенная автором система социально-экономических показателей, представляет собой методологический синтез современных теорий управления, обладающий комплексной теоретической обоснованностью и высокой практической ценностью. Система социально-экономических показателей базируется на интеграции ключевых концепций многоуровневого управления (Hooghe & Marks, 2003), адаптивного федерализма (Rodden, 2009) и координационной эффективности (Provan & Kenis, 2008)⁴⁸. Такая интеграция позволяет преодолеть системные дисфункции российского федерализма, сохраняя при этом стратегическую целостность и обеспечивая гибкость реализации национальных целей, в условиях высокой территориальной гетерогенности. Разработанная система социально-экономических показателей, предусматривает то, что каждый уровень дополняет друг друга.

В российской практике, впервые вводится интегральный уровень показателей, ориентированный на оценку качества межуровневых управленческих процессов, а не только конечных результатов программ. Этот блок позволяет количественно измерять такие параметры, как оперативность согласований, достоверность данных и уровень институциональной согласованности, что напрямую отвечает на выявленный методологический пробел (68% проблем в вертикали власти обусловлены не нехваткой ресурсов, а процедурными конфликтами⁴⁹).

Обоснован механизм адаптационного трансформатора, реализуемый через региональные KPI. Он преодолевает ограничения классической теории фискального федерализма (Oates, 1972), которая не учитывает асимметрию возможностей субъектов РФ в условиях экстремального климата, демографического старения и экономической структуры. Эмпирические данные подтверждают, что внедрение адаптивных показателей повышает эффективность

⁴⁸ LIESBET H, GARY M. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*. 2003;97(2):233-243. doi:10.1017/S0003055403000649

⁴⁹ Аржаев, Ф. И. Геоэкономическая стратегия России в Центральной Азии в условиях санкционного давления / Ф. И. Аржаев // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 5-15. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-1

программ на 18–25%, снижая избыточные бюджетные затраты и усиливая мотивацию к качественному исполнению⁵⁰.

Разработан алгоритм сопоставимости данных на стратегическом уровне при сохранении адаптивности реализации. Это решает критическую проблему несопоставимости данных, выявленную Росстатом (в 42% субъектов РФ используются различные методики расчета одних и тех же показателей, что искажает картину социально-экономического развития⁵¹).

Уникальность предложенной системы состоит в использовании социально-экономических показателей, отражающих эффективность межуровневого взаимодействия и качества федеральной и региональной координации управления, с выявлением ключевых проблем, на решение которых прежде всего должно быть направлено взаимодействие федерального и регионального уровней управления. Обоснование подхода дает возможность повышать прозрачность и подотчетность, так как федеральный центр и регионы работают в едином информационном поле и ориентируются на согласованные методики оценки эффективности, что особенно актуально для страны с широким разнообразием регионов.

⁵⁰ Краснопевцев, А. Ю. Цифровые аналитические платформы как инструмент социально-экономической поддержки стратегического планирования муниципального образования / А. Ю. Краснопевцев, Е. И. Бахтеева // Профессиональная ориентация. – 2025. – № 6. – С. 104-109

⁵¹ Росстат. Методология формирования показателей. URL: <https://35.rosstat.gov.ru/folder/120693/getPdf>

1.2 Методическое обоснование механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления по повышению социально-экономических показателей

Эффективное взаимодействие федеральных и региональных органов власти является ключевым условием устойчивого социально-экономического развития территорий. В федеративных государствах распределение полномочий и ресурсов между центром и регионами строится на принципах субсидиарности, предполагающих решение задачи на том уровне власти, который способен выполнять их наиболее эффективно и оперативно. При этом, важно обеспечить координацию региональной политики со стратегическими целями государства и программами социально-экономического развития региона⁵².

Разработанная система социально-экономических показателей, включающая стратегические, адаптационные и интегральные показатели, требует не только теоретического обоснования, но и развитой методологической базы управления, способной обеспечить ее эффективную реализацию в условиях сложной вертикали власти. Управление социально-экономическими показателями в контексте федерального и регионального взаимодействия представляет собой циклический процесс, включающий установление целевых значений, систематический мониторинг, анализ отклонений и корректирующие воздействия (рис.1.4). Этот процесс не может быть построен на универсальных административных директивах, он требует дифференцированных методических подходов, релевантных каждому уровню показателей и учитывающий специфику межуровневого взаимодействия в федеративном государстве⁵³.

Взаимодействие уровней власти в контексте реализации социально-экономических программ, обычно рассматривается через призму моделей

⁵² Воронина, Л. В. Цифровое государство и экономика: учебник / О. А. Воловик, Л. В. Воронина, Д. В. Горохова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2024. – 346 с. – ISBN 978-5-406-12473-4.

⁵³ Баландин, Д. А. Межуровневое взаимодействие как элемент управленческого инструментария пространственного развития инфраструктуры сельских территорий / Д. А. Баландин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 6-2. – С. 193-198. – DOI 10.17513/vaael.1182

фискального федерализма, многоуровневого управления и региональной политики⁵⁴. Несмотря на то, что централизованное управление позволяет эффективно выравнивать региональное развитие и поддерживать отстающие территории, оно может подавлять региональную инициативу и снижает ответственность местных властей за результаты развития региона. По этой причине оптимальной моделью может считаться только та, при которой федеральный центр и регионы выступают партнерами, совместно реализующими социально-экономические проекты. В мировой практике подобная модель кооперации (например, в США) подразумевает участие не только центрального правительства, но и региональных властей, бизнеса и населения в финансировании и реализации развития территорий⁵⁵.

К ключевым, механизмам такого взаимодействия федерального центра и регионов, относятся:

1) Бюджетно-финансовые (фискальные) механизмы – эта группа механизмов является центральным звеном межуровневого взаимодействия, так как именно распределение финансовых ресурсов определяет возможности регионов в реализации социальной и инвестиционной политики⁵⁶. Разграничение источников пополнения бюджета между федеральным и региональным уровнями, а также система межбюджетных трансфертов – является наиболее важным элементом в вопросе взаимодействия центра с регионами (рис. 1.6).

⁵⁴ Слинько, А. А. Проблемы повышения эффективности местного управления в регионах / А. А. Слинько, В. И. Капустин, Т. Н. Полтавская // Регион: системы, экономика, управление. – 2020. – № 1(48). – С. 77-81. – DOI 10.22394/1997-4469-2020-48-1-77-81

⁵⁵ Гаджиев, Н. Г. Роль межбюджетных трансфертов в социально-экономическом развитии страны и регионов / Н. Г. Гаджиев, И. В. Нюхня, С. А. Коноваленко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 118-126. – DOI 10.24143/2073-5537-2025-1-118-126

⁵⁶ Таштамиров, М. Р. Эффективность межбюджетного регулирования высокودотационных бюджетов субнационального уровня / М. Р. Таштамиров // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 2. – С. 136-159. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-2-136-159

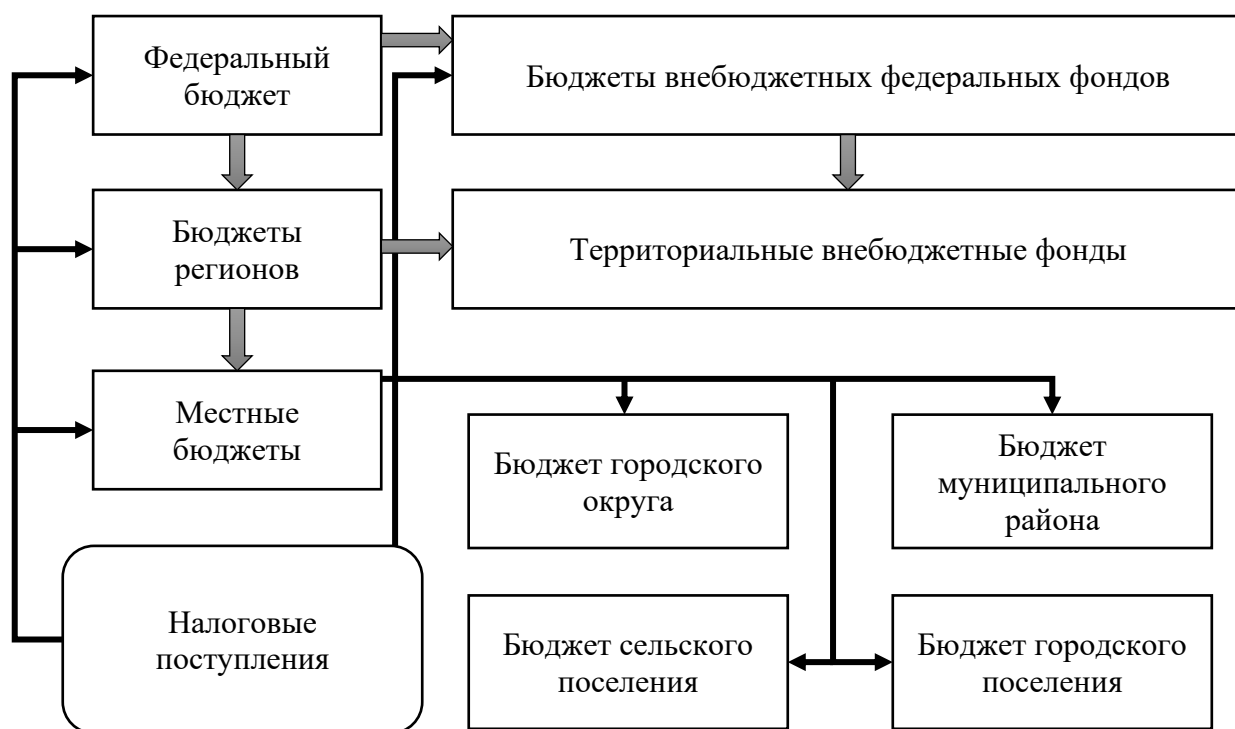


Рисунок 1.6 – Структура финансового взаимодействия федерального и региональных бюджетов

Источник: составлено автором

За счет федеральных дотаций и субвенций регионы финансируют социальные (образование, здравоохранение) и инфраструктурные проекты, что напрямую влияет на уровень жизни населения⁵⁷. Но в то же время возникает риск, привыкания к внешней финансовой помощи, что снижает усилия, направленные на повышение бюджетных доходов. Для предотвращения такой ситуации необходимо применение эффективных механизмов стимулирования регионов⁵⁸.

По мнению автора, к основным направлениям совершенствования бюджетно-финансового механизма, можно отнести следующие мероприятия:

- стимулирование налоговой автономии и бюджетной сбалансированности на всех уровнях;

⁵⁷ Тимушев, Е. Н. Влияние состава межбюджетных трансфертов на внутрирегиональную (местную) бюджетную децентрализацию / Е. Н. Тимушев // Общественные финансы. – 2019. – № 38. – С. 43-66

⁵⁸ Таштамиров, М. Р. Эффективность межбюджетного регулирования высокодотационных бюджетов субнационального уровня / М. Р. Таштамиров // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 2. – С. 136-159. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-2-136-159

- совершенствование методик оценки эффективности использования полученных бюджетных трансфертов;
- переход к кооперационной модели финансирования (с привлечением бизнеса и частных инвесторов);
- налоговое стимулирование экономического развития регионов;
- пересмотр сроков и форм предоставления помощи из федерального бюджета.

При этом, следует активнее использовать целевые гранты, поощряющие достижение регионом определенных показателей (рост инвестиций или достижение определенного уровня ВРП). Такой подход снижает уравнительный характер поддержки и усиливает экономическое развитие региона.

В качестве успешного примера в данной сфере можно привести немецкую модель финансового федерализма, где система «Vertikaler und horizontaler Finanzausgleich» (вертикального и горизонтального выравнивания) предусматривает использование не только федеральных трансферов федеральным землям (субъектам), но и перераспределение финансовых ресурсов между самими регионами в зависимости от уровня их экономического развития и доходов бюджета⁵⁹. Это обеспечивает существенное выравнивание финансовых возможностей, от которых во многом зависит социальная сфера.

В России межрегиональное перераспределение финансов крайне ограничено, но имеющийся механизм финансовой поддержки регионов за счет федерального бюджета, способен выполнять эту задачу достаточно эффективно.

Бюджетно-финансовые механизмы представляют собой важнейший инструмент экономического выравнивания и развития регионов страны. Эффективное использование данных инструментов позволяет достичь сопоставимых условий жизни в разных регионах страны, при этом одновременно стимулирует экономическую активность в регионах и отдельных

⁵⁹ Магомедов, Р. Ш. Программно-целевое бюджетирование в Российской Федерации: региональный аспект / Р. Ш. Магомедов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 11(97). – С. 323-330. – DOI 10.26726/1812-7096-2018-11-323-330

муниципалитетах. В условиях стабильной прогнозируемой бюджетной поддержки при одновременном стимулировании развития налоговой базы, региональные власти получают возможность инвестировать в инфраструктуру, создавать рабочие места и повышать доходы населения, повышая тем самым все основные целевые показатели развития региона.

2) Институциональные механизмы взаимодействия, это совокупность ведомств, процедур и практик, обеспечивающих координацию деятельности федеральных и региональных властей. В РФ выстроена многоуровневая вертикаль управления, включающая в себя институты взаимодействия между субъектами и центром. К основным институтам данного механизма можно отнести институт полномочных представителей президента в федеральных округах, курирующих регионы и контролирующих выполнение федеральных решений на местах, а также Государственный Совет РФ, в деятельность которого вовлечены главы всех субъектов страны. На заседаниях Госсовета регулярно рассматриваются вопросы регионального взаимодействия и вырабатываются рекомендации по улучшению механизмов федерального и регионального сотрудничества. Совет Федерации Федерального Собрания также играет важную роль, так как с помощью сенаторов, представляющих субъекты страны, регионы участвуют в законотворчестве на федеральном уровне, влияя тем самым на распределение ресурсов и полномочий между регионами и федеральным центром.

Однако практика показывает, что формального участия регионов в подготовке стратегических решений недостаточно. Минэкономразвития РФ, разрабатывая государственные программы и стратегии, обычно детализирует параметры развития регионов «сверху вниз», руководствуясь только федеральными приоритетами. При такой централизации, регионы как правило не вовлечены в глубокую проработку целевых показателей развития, а федеральная стратегия зачастую игнорирует приоритеты развития отдельных территорий⁶⁰.

⁶⁰ Меркулов, А. В. Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования: управленческий аспект / А. В. Меркулов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 28(2). – С. 163-169. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10094

Исправление такой ситуации, по мнению автора, возможно за счет закрепления механизма учета мнений регионального уровня, например, можно ввести процедуру обязательного согласования проектов стратегического развития страны с субъектами РФ (аналогично процедуре второго чтения законопроекта, за счет которой региональные власти могут вносить правки). Такой механизм повысит уровень легитимности и вероятность успешной реализации принятых стратегий, сделав их более гибкими и адаптированными к нуждам субъектов. Кроме того, можно использовать такой инструмент, как межправительственные комиссии и координационные советы при федеральных министерствах. Рабочие группы с участием региональных представителей, созданные на базе межправительственных комиссий, могут оказывать методическое сопровождение градостроительных и инфраструктурных проектов в субъектах, что позволит повысить степень взаимосвязанности регионального и федерального планирования⁶¹.

Следует также упомянуть возрождающуюся практику межрегиональных ассоциаций. В 1990-е годы существовали ассоциации экономического взаимодействия регионов (например, «Сибирское соглашение» или «Большой Урал»), которые совместно решали похожие проблемы развития и вырабатывали консолидированную позицию в диалоге с центром. Возврат к данной практике выглядит достаточно перспективным и в текущих экономических условиях⁶².

Резюмируя, можно прийти к выводу, что институциональные механизмы — является каркасом для всего межуровневого взаимодействия. Прочные институты (советы, комиссии, представительства) при налаженном вертикальном и горизонтальном информационном обмене позволяют сгладить противоречия, согласовать действия разных уровней власти и тем самым повысить результативность совместных социально-экономических инициатив.

⁶¹ Ilchenko, M. S. Institutionalization of intergovernmental relations in a federal state: Bilateral treaties under new centralism in Russia / M. S. Ilchenko // *The Ways of Federalism in Western Countries and the Horizons of Territorial Autonomy in Spain*. Vol. 2, 2013. — P. 291-302. — DOI 10.1007/978-3-642-27717-7_21

⁶² Шабалин, А. С. Межрегиональное сотрудничество в Сибири на примере деятельности ассоциации "Сибирское соглашение" / А. С. Шабалин // *Российская цивилизация: история, проблемы, перспективы: Материалы XXV Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 2021.* — С. 267-273

3) Программно-целевые механизмы – один из основных инструментов взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ. Программно-целевой подход предполагает формирование комплекса мероприятий (программ), направленных на достижение измеримых целей в определенные сроки и с ограниченными ресурсами. Особенность механизма состоит в том, что он позволяет сконцентрировать управленческие усилия и финансовые ресурсы на наиболее приоритетных направлениях развития региона.

Программно-целевые механизмы должны включать в себя федеральные и региональные соглашения о реализации отдельных программ развития. Например, для участия в федеральной программе или получении субсидии, регион заключает соглашение с профильным федеральным министерством, где прописываются взаимные обязательства. В рамках таких соглашений регион может принять обязательства по софинансированию проекта и достижению оговоренных показателей, а федеральный центр может принять обязательства по предоставлению ресурсов и методической поддержки региону. Такой механизм позволит достичь взаимной ответственности сторон за результаты⁶³.

Но на практике может возникнуть ряд сложностей, например, жесткие условия софинансирования могут быть чрезмерными для бедных регионов, а единый дизайн мероприятий не всегда учитывает местную специфику, из-за чего эффективность трат существенно снижается. Кроме того, само согласование проектов между уровнями власти является длительным процессом, который может задерживать реализацию важных инициатив.

Для решения обозначенных проблем и повышения координации при использовании программно-целевого подхода следует внедрить современные методы проектного управления. К элементам такого метода относится создание проектных офисов в федеральных органах власти и регионах, а также разработка

⁶³ Годлевский, Р. А. Повышение эффективности бюджетного механизма по обеспечению реализации программно-целевого метода управления сельским хозяйством в регионе / Р. А. Годлевский, П. В. Бурковский // Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции – Курск, 2020. – С. 121-124.

информационных систем мониторинга прогресса по каждому проекту в режиме «единого окна». Это позволит обеспечить сквозной мониторинг выполнения показателей государственных программ и оперативно выявлять отставание регионов по тем или иным показателям.

Программно-целевой метод эффективен в ситуациях, когда есть четкая иерархия целей и индикаторов, стабильное финансирование и согласованность действий управленческих структур. Однако он во многом зависит от качества координации действий. Если отсутствует единый центр управления проектом или существуют проблемы при обмене данными, возникает риск срывов сроков и роста стоимости проектов.

4) Правовые и нормативные механизмы координации, обеспечивающие формальную основу взаимодействия федеральных и региональных властей. Конституция РФ закрепляет разграничение полномочий властей, однако на практике границы ответственности бывают размыты. Нередко федеральный центр делегирует регионам выполнение своих функций, но без полного финансового обеспечения. Это вынуждает регионы искать средства на реализацию переданных социальных обязательств (например, льготы федеральным категориям граждан) в своих бюджетах, снижая тем самым темпы их экономического развития. Существует проблема, которая состоит в том, что регионы не всегда обладают необходимой нормативно-правовой самостоятельностью для реализации переданных им инициатив⁶⁴.

Решение этих проблем, по мнению автора, возможно с помощью внесения изменений в Бюджетный кодекс, повышающих долю налоговых сборов, остающихся в распоряжении регионов.

Существуют также проблемы правового регулирования межуровневых отношений, связанных с адаптацией под новые вызовы (кризисные ситуации). В настоящий момент при таких ситуациях используются ручные механизмы (распоряжения правительства, договоренности) управления, что снижает

⁶⁴ Куровский, Е. Я. Межрегиональное взаимодействие органов государственной власти субъектов Российской Федерации / Е. Я. Куровский // Вестник науки. – 2025. – Т. 4, № 6(87). – С. 431-435

предсказуемость системы. Поэтому было бы не лишним закрепить в законах более гибкие нормы, позволяющие автоматически реагировать на изменения среды.

5) Цифровые механизмы взаимодействия. Цифровизация государственного управления на данный момент рассматривается как наиболее перспективный фактор повышения эффективности взаимодействия федеральных и региональных систем управления. Основная суть цифровизации состоит в создании единого информационного пространства, где все участники (федеральные министерства, региональные правительства, муниципалитеты) обмениваются сведениями и услугами в режиме реального времени⁶⁵. За счет чего существенно сокращаются издержки при взаимодействии субъектов управления, ускоряется принятие решений и повышается прозрачность⁶⁶.

Ключевым элементом механизма должна быть система межведомственного электронного взаимодействия, включающая в себя не только обмен данными между ведомствами, но и позволяющая регионам напрямую запрашивать и получать информацию из федеральных баз данных, интегрируя услуги федерального, регионального и муниципального уровней. При этом, требуется синхронизации регламентов и информационных баз различных органов и ведомств. В результате этого, граждане и бизнес получают более качественные услуги в более короткие сроки, а органы власти – единые стандарты и контроль показателей обслуживания по всей стране.

Слаженное межуровневое взаимодействие непосредственно влияет на динамику ключевых СЭП региона (рис. 1.7). Основными индикаторами взаимодействия являются показатели социальной сферы и экономического развития.

⁶⁵ Щенникова, И. И. Цифровое государство и Хорошее Управление: цифровизация и оптимизация как два пути модернизации государственного управления / И. И. Щенникова // Цифровое право. – 2024. – Т. 5, № 1. – С. 94-104. – DOI 10.38044/2686-9136-2024-5-1-94-104

⁶⁶ Тимиргалеева, Р. Р. Механизм формирования взаимодействия элементов хозяйственного комплекса региона на основе технологий цифровой экономики / Р. Р. Тимиргалеева // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов: сборник материалов VII международной научно-практической конференции, 2020. – С. 130-131

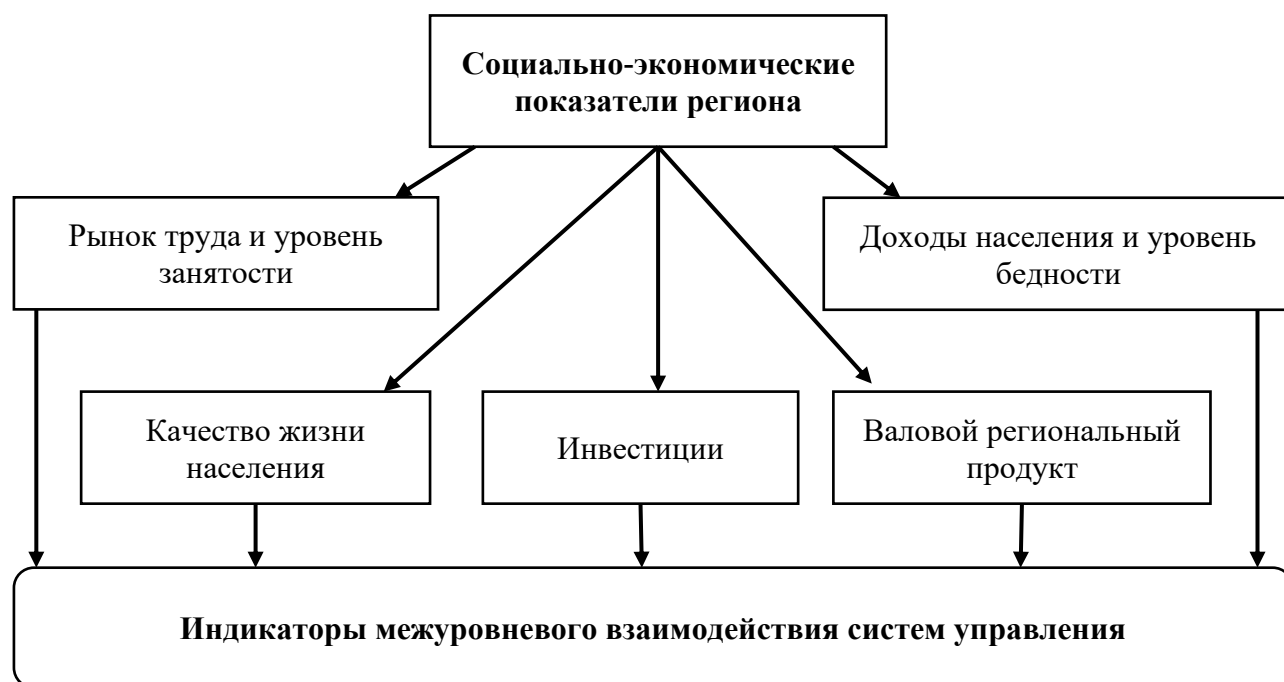


Рисунок 1.7 – Индикаторы эффективности взаимодействия федеральных и региональных систем управления

Источник: составлено автором

Основными социально-экономическими показателями региона является уровень доходов населения и ВРП, однако один из самых чувствительных индикаторов следует считать уровень инвестиций. Так как, если федеральный центр и региональные власти координируют инвестиционную политику и формируют совместные инфраструктурные проекты, то инвесторы получают более прогнозируемую и благоприятную среду.

Для обоснования описанных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления по повышению социально-экономических показателей, в рамках данного исследования выделены следующие методические подходы, формирующие комплексную методологию управления:

- первым и базовым элементом системы является подход, основанный на целевом управлении (Management by Objectives), обеспечивающий вертикальную согласованность стратегических ориентиров и распределение ответственности между уровнями власти⁶⁷.

⁶⁷ Шибаева, Н. А. Теория и практика применения метода программно-целевого управления развитием региона / Н. А. Шибаева // Друкеровский вестник. – 2017. – № 2(16). – С. 159-166

Механизм данного решения основан на разработке иерархии целей, начиная с федеральных стратегических ориентиров и заканчивая региональными и муниципальными КРІ. Само целевое управление (МВО), впервые предложено Питером Друкером в 1954 году, и представляет собой управленческую парадигму, в которой результативность определяется через постановку целей, делегирование ответственности и регулярную оценку достижений⁶⁸. В контексте межрегионального взаимодействия эта модель была использована в трудах Э. Прескоута и в дальнейшем получила развитие в рамках концепции управления по результатам (Performance-Based Management), ставшей основой реформ государственного управления в странах ОЭСР⁶⁹.

Применительно к показателям взаимодействия регионов и федерального центра, МВО выполняет системообразующую функцию, обеспечивая: - иерархическую увязку целей (от национальных стратегических ориентиров до локальных целей муниципалитетов); - распределение ответственности между уровнями управления; - регулярную оценку результативности регионов на основе сопоставимых данных.

Однако эффективность МВО в российских реалиях напрямую зависит от качества согласования целей между уровнями власти. Как показывает анализ, проведенный РАНХиГС, в 42% субъектов РФ региональные стратегии формируются без анализа соответствия федеральным приоритетам, что приводит к декларативности и дублированию⁷⁰.

Для повышения эффективности МВО, автор предлагает внедрение двухэтапного механизма согласования:

а) обратная интеграция целей, при которой регионы представляют федеральным органам обоснованные предложения по адаптации показателей с учетом локальных условий;

⁶⁸ Drucker P.F. The Practice of Management. — New York: Harper & Brothers, 1954. — 355 p.

⁶⁹ Poister T.H. Assessing and Improving Organizational Performance. — San Francisco: Jossey-Bass, 2003. — P. 316. URL: <https://scispace.com/pdf/measuring-performance-in-public-and-nonprofit-organizations-p8sf7r7mn3.pdf#page=151.17>

⁷⁰ Орлов Е.В., Ким Р.К., Повышение уровня согласованности документов стратегического планирования в регионах Уральского федерального округа // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА, 2025, №2 (154), с. 24-37.

b) контрольная корректировка, в процессе которой федеральный центр утверждает или пересматривает целевые значения на основе единой методологии, включая критерии достижимости и ресурсного обеспечения.

Схожий подход уже апробирован в Татарстане и Новосибирской области. По данным Минэкономразвития РФ, это позволило сократить количество несогласованных целевых значений с 38% до 11% за 2022–2024 гг.

Теоретически этот механизм соответствует модели «обратной вертикальной интеграции», предложенной Л. Хуг и Г. Маркс в рамках теории многоуровневого управления: власть в федерации функционирует не только сверху вниз, но и снизу вверх, через постоянный диалог и взаимное влияние⁷¹.

- Ситуационный подход, сводящейся к адаптации управления к региональной специфике. Базируется на диагностике региональной специфики для адаптации KPI. В рамках подхода вводятся территориальные коэффициенты для корректировки целевых значений. Разрабатываются профили уязвимости и потенциала регионов.

Ситуационный подход (situational approach) представляет собой методологическую основу для работы с адаптационными показателями (региональными KPI) и является ключевым элементом перехода от стандартизированного к контекстуально-ориентированному управлению. Он исходит из фундаментального положения, сформулированного в классических трудах Фидлера, Херси и Бланшар, а затем развитого в работах Ф. Томпсона, согласно которым не существует единой «наилучшей» модели управления, где эффективность определяется соответствием метода конкретной управленческой ситуации⁷².

Яркий пример применения такого подхода можно обнаружить при работе с моногородами (табл. 1.6), 42% из которых классифицируются как депрессивные⁷³.

⁷¹ 63. Hooghe L. and Marks G. (2002), «Types of Multi-Level Governance», Les Cahiers européens de Sciences Po, №03, Paris: Centre d'études européennes at Sciences Po.

⁷² Thompson J. Organizations in action, social science bases of administrative theory, 1967. — P. 216.

⁷³ Минэкономразвития РФ. Перечень моногородов Российской Федерации. — М., 2023. — URL: https://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/razvitie_gorodov/monogoroda/

На таких территориях традиционные показатели экономического роста оказываются малоприменимыми из-за зависимости экономики города от одного градообразующего предприятия.

Таблица 1.6

Субъекты РФ с наибольшей долей населения, проживающих в моногородах

Субъект РФ	Население моногородов, тыс. чел	Доля жителей моногородов в общей численности региона, %
Кемеровская область	1 560,3	61
Челябинская область	1 102,1	32
Вологодская область	353,5	31
Республика Хакасия	151,7	29
Свердловская область	1 203,1	28
Архангельская область	284,6	28
Самарская область	854,1	27
Республика Татарстан	1 036,9	26
Республика Карелия	133,2	25
Чувашская Республика	240,1	21

Источник: составлено автором на основе данных Росстат⁷⁴

Аналогичная ситуация наблюдается и в регионах, где доля населения старше 65 лет превышает 25%. Стандартные показатели здравоохранения в такой ситуации, логично заменить на гериатрические индикаторы (обеспеченность гериатрическими койками, охват профилактических осмотров, доля домов престарелых с доступом к телемедицине⁷⁵).

Эффективность ситуационного подхода подтверждается эмпирически. Исследование НИУ ВШЭ показало, что в регионах, внедривших адаптированные КРІ, бюджетные издержки снижаются на 18–22%, а уровень достижения целей повышается на 25% по сравнению с унифицированными моделями⁷⁶. Например, в Краснодарском крае внедрение КРІ по развитию агротуризма (рост числа

⁷⁴ Федеральная служба государственной статистики (Росстат) URL: rosstat.gov.ru

⁷⁵ Минздрав Тульской области. Отчет о развитии гериатрической помощи. — 2023. — С. 14. URL: https://minzdrav.gov.ru/regional_news/25285-v-2025-godu-v-tulskoy-oblasti-otkroyut-12-geriatricheskih-kabinetov-v-ramkah-natsproekta-semya

⁷⁶ Савочкин, Н. А. Оценка результатов налоговых изменений для измерения эффективности инновационного развития регионов России / Н. А. Савочкин // Kant. — 2025. — № 2(55). — С. 141-148. — DOI 10.24923/2222-243X.2025-55.20

фермерских гостевых домов на 15% в год) позволило не только диверсифицировать сельскую экономику, но и остановить отток населения в трех муниципалитетах⁷⁷.

Теоретически данный подход соответствует концепции асимметричного федерализма, разработанной Д. Родденом, который подчеркивает, что справедливость и эффективность в федерации достигаются не через равенство инструментов, а через равенство результатов⁷⁸. Именно ситуационный подход позволяет реализовать принцип: «единые цели – разные пути».

- процессно-ориентированный подход (process-oriented management) выступает в роли ключевого метода управления интегральными показателями, поскольку фокусируется не на результатах отдельных программ, а на качестве сквозных процессов взаимодействия между федеральными и региональными органами власти⁷⁹.

Теоретической основой данного подхода является теория бизнес-процессов, разработанная в 1990-е годы М. Хаммером и Д. Чампи в рамках реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering), а позже адаптированная к государственному сектору в трудах Элена и Шульца⁸⁰.

В российской практике использование инструментов данного подхода особенно актуально для таких процессов, как согласование межрегиональных программных документов, обмен данными между федеральными и региональными информационными системами и разрешение межведомственных споров. По данным Минэкономразвития РФ, средний срок согласования регионального проекта в рамках национального проекта составляет 114 дней, при нормативе в 45

⁷⁷ Болгова, Е. В. Ситуационный подход к управлению конкурентоспособностью региона / Е. В. Болгова, С. А. Болгов, М. В. Курникова // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 3(486). – С. 521-538

⁷⁸ Rodden J. & Wibbels E., 2010. «Fiscal Decentralization and The Business Cycle: An Empirical Study Of Seven Federations» Economics and Politics, Wiley Blackwell, vol. 22(1), pages 37-67, March. DOI: 10.1111/j.1468-0343.2009.00350.x

⁷⁹ Osborne S., Brown K. Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. 2005. P 35. DOI:10.4324/9780203391129

⁸⁰ Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A. Zondervan, New York. 2009. 304 p.

дней⁸¹. Более того, Счетная палата РФ констатирует, что 68% неисполненных показателей связаны с процедурными сбоями, а не с нехваткой ресурсов⁸².

Реализация подхода будет способствовать переходу от административного контроля к координационной ответственности, что соответствует концепции сетевого управления, предложенной Лили Хуг и Гарри Маркс⁸³.

- подход, основанный на управлении данными (Data-Driven Management), выступает сквозным методологическим принципом, пронизывающим все уровни управления СЭП (от стратегических ориентиров до адаптационных КРІ и интегральных индикаторов координации). Он предполагает, что ключевые управленческие решения принимаются не на основе интуиции или административных установок, а на основе систематического сбора, анализа и интерпретации достоверных данных. Данный подход лежит в основе концепции «evidence-based policy», активно развивающейся в трудах Р. Кавано, М. Гилберта и аналитических центров ОЭСР⁸⁴.

В контексте российского федерализма подход приобретает особую значимость, так как позволяет преодолеть информационную асимметрию между центром и регионами, минимизировать риски искажения отчетности, а также обеспечить объективную оценку эффективности программ. Реализация данного подхода требует не только технической инфраструктуры, но и методологической проработки таких аспектов, как: стандартизация методик сбора и расчета показателей; верификация данных; применение методов статистического анализа, прогнозирования и визуализации; интеграция разнородных источников (бюджетные, социальные, пространственные данные).

⁸¹ Трунова Н. Бюллетень Счетной палаты РФ Развитие регионов. № 1 (314) 2024 URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/8ac/8v86z1up0rk7y9jsp139b7l90c80sdf.pdf>

⁸² Счетная палата РФ. Аналитический отчет «Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2023 году». — М., 2023. — С. 128. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/b0b/2s9l597z2ddcymmd4c34y25090vcvatc.pdf?ysclid=lu9kx4reqc160939176>

⁸³ Liesbet H, Gary M. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. American Political Science Review. 2003;97(2):233-243. doi:10.1017/S0003055403000649

⁸⁴ Gilberthorpe E., Hilson G. Natural Resource Extraction and Indigenous Livelihoods: Development Challenges in Historical Perspective // The Extractive Industries and Society. — 2014. — Vol. 1, No. 1. — P. 3–12; OECD. Using Data and Evidence to Strengthen Policy Impact. — Paris: OECD Publishing, 2021.

Такой подход соответствует международным стандартам (data governance), закрепленным в рекомендациях ОЭСР и Всемирного банка, где подчеркивается важность прозрачности, доступности и качества данных как основы устойчивого управления⁸⁵.

Одним из ключевых препятствий для внедрения подхода, остается низкая готовность части регионов к обработке данных в реальном времени. По данным Минцифры РФ (2024), 45% субъектов не обладают достаточной ИТ-инфраструктурой для интеграции с федеральными платформами, такими как «Электронный бюджет» или ГИС «Планета»⁸⁶. Это приводит к задержкам в отчетности, снижению качества аналитики и росту ручного труда.

- механизмы обратной связи и адаптивного управления, представляющие собой ключевой элемент замыкания полного управленческого цикла (от планирования до корректировки). Они обеспечивают непрерывность, гибкость и способность системы к саморегуляции в условиях изменяющейся внешней среды, экономических шоков, демографических сдвигов и институциональных вызовов. В отличие от традиционных моделей, где корректировка программ происходит ретроспективно и эпизодически, адаптивный подход предполагает систематический мониторинг, оперативный анализ и своевременные корректирующие воздействия на всех уровнях управления.

Теоретической основой данного подхода служит концепция адаптивного управления, разработанная К. С. Холлингом и позже адаптированная к сфере публичного управления в трудах Ф. Галперина и других исследователей устойчивого развития⁸⁷. Холлинг рассматривал управление сложными системами как итеративный процесс «планируй – действуй – изучай – адаптируй» (plan – act –

⁸⁵ International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 1818 H Street NW, Washington, DC 20433. 2021. P.350. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/248201616598597113/pdf/World-Development-Report-2021-Data-for-Better-Lives.pdf>

⁸⁶ Минцифры РФ. Доклад о реализации Плана деятельности Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на период 2019 – 2024 годов. — М., 2024. — С. 25. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/prilozhenie-1-doklad-2902_fvv44Nt.docx

⁸⁷ Holling C. Gunderson L. Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems. 2001, P. 536

monitor – learn – adapt), в котором ошибка не является сбоем, а становится источником знаний для улучшения политики⁸⁸.

В контексте межуровневого взаимодействия подход приобретает трехуровневую структуру:

а) на уровне адаптационных КРІ – корректировка региональных программ на основе текущих результатов;

б) на уровне интегральных показателей – оптимизация процессов взаимодействия;

с) на уровне стратегических ориентиров – пересмотр федеральных целей при существенных изменениях контекста.

Для реализации адаптивного управления необходимы методики оперативного анализа отклонений, включающие: регулярные аналитические сессии; автоматизированные системы раннего предупреждения; процедуры быстрой корректировки программ без необходимости полного пересмотра паспортов национальных проектов (рис. 1.8).

Схожие механизмы уже апробируются в пилотных регионах и по данным регионального департамента стратегического развития, это позволило повысить своевременность достижения целей с 54% до 79% за 2022–2024 гг.⁸⁹

Адаптивный подход требует оценки эффективности самих управленческих инструментов (стимулов и санкций). Так, анализ, проведенный исследователями Президентской академии (РАНХиГС), показал, что финансовые стимулы за достижение КРІ эффективны только при условии прозрачности и предсказуемости, тогда как административные санкции часто вызывают формальное выполнение.

⁸⁸ Holling C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems // Annual Review of Ecology and Systematics. — 1973. — Vol. 4. — P. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245

⁸⁹ Морозов, А. А. Методы оценки государственной региональной политики Российской Федерации: современные вызовы / А. А. Морозов // Общество: политика, экономика, право. — 2025. — № 4(141). — С. 71-76. — DOI 10.24158/per.2025.4.9

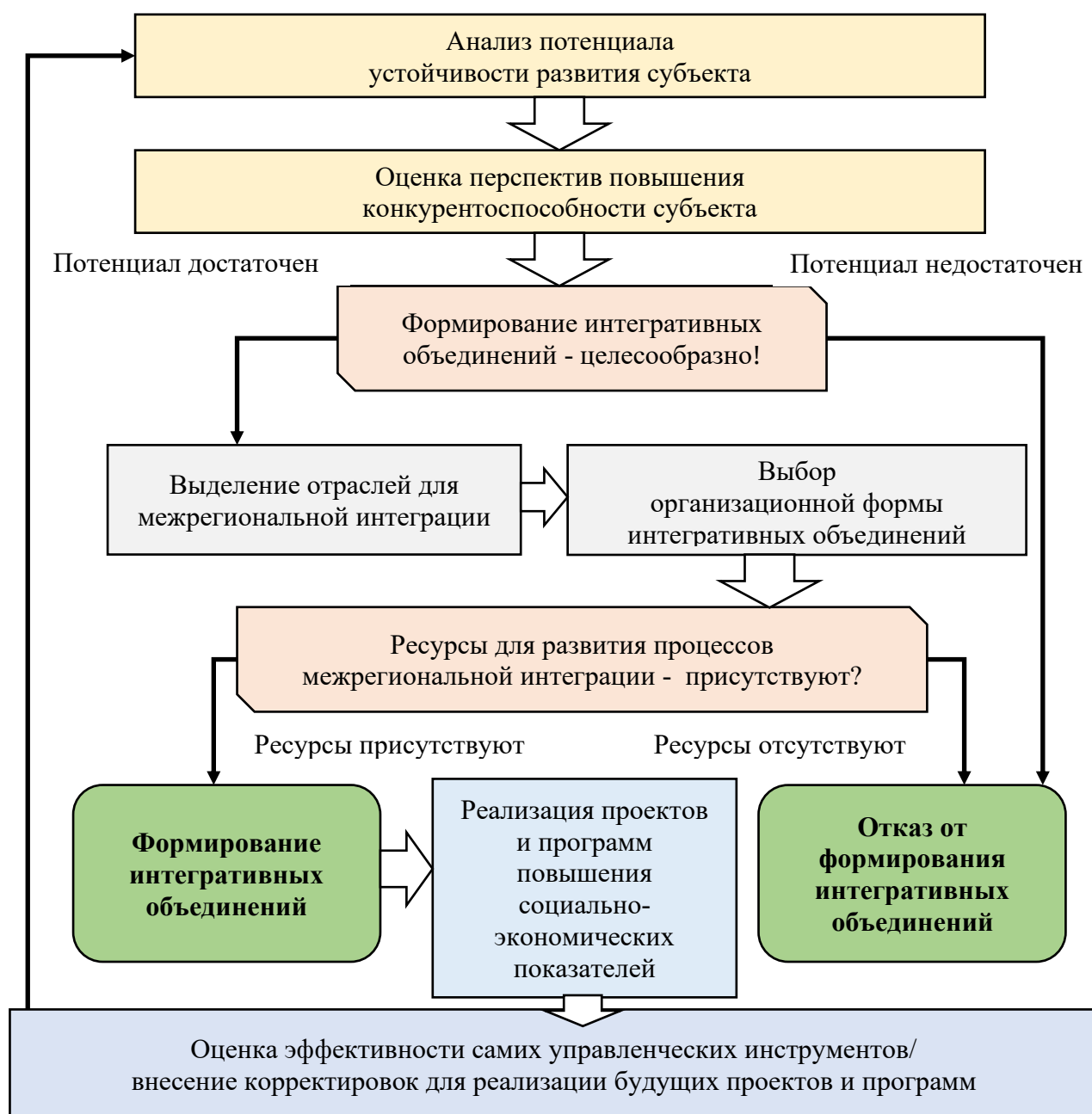


Рисунок 1.8 – Механизм принятия решения целесообразности межрегиональной интеграции, с целью повышения социально-экономических программ в регионе и в отрасли

Источник: составлено автором

Механизмы обратной связи и адаптивного управления, предложенные автором, трансформируют государственное управление из линейной, жесткой модели в динамическую, обучающуюся систему, способную к постоянной эволюции. Они становятся основой устойчивого федерализма, в котором центр и регионы не просто взаимодействуют, а совместно учатся и адаптируются плано-

без реального эффекта. Это утверждает необходимость гибкой, дифференцированной системы мотивации, учитывающей контекст региона. Механизмы обратной связи и адаптивного управления дают возможность выявлять проблемы недостаточной горизонтальной и вертикальной согласованности, что в целом, ведет к тому, чтобы и далее разрабатывались подходы к формированию обратной связи, способствующие трансформации механизмов взаимодействия регионов с федеральным центром, в целях повышения социально-экономических программ.

Механизмы обратной связи и адаптивного управления дают возможность выявлять проблемы недостаточной горизонтальной и вертикальной согласованности, что в целом, ведет к тому, чтобы и далее разрабатывались подходы к формированию обратной связи, способствующие трансформации механизмов взаимодействия регионов с федеральным центром, в целях повышения социально-экономических программ.

1.3 Формирование модели координационно-адаптивного взаимодействия с учетом современных тенденций федерального и регионального уровней управления, для успешной реализации социально-экономических программ

В настоящий момент реализация социально-экономических программ во многом зависит от эффективности взаимодействия между федеральным (стратегическим) и региональным (оперативным) уровнями управления. Традиционные иерархические модели, базирующиеся на жесткой централизации, зачастую не обеспечивают достаточной гибкости и не учитывают региональные особенности⁹⁰. С другой стороны, чрезмерная децентрализация приводит к рассогласованию целей⁹¹. Соответственно, необходимо найти баланс между

⁹⁰ Магомедов, Р. Ш. Программно-целевое бюджетирование в Российской Федерации: региональный аспект / Р. Ш. Магомедов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 11(97). – С. 323-330. – DOI 10.26726/1812-7096-2018-11-323-330

⁹¹ Штуц, Р. В. Научно-технологический потенциал в обеспечении устойчивого социально-экономического развития регионов России / Р. В. Штуц, Г. А. Клименко, Е. В. Журавлева // Социально-экономическое пространство регионов. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 260-268

координацией (для повышения согласованности целей) и адаптацией (для учета условий местной среды).

В ответ на этот вызов необходимо сформировать модель взаимодействия, основанную на принципах согласованности, гибкости и эффективности. На основании теоретического подхода, который опирается на трехуровневую классификацию разработана система социально-экономических показателей, в рамках взаимодействия федерального и регионального уровней управления, автор предлагает сформировать модель координационно-адаптивного взаимодействия (КАВ):

Координационно-адаптивная модель взаимодействия имеет трехуровневую архитектуру управления, предназначенную, в том числе, для эффективной реализации социально-экономических программ в федеративном государстве. В основе модели лежат принципы согласованности, гибкости и эффективности, где особое внимание уделено совмещению централизованного руководства с гибкой адаптацией под региональные условия. То есть, федеральный центр по-прежнему определяет стратегические ориентиры и методические рамки, однако сами инструменты реализации программ в регионах могут и должны корректироваться с учетом местной специфики. Такой подход отражает переход от субординации к более координированному управлению.

Модель КАВ содержит следующие основные элементы (уровни) управления:

1. Стратегический уровень (федеральные цели).

На данном уровне формируются общенациональные ориентиры развития. А роль федерального уровня в координационно-адаптивной модели состоит в следующем:

- стратегическое целеполагание, федеральный центр определяет основные направления социально-экономического развития, устанавливает стратегические цели и ключевые показатели социально-экономических программ;

- единая методология и стандарты. На стратегическом уровне разрабатываются методические указания, нормативные базы и стандарты реализации программ, обеспечивая тем самым принцип согласованности действий

в масштабах всей страны (рис. 1.9). В этих условиях, как отмечает К.А. Кожевников, именно единые стратегические показатели становятся институциональным замещением рынка, обеспечивая согласованность действий в вертикально интегрированных цепочках⁹².



Рисунок 1.9 – Основные элементы стратегического уровня, формирующего федеральные цели

Источник: составлено автором

Единая методика позволяет регионам действовать в едином правовом и информационном поле⁹³, что позволяет легко сопоставить достигнутые результаты и повысить управляемость процессом. Так, например, для национальных проектов утверждаются типовые паспорта проектов с указанием целей, сроков, ресурсов и

⁹² Кожевников, С. А. Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России / С. А. Кожевников // Стратегирование: теория и практика. – 2025. – Т. 5, № 1(15). – С. 56-74. – DOI 10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74

⁹³ Керимов, А. Т. Управление проектами инициативного бюджетирования муниципальных образований Республики Сибирского федерального округа Российской Федерации: сравнительный анализ региональных моделей балльной оценки / А. Т. Керимов, С. Р. Мустафаева // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 3(85). – С. 103-109

показателей, обязательные как для федеральных, так и для региональных исполнителей;

- ресурсы и поддержка. Федеральный центр имеет существенные финансовые, информационные и кадровые ресурсы, то в рамках модели КАВ предполагается распределение этих ресурсов, которое происходит с учетом региональных особенностей и договоренностей. Федеральный центр отвечает за справедливое и эффективное распределение средств между регионами, устанавливает механизмы софинансирования и стимулирования (гранты, субсидии, поощрения за достижения). При согласовании целей также могут заключаться соглашения, закрепляющие объемы финансирования и целевые индикаторы;

- мониторинг общенационального прогресса. На федеральном уровне непрерывно отслеживаются совокупные результаты социальных программ по стране, сопоставляя их с утвержденными целями. При этом стратегический уровень получает агрегированную информацию от интеграционного уровня, где анализируются полученные достижения и возникшие проблемы. На основе мониторинга федеральный центр корректирует общую стратегию и выделяет дополнительные меры поддержки отстающим регионам. Так, по данным Росстата и анализа Т.В. Морошкиной, в период 2015–2020 годов, когда активно развивалась система национальных проектов и единых KPI, индекс Тейла (один из наиболее чувствительных показателей внутри региональной дифференциации) снизился на 12% в группе регионов, демонстрирующих высокую степень интеграции с федеральными механизмами управления⁹⁴. Данный факт свидетельствует о том, что стандартизированные индикаторы, при условии их грамотного применения, могут выполнять выравнивающую функцию, способствуя перераспределению ресурсов и повышению эффективности государственных программ.

⁹⁴ Тяглов, С. Г. Межрегиональное взаимодействие и межрегиональное сотрудничество как факторы развития национальной экономики Российской Федерации / С. Г. Тяглов, Е. С. Васильева // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения: ученые записки. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 87-91

1. На данном уровне формируются общенациональные ориентиры и находится баланс национальной цели:

$$G_t = \sum_{i=1}^N T_{i,t}, \quad (1.1)$$

Где:

G_t – общая (национальная) цель;

$T_{i,t}$ – целевое значение (планка) для региона

Данный инструмент позволяет распределить национальную цель между регионами.

Далее необходимо выставить ограничение по федеральным ресурсам:

$$\sum_{i=1}^N R_{i,t} \leq B_t^F, \quad (1.2)$$

Где:

$R_{i,t}$ – выделенный региону ресурс;

B_t^F – федеральный бюджетный лимит.

Данная формула фиксирует ограничение федерального бюджета на распределение ресурсов.

А индекс достижения стратегии, можно рассчитать следующим образом:

$$S_t = 1 - \frac{|G_t - Y_t|}{G_t}, \quad (1.3)$$

Где:

S_t – значение индекса достижения цели;

$$Y_t = \sum_i y_{i,t}, \quad (1.4)$$

y_t – фактический результат региона.

Данный показатель наглядно показывает степень достижения национальной цели в целом.

Важно также подчеркнуть, что федеральный уровень в рамках предлагаемой модели не просто управляет процессом, но и несет ответственность за конечный результат наряду с регионами.

Принцип обоюдной ответственности состоит в том, что центр отвечает за реалистичность поставленных задач, адекватность методической поддержки и ресурсов. Стратегический уровень работает в тесной связке с другими уровнями, обеспечивая реализацию целей на практике.

2. Операционный уровень (региональное исполнение)

Операционный уровень управления реализуется силами субъектов РФ. Роль регионального уровня в координационно-адаптивной модели сводится к следующим аспектам:

- адаптация целей к условиям региона. Получив стратегические ориентиры и показатели от федерального центра, региональные власти проводят анализ социально-экономической ситуации в регионе и адаптируют инструменты к условиям региона (рис. 1.10).

- исполнение и управление на местах. Региональный уровень ответственен за непосредственное выполнение запланированных мероприятий (строительство объектов, оказание услуг населению, внедрение иных инициатив). На данном уровне важны оперативность и гибкость. Обладая лучшим знанием местных условий, регион может самостоятельно выбирать пути достижения целей, но в обозначенных рамках. Здесь и проявляется принцип гибкости, позволяющий более эффективно перераспределять ресурсы внутри региона, корректировать сроки и способы реализации. Например, для повышения уровня здравоохранения, один регион может сделать акцент на телемедицину для удаленных районов, другой акцентирует внимание на строительстве новых поликлиник, а третий на программах поддержки медицинских кадров. Не смотря на общую цель – повышения доступности медпомощи, каждый регион прежде всего решает свои, специфические задачи и проблемы.



Рисунок 1.10 – Основные уровни процесса адаптации целей к условиям региона

Источник: составлено автором

- локальный мониторинг и первичная обратная связь. Региональные власти собирают сведения о ходе реализации программ, после чего этот поток информации направляется на интеграционный уровень для анализа и далее передается федеральному центру. В итоге, регион выступает не только объектом контроля, но и активно информирует федеральные системы управления о реальном положении дел на местах.

Теоретическая значимость адаптивного уровня усиливается в контексте управления по результатам (Performance-Based Management), концепции,

предложенной Т. Пойстером в начале 2000-х годов⁹⁵. Пойстер утверждает, что эффективность государственного управления определяется не столько объемом затраченных ресурсов, сколько способностью трансформировать стратегические цели в измеримые и достижимые результаты на операционном уровне.

- ответственность за результаты на территории. В КАВ, региональное руководство должно обеспечить согласованность целевых показателей. Это подкрепляется системой взаимной ответственности, в которой регион отчитывается перед центром за использование средств и достигнутые показатели, а федеральный центр отчитывается за общие итоги федеральной программы. Ответственность, возложенная на регион, стимулирует эффективное управление на местах (внедрение проектного управления, межведомственную координацию внутри региона и привлечение муниципалитетов к реализации программ).

На региональном уровне определяется вклад региона в достижение стратегических целей, прежде всего выраженный через функцию результата региона:

$$y_{i,t} = f_i(T_{i,t}, R_{i,t}, H_{i,t}), \quad (1.5)$$

Где:

$H_{i,t}$ – человеческий и инновационный потенциал региона i ;

f_i – функция результата региона.

Показатель отражает зависимость фактического результата региона от планки, ресурсов и потенциала.

После чего определяем бюджетное ограничение:

$$C_{i,t} * u_{i,t} \leq R_{i,t}, \quad (1.6)$$

$C_{i,t}$ – стоимость единицы усилий региона;

$u_{i,t}$ – усилия i -того региона.

Данный показатель выражает ограничение региональных усилий имеющимся ресурсом.

⁹⁵ Poister T.H. Assessing and Improving Organizational Performance. — San Francisco: Jossey-Bass, 2003. — P. 316. URL: <https://scispace.com/pdf/measuring-performance-in-public-and-nonprofit-organizations-p8sf7r7mn3.pdf#page=151.17>

В конце этапа рассчитываем индекс эффективности региона:

$$E_{i,t} = \frac{y_{i,t}}{T_{i,t}}, \quad (1.7)$$

$E_{i,t}$ – индекс эффективности региона;

$y_{i,t}$ – фактический результат i -того региона.

Индекс показывает эффективность региона через сравнение фактических результатов с плановыми.

Теоретическим фундаментом для конкретизации показателей в зависимости от регионального контекста служит ситуационный подход, заложенный в классических работах Ф. Томпсона и разработанный в рамках теории контингентного управления (contingency theory) в 1960–1970-е годы⁹⁶. В своей работе «Organizational Structure and Environment» Томпсон подчеркивал, что эффективность управленческих решений определяется не универсальными принципами, а конкретной ситуацией, включающей внешние вызовы, внутренние ресурсы и институциональную среду. Применительно к региональной политике это означает, что КРІ должны формироваться не по шаблону, а на основе диагностики критических параметров территорий.

Операционный уровень, по мнению автора, должен обеспечивать перевод стратегии в практическую плоскость, действуя как исполнительно-распорядительный механизм, но с определенной свободой действия для региональной системы управления. Регион, помимо прочего, также играет роль связующего звена между государственной программой и обществом, обеспечивая сбор обратной связи от граждан.

3. Интеграционный уровень.

Уровень интеграции представляет собой особый компонент модели КАВ, предназначенный для соединения стратегического и операционного звеньев в единое целое. Его можно представить как совокупность процессов и институтов, обеспечивающих координацию, мониторинг и корректировку совместных

⁹⁶ Thompson J. Organizations in action, social science bases of administrative theory, 1967. — P. 216.

действий федерального центра и регионов. Интеграционный уровень выполняет следующие функции:

- билатеральное согласование целей и планов. То есть обеспечивается двусторонний диалог между федеральными и региональными системами управления. Согласование целей обеспечивают совещательные органы (координационные советы, межуровневые рабочие группы и т.п.). Например, перед стартом новой экономической программы федеральный центр совместно с губернаторами обсуждает предлагаемые показатели и мероприятия. Интеграционный уровень формализует процесс двухстороннего диалога через различные механизмы, например такие как: заключение соглашений о сотрудничестве (с указанием обязательств сторон) или утверждение паспортов проектов по каждому региону. Именно на этом этапе закладывается основа принципа согласованности целей, устраняются противоречия и выстраивается иерархия целей.

- мониторинг и единая информационная система. Интеграционный уровень направлен на реализацию регулярного мониторинга хода выполнения утвержденных социально-экономических программ на всех уровнях управления. Эта функция должна реализовываться на базе цифровых платформ управления проектами. Так как уже сейчас в РФ создается комплексная цифровая платформа пригодная для анализа показателей на различных уровнях, от муниципального до федерального. Данная система призвана собирать данные о реализации проектов в каждом регионе, сравнивать фактические показатели с плановыми и уведомлять о возникающих рисках на начальных стадиях. Благодаря чему можно реализовать непрерывную обратную связь центра с регионами.

Иначе говоря, интеграционный уровень аккумулирует отчеты регионов, сводит их в общую интегральную базу данных и инициирует корректировки на уровне конкретного региона, либо федерального центра (изменения в методике, перераспределение ресурсов между регионами, пересмотр сроков и т.п.).

- механизм коррекции и поддержки. Ключевая особенность предлагаемого интеграционного звена заключается в наличии обратной связи не только как

функции информирования, но и в реальном влиянии на управленческую систему. Если мониторинг показывает, что какой-то регион отстает по установленным показателям или сталкивается с непредвиденными трудностями, то запускается механизм совместной выработки решений (например, регион может предложить пересмотреть целевые параметры или запросить дополнительную поддержку, а центр может увеличить финансирование либо пересмотреть набор требований). В рамках КАВ модели это не рассматривается как провал, а характеризуется как проявление адаптивности системы. Механизм обоюдной ответственности подразумевает, что федеральный центр заинтересован в успехе региона не меньше, чем сам регион, по этой причине при возникновении проблем стороны совместно ищут выход из ситуации, а не выявляют виновного. В рамках КАВ возможен формат «ситуационных проектов», при котором регион и профильное федеральное министерство заключают дополнительное соглашение о мерах по устранению отставания региона по определенным параметрам развития. В результате вместо взаимных упреков вырабатывается обоснованная корректировка курса. Такой подход коррелирует с принципами адаптивного управления, предусматривающего постоянное участие руководящего звена в мониторинге и реализации проектов.

- обучение и распространение лучших практик. Интеграционный уровень также может выполнять роль канала горизонтального взаимодействия между регионами. Через координационные советы может происходить обмен успешными практиками, которые регионы выработали при реализации программ.

Обосновываются предложенные автором функции тем, что на данном уровне развития системы оценки, возникает потребность в интегральных показателях, способных оценивать не отдельные проекты, а качество взаимодействия между уровнями власти и ведомствами. В теории государственного управления это обосновано моделью координационной эффективности, предложенной М. Провеном и К. Кенисом в 2008 году⁹⁷. Авторы концептуализируют эффективность

⁹⁷ Provan K.G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 18, Issue 2, April 2008, Pages 229–252, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

многоуровневых систем как функцию трех измерений: структурной связи, когнитивной согласованности (общее понимание целей) и поведенческой координации (совместные действия и доверие).

На уровне интеграции определяются пути взаимодействия и фиксируется расхождения между видением ситуации из федерального центра и региона. Для этого прежде всего находим ошибку согласования:

$$\Delta_t = G_t - \sum_i y_{i,t}, \quad (1.8)$$

Данная формула вычисляет общую ошибку между национальной целью и фактическими результатами.

После чего находим коэффициент адаптации:

$$A_{i,t} = \frac{y_{i,t}}{T_{i,t}} * \frac{R_{i,t}}{B_t^F}, \quad (1.9)$$

Коэффициент оценивает вклад и адаптацию региона с учетом доли полученных ресурсов.

На последнем этапе находим координационно-адаптивный индекс:

$$CAI_t = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N A_{i,t}, \quad (1.10)$$

С помощью которого можно интегрально охарактеризовать согласованность и адаптивность всей системы управления.

Особое значение в контексте интеграции теории фискального федерализма и адаптивного управления приобретают современные подходы к стратегированию пространственного развития, предложенные российскими учеными. Среди которых следует выделить концептуальный вклад В.С. Назаренко, который в работе «Стратегическое пространственное развитие: от планирования к управлению сложностью» предлагает переход от линейных, нормативно жестких моделей территориального планирования к динамической парадигме пространственной стратегии, основанной на принципах адаптивности и учета

территориальной специфики⁹⁸. В.С. Назаренко подчеркивает, что эффективное развитие регионов невозможно без учета их структурного положения в национальной экономике.

Таким образом, интегральный координационно-адаптивный показатель позволяющий комплексно оценить результативность реализации национальной стратегии, учитывает одновременно степень достижения целевых ориентиров, эффективность регионального исполнения и уровень согласованности действий федерального центра и субъектов РФ, в общем виде он должен иметь следующую форму:

$$I_{\text{КАВ}} = \left(\frac{\sum_{i=1}^N F_i}{\sum_{i=1}^N T_i} \right) * \left(\sum_{i=1}^N \alpha_i * \frac{F_i}{T_i} \right) * (1 - \varepsilon) * \left(S_{\text{КАВ}} = \left(1 - \frac{\sum |F_i - T_i|}{\sum T_i} \right) \right), \quad (1.11)$$

Где: $I_{\text{КАВ}}$ -- интегральный координационно-адаптивный показатель, позволяющий комплексно оценить результативность реализации национальной стратегии, учитывая одновременно степень достижения целевых ориентиров, эффективность регионального исполнения и уровень согласованности действий федерального центра и субъектов РФ.

F_i – фактический результат i -го региона;

T_i – целевая планка региона;

α_i – коэффициент адаптации региона;

ε – ошибка согласования между национальной целью и совокупным результатом;

N – количество регионов;

$S_{\text{КАВ}}$ – индекс устойчивости координации

Так как, интеграционный уровень представляет собой точку координационно-адаптивной модели, в которой сходятся потоки информации (снизу вверх) и команды (сверху вниз), то данный уровень также обеспечивает

⁹⁸ Назаренко, В. С. Пространственное развитие в стратегическом планировании в Российской Федерации: аспекты устойчивого развития / В. С. Назаренко // Саяпинские чтения : Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 24 января 2024 года. – Тамбов: Издательство Першина Р.В., 2024. – С. 292-295

целостность системы управления, не позволяя операционной деятельности существенно отдалиться от целей общей стратегии. Благодаря чему поддерживается баланс между единообразием (в выполнении общих целей) и разнообразием (в выборе средств их достижения). А предложенная автором модель КАВ, в целом, представляет собой трехуровневую систему управления, интегрирующую стратегические федеральные индикаторы. Ее математическая формализация базируется на синтезе принципов фискального федерализма⁹⁹ (Oates, 1972¹⁰⁰), адаптивного управления (Holling, 2001¹⁰¹) и многоуровневого управления¹⁰² (Hooghe & Marks, 2003).

4. Механизм обоюдной ответственности и обратной связи

Одним из центральных элементов предлагаемой модели выступает механизм обоюдной ответственности сторон за результаты и разветвленная система обратной связи. При традиционной схеме взаимодействия центра и регионов¹⁰³, управленческие системы разных уровней нередко перекладывают вину за недостижение показателей друг на друга. Федеральный центр, как правило обвиняет субъект в неисполнении указаний, а регион обвиняет центр в неоптимальных решениях или недостатке ресурсов¹⁰⁴. Координационно-адаптивный подход устраняет подобную дихотомию путем закрепления совместной ответственности региона и центра за конечный успех программ.

Обоюдная ответственность, предусматриваемая механизмом, реализуется через формальные и неформальные инструменты. К формальным инструментам можно отнести двусторонние соглашения между федеральным органом и

⁹⁹ Oates W.E. An Essay on Fiscal Federalism // Journal of Economic Literature. 1999. Vol. 37, No. 3. P. 1120–1149. DOI: 10.1257/jel.37.3.1120

¹⁰⁰ Oates W.E. Fiscal Federalism // Har-court Brace Jovanovich, 1972, 256 p.

¹⁰¹ Holling C. Gunderson L. Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems. 2001, P. 536

¹⁰² Folke C. et al. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems // Annual Review of Environment and Resources. 2005. Vol. 30. P. 441–473. DOI: 10.1146/annurev.energy.30.050504.144511

¹⁰³ Акопян, Л. Р. Перспективы управленческого взаимодействия федерального центра и регионов / Л. Р. Акопян, Д. С. Богданов, П. В. Шмыгалева // Актуальные проблемы и перспективы развития современной науки: сборник научных трудов по материалам VI Заочной научно-практической конференции с международным участием, 2020. – С. 293-296.

¹⁰⁴ Круглов, В. Н. Модель взаимодействия федерального центра и региона при осуществлении программы борьбы с бедностью / В. Н. Круглов, Д. В. Тютин // Modern Economy Success. – 2020. – № 3. – С. 119-124

правительством региона по каждой крупной программе¹⁰⁵. В таких соглашениях прописываются цели, индикаторы, объемы финансирования и обязательства сторон.

Неформальная сторона обоюдной ответственности заключается в изменении управленческой культуры. Федеральные руководители должны начать воспринимать региональных коллег как партнеров по общей задаче, а не подчиненных (исполнителей функции). В результате чего региональные руководители начнут чувствовать свою сопричастность к решению государственных задач.

Обратная связь. Модель КАВ предусматривает несколько контуров обратной связи, делающих управление гибким и адаптивным:

- вертикальная обратная связь (снизу вверх). В отличие от традиционных бюрократических отчетов, акцент должен делаться на аналитической обратной связи¹⁰⁶. То есть регионы не только представляют сведения федеральному центру, но и дают свою оценку ситуации, сигнализируют об имеющихся трудностях и предлагают инициативы. Например, регион может сообщить, что запланированный показатель трудоустройства молодых специалистов недостижим из-за оттока молодежи и предложить скорректировать программу, добавив компонент по поддержке молодых семей.

Информированность центра такого рода о реалиях на местах, позволяет актуализировать стратегии и добиться более значимых результатов в целом. Более того, по мере цифровизации госуправления, обратная связь может начать происходить в режиме реального времени¹⁰⁷. Что значительно усилит адаптивность

¹⁰⁵ Хаитов, Г. А. Проблемы финансового обеспечения соглашений между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации о передаче для осуществления части полномочий: правовые аспекты / Г. А. Хаитов // Административное право и процесс. – 2023. – № 10. – С. 63-67. – DOI 10.18572/2071-1166-2023-10-63-67

¹⁰⁶ Гатауллин, Р. Ф. Взаимодействие центра и периферийных территорий в регионе / Р. Ф. Гатауллин, Э. Р. Чувашаева // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Уфа, 2022. – С. 82-86.

¹⁰⁷ Бодров, А. К. Развитие институтов цифровизации в России и их роль во взаимодействии центра и регионов / А. К. Бодров // Вопросы политологии. – 2023. – Т. 13, № 2(90). – С. 712-724. – DOI 10.35775/PSI.2023.90.2.025

управления, позволив реагировать на отклонения быстрее, чем раз в год или квартал;

- горизонтальная обратная связь (межрегиональная) – создает условия, при которых регионы могут учиться друг у друга. Обратная связь в данной сфере позволяет обмениваться отчетами, подходами к анализу показателей и различными передовыми практиками. В результате чего вся система управления страны становится более слаженной, так как отстающие субъекты подтягиваются к среднему уровню, а регионы-лидеры получают признание заслуг и дополнительную мотивацию;

- обратная связь от общества. В связи с тем, что модель КАВ, ориентирована на повышение уровня жизни граждан, при принятии решений их мнение также должно учитываться управленческими системами всех уровней. Реализовать это возможно через механизмы обратной связи (опросы, обращения граждан, общественные обсуждения проектов), агрегирующие сведения о том, насколько принятые решения эффективны на самом деле.

Механизмы обоюдной ответственности и обратной связи способны трансформировать жесткую административную вертикаль в динамичную систему с двухсторонней связью, в которой каждое управленческое воздействие (решение центра или действие региона) получает отклик, на основе которого принимаются дальнейшие решения. В результате чего достигается стабильное движение к целям, даже в условиях нестабильной внешней среды или внутренних разногласий в регионах.

Принципы модели КАВ. Сформированная автором модель КАВ базируется на трех основополагающих принципах: согласованность, гибкость и эффективность (рис. 1.11). Соблюдение которых позволяет достигать высокого уровня стабильности и эффективности управленческой деятельности.

- 1). Принцип согласованности. Означает нацеленность на достижение целевого единства при многоуровневом управлении. Согласованность затрагивает сроки и затраченные ресурсы (график мероприятий региона синхронизируется с поступлением финансовых ресурсов). Согласованность также означает, что цели и

действия федерального и регионального уровней взаимно поддерживают друг друга и выстроены в единой логике;

2). Принцип гибкости. Под гибкостью понимается способность системы адаптироваться к разнообразию условий изменяющейся среды, не теряя при этом своей эффективности. Гибкость проявляется: при постановке задач, то есть цели субъекта устанавливаются дифференцированно, с учетом условий в регионе; при выборе средств, регионы могут предлагать собственные проекты и инициативы, способствующие достижению стратегических целей. Центр лишь устанавливает конечную цель, а способ ее достижения регион выбирает сам; в процессе реализации, модель КАВ допускает корректировку планов на ходу, а не только после отчетного периода.



Рисунок 1.11 – Основные принципы координационно-адаптивной модели взаимодействия, включающие внешние вызовы, внутренние ресурсы и институциональную среду (Источник: составлено автором).

3). Принцип эффективности. Так как любая модель управления оценивается исходя из достигнутых результатов и затраченных ресурсов. То и ключевая задача координационно-адаптивной модели, прежде всего, сводиться к повышению эффективности реализуемых социально-экономических программ. Достигается это за счет:

- согласованности, устраняющей дублирование и рассинхронизация усилий (ресурсы центра и регионов концентрируются на согласованных приоритетах, уменьшается объем затрат на несогласованные проекты);
- гибкости и адаптации, способствующей повышению соответствия реальным потребностям региона (средства поступают максимально адресно и проблемно-ориентированно). Программы экономического развития, адаптированная к региону, как правило, более рентабельна, чем универсальная;
- механизм обратной связи и совместного контроля, приводящий к быстрому выявлению неэффективных решений.

4). Соблюдение обоюдной ответственности, которая стимулирует управленческие системы работать добросовестно (федеральные чиновники понимают, что их работу будут оценивать по суммарному эффекту, достигнутому в регионах, а региональные власти должны осознавать, что сравнение результатов их труда с соседними регионами – неизбежно).

Соблюдение данных принципов в совокупности с обучением управленческих кадров лучшим практикам, приводит к формированию эффективной самосовершенствующейся системы управления, которая будет ориентирована на конечные показатели благосостояния граждан, рост экономик и повышение качества услуг, оказываемых населению и бизнесу. При этом, структурные элементы модели (стратегия, адаптация, координация, контроль) выстроены именно так, чтобы максимизировать вероятность достижения этих результатов.

5). Отличие от традиционной (иерархической) модели управления

Предложенная автором модель координационно-адаптивного взаимодействия в значительной степени отличается от классических

иерархических (субординационных) моделей управления, которые доминировали ранее. Наиболее значимые отличия представлены (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Сравнение предложенной КАВ модели с традиционной иерархической моделью управления

Модель координационно-адаптивного взаимодействия	Классическая иерархическая (субординационная) модель управления
<i>Двухсторонний характер.</i> В модели КАВ цели формируются в диалоге. Регион получает возможность голоса на стадии планирования. Донося до центра информацию о своих потребностях и условиях среды.	<i>Односторонний приказ.</i> В традиционной модели решения спускаются сверху вниз, федеральный центр единолично формирует цели и задачи для регионов.
<i>Гибкая адаптация.</i> Данный подход разрешает и поощряет вариативность подходов к управлению. У нескольких регионов, реализующих одну федеральную программу, могут быть совершенно разные портфели проектов, различные формы участия бизнеса или общественности и, соответственно, отличающейся акцент расходов.	<i>Единообразие решений.</i> Иерархическая модель предполагает, что центр не только ставит задачи, но и регламентирует, как их выполнять (через детальные указания, типовые проекты и нормативы, одинаковые для всех). Регионы выступают лишь исполнителями шаблонных решений.
<i>Наличие интеграционного уровня и обратной связи.</i> В КАВ модели введен постояннодействующий интеграционный уровень взаимодействия между центром и регионами. При котором вместо редких проверок предлагается непрерывный мониторинг, с помощью которого органы власти непрерывно обмениваются информацией, а решения принимаются совместно.	<i>Жесткая вертикаль</i> с разовой отчетностью. Взаимодействие уровней как правило ограничено формальными отчетами по графику и инспекционными проверками. Обратная реакция может занять месяцы, и обычно сводится к взысканиям вместо поддержки.
<i>Разделение и взаимодополнение ответственности.</i> В предлагаемой автором модели акцент делается на том, что успех программы – это общая заслуга, а неудача – это общая проблема. Что качественно меняет мотивацию федеральной системы управления, которая не снимает с себя ответственности после выдачи указа, а несет ее до конца реализации проекта.	<i>Единичная ответственность</i> нижнего (регионального) уровня. За положение дел в регионе отвечает прежде всего сам регион (губернатор, местное правительство). Успех или провал программы развития – зона ответственности самого региона, а федеральный центр лишь оценивает полученные результаты.
<i>Учет разнообразия.</i> Координационно-адаптивный подход ставит во главу угла необходимость учета разнообразия. Федеральная политика учитывает мнения регионов, придерживаясь принципа субсидиарности.	<i>Игнорирование региональной специфики.</i> Традиционная модель управления предполагает, что у федеральный центр принимает решения единолично, имея полную экспертность. Однако в условиях большой неоднородной страны федеральный центр не способен учесть все нюансы каждого региона.

Источник: составлено автором

Модель КАВ не ограничивается лишь вертикальной динамикой, а расширяется на горизонтальное измерение, трансформируя спонтанные инициативы на местах в системные формы кооперации, поддерживаемые как федеральным, так и региональным уровнями. Это соответствует современным тенденциям, тяготеющим к многоуровневой сетевой координации, характерной для развитых федеративных государств¹⁰⁸.

В целом, отличия координационно-адаптивной модели от традиционной иерархичной модели сводятся к переходу от жесткого регламентированного механизма управления к гибкому «организму», способному к обучению и саморегуляции. Если старая модель управления представляет собой одно направленный поток команд, то авторская КАВ модель включает в себя множественные циклы взаимодействия, в котором каждая часть активно влияет на целое. Такой подход соответствует современным реформам государственного управления, направленным на повышение гибкости, открытости и ориентированности на результат.

Ключевой отличительной чертой авторской модели КАВ, является механизм закрепления обоюдной ответственности центра и регионов, уменьшающий риски рассогласованности, повышающий адресность расходов и итоговую эффективность социально-экономических программ.

Выводы по главе 1

В данной главе были рассмотрены ключевые способы повышения эффективности управления реализацией социально-экономических программ в федеративном государстве. Выявлено, что уровень эффективности определяется не только набором целевых индикаторов, но и качеством межуровневой координации, правовой определенности и уровнем ресурсного обеспечения. В результате детального исследования данных аспектов, автором были сформированы следующие ключевые выводы:

¹⁰⁸ Hooghe L., Marks G. Community, Scale, and Regional Governance: A Postfunctionalist Theory of Governance, Volume II, Transformations In Governance (Oxford, 2016; online edn, Oxford Academic, 20 Oct. 2016), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198766971.001.0001>

1. Обоснован теоретический подход к выбору и разработке социально-экономических показателей, с использованием трехуровневой классификации на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления, который подтверждает необходимость разработки системы социально-экономических показателей, отражающих взаимодействие федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ. Разработанная трехуровневая система социально-экономических показателей, устраняет жесткую унификацию в системе управления регионами. Основной методологический смысл системы социально-экономических показателей объясняется необходимостью совместить сопоставимость на уровне целей с адресностью на уровне средств и процедур. При этом, ключевой управленческий смысл заключается в трансформации системы оценивания с «голых результатов» на процессы координации и совместной ответственности. Также разработанный блок интегральных ключевых показателей эффективности (КР)I, дает возможность устранить выявленный пробел в области измерения качества межуровневого взаимодействия. Особенность данного подхода заключается в том, что включение специальных интегральных индикаторов межуровневого взаимодействия, позволяют измерять, не только качество федеральной и региональной координации системы управления, но и насколько эффективно федеральный центр и регионы сотрудничают при реализации социально-экономических программ.

2. Проведено методическое обоснование механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Обоснована необходимость системного подхода к формированию механизмов федерального и регионального взаимодействия, основанного на принципах субсидиарности, стратегической согласованности и управляемости. Предложены механизмы достижения согласованности, функционирующие с помощью пяти взаимодополняющих контуров: бюджетно-финансовый (выравнивание и стимулирование), институциональный (советы, комиссии, представительства, расширение участия регионов на стадии утверждения общегосударственных стратегий), программно-

целевой (двусторонние соглашения и проектные офисы), правовой и цифровой (единое информационное пространство, мониторинг в режиме близком к реальному времени). Установлено наличие проблемы в области горизонтальной и вертикальной согласованности. Для решения проблемы предложены подходы к формированию обратной связи, способствующие трансформации модели взаимодействия регионов с федеральным центром. Предложены подходы к формированию обратной связи, способствующие трансформации модели взаимодействия регионов с федеральным центром. Но для реализации адаптивного управления необходимы методики оперативного анализа отклонений, включающие: регулярные аналитические сессии; автоматизированные системы раннего предупреждения; процедуры быстрой корректировки программ без необходимости полного пересмотра паспортов национальных проектов и социально-экономических программ развития регионов. Такие механизмы уже апробируются в пилотных регионах. Механизмы обратной связи и адаптивного управления, предложенные автором, трансформируют государственное управление из линейной, жесткой модели в динамическую, обучающуюся систему, способную к постоянной эволюции. Они становятся основой устойчивого федерализма, в котором центр и регионы не просто взаимодействуют, а совместно планомерно учатся и адаптируются, что способствует развитию гибкой, дифференцированной системы мотивации, учитывающей специфические особенности региона.

3. Сформирована модель координационно-адаптивного взаимодействия (КАВ) с учетом современных тенденций федерального и регионального уровней управления, для успешной реализации социально-экономических программ. На основании предложенной системы социально-экономических показателей, сформирована трехуровневая координационно-адаптивная модель. На верхнем (стратегическом) уровне устанавливаются единые для всех регионов цели и методические рамки. Операционный (региональный) уровень нацелен на адаптацию инструментов к региональной специфике. А интеграционный уровень обеспечивает двустороннее согласование решений, сквозной мониторинг и

рациональную корректировку целей и ресурсов в процессе реализации проектов. На основе мониторинга федеральный центр корректирует общую стратегию и выделяет дополнительные меры поддержки отстающим регионам, позволяя распределить достижение национальной цели между регионами. При этом, интегральный координационно-адаптивный показатель, дает возможность комплексно оценить результативность реализации национальной стратегии, где федеральный центр отвечает за реалистичность поставленных задач и адекватность методической поддержки, а ответственность, возложенная на регион, стимулирует эффективное управление на местах (внедрение проектного управления, межведомственную координацию внутри региона и привлечение муниципалитетов к реализации региональных программ). Модель КАВ не ограничивается лишь вертикальной динамикой, а расширяется на горизонтальное измерение, трансформируя спонтанные инициативы на местах в системные формы кооперации, поддерживаемые как федеральным, так и региональным уровнями, что соответствуют современным тенденциям, тяготеющим к многоуровневой сетевой координации, характерной для развитых федеративных государств. Взаимодействие уровней управления, проявляется посредством: усиления государственной централизации, институционализации горизонтальных форм сотрудничества между регионами, включающей внешние вызовы, внутренние ресурсы и институциональную среду. В отличие от традиционных иерархических схем, сформированная модель КАВ строится на двустороннем процессе согласования целей, где федеральный центр задаёт стратегические ориентиры и методические рамки, а регионы адаптируют инструменты реализации под социально-экономические условия конкретной территории.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ В СУБЪЕКТАХ РФ

2.1 Современное состояние имеющейся практики реализации социально-экономических программ в условиях взаимодействия федерального и регионального уровней управления в регионах РФ

Взаимодействие федерального и регионального уровней управления является ключевым фактором, определяющим успешность реализации социально-экономических программ, направленных на повышение уровня жизни населения и устойчивое развитие территорий. Анализ практики федерального и регионального взаимодействия показывает, что в современных условиях важна не только вертикальная согласованность действий, но и гибкость в процессе адаптации программ к региональной специфике. В связи с этим возрастает потребность в проведении анализа текущего состояния межуровневого взаимодействия. Такая оценка позволит выявить институциональные барьеры, диспропорции в распределении полномочий и финансов, а также определить резервы для совершенствования системы управления социально-экономическим развитием.

Для проведения анализа и оценки направлений, характера, а также эффективности взаимодействия федерального и регионального уровней управления в рамках реализации социально-экономических программ в Московской области, в первую очередь, необходимо привести краткую характеристику региона.

Как субъект Российской Федерации, Московская область входит в состав Центрального федерального округа (ЦФО) и занимает площадь чуть более 44 тысяч квадратных километров. В состав области входят 60 городских округов¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Официальный сайт Правительства Московской области. URL: <https://mosreg.ru/>

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), по состоянию на 1 января 2025 года население субъекта составляет около 8,7 млн человек¹¹⁰. Другие ключевые социально-экономические показатели региона представлены (табл. 2.1).

По итогам 2024 года прогноз значения валового регионального продукта субъекта составляет 9 229,3 млрд руб., что выше аналогичного показателя 2022 года на 18,7%. Примерно с таким же темпом растет показатель валового регионального продукта на душу населения, в 2024 году он составит 1 051,7 тыс. руб. Важно подчеркнуть, что в общем ВРП Российской Федерации (представляет собой сумму ВРП всех субъектов Российской Федерации и составляет 157 074,24 млрд руб.) удельная доля ВРП Московской области составляет почти 6%.

Таблица 2.1

Ключевые социально-экономические показатели Московской области в
2022-2024 гг.

Показатель	Единица измерения	2022	2023	2024	Темп прироста 2024/2022, %
Валовой региональный продукт (в текущих основных ценах) всего	млрд руб.	7 774,4	9 244,6	9 229,3*	18,71
Валовой региональный продукт на душу населения	тыс. руб.	907,5	1 072,3	1 051,7	15,89
Среднедушевые денежные доходы населения	руб. в месяц	55 746,0	64 870,0	77 384,0	38,82
Инвестиции в основной капитал	млрд руб.	1 376,0	1 658,7	1 820,0	32,27
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами	млрд руб.	4 838,1	5 895,7	6 654,2	37,54
Оборот розничной торговли	млрд руб.	3 320,1	3 824,0	4 470,5	34,65

* – прогнозное значение Министерства экономики и финансов Московской области¹¹¹

¹¹⁰ Оценка численности постоянного населения // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. URL: https://77.rosstat.gov.ru/Статистика/Официальная_статистика/Московская_область/Население

¹¹¹ Бюджет для граждан на основании проекта закона Московской области «О бюджете Московской области на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // Министерства экономики и финансов Московской области 2025.

Источник: составлено автором на основании данных Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области¹¹²

Из данных таблицы 2.1 также следует, что наиболее высокими темпами в Московской области растут среднедушевые денежные доходы населения – отмечается увеличение с 55 746 руб. в месяц до 77 384 руб. в месяц, что свидетельствует об улучшении социально-экономической ситуации в регионе и также о росте качества жизни населения (даже с учетом роста инфляции за тот же период).

Необходимо отметить, что исследуемый субъект является одним из лидеров по объему розничной торговли и производства, при чем, в последние годы отмечается существенное увеличение показателей:

- с 2022 по 2024 годы на 37,5% растет объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами;
- на 34,7% – оборот розничной торговли в регионе;
- на 32,3% – объем инвестиций в основной капитал.

В целом, все это является позитивным сигналом и свидетельствует о росте экономики региона.

Московская область – третий по итогам 2024 года российский регион (после Москвы и Санкт-Петербурга) по размеру доходной части бюджета, которая составила 1 025,7 млрд руб. (рис. 2.1), что более чем в два раза превышает показатель следующего за Подмосковьем в рейтинге субъекта – Краснодарского края (451,1 млрд руб.).

URL: [https://budget.mosreg.ru/download/Byudjet_dlya_grajdan\(2\)/Byudzheta_dlya_grazhdan_na_osnovanii_proekta_zakona_byudzheta_na_2024_2026.pdf](https://budget.mosreg.ru/download/Byudjet_dlya_grajdan(2)/Byudzheta_dlya_grazhdan_na_osnovanii_proekta_zakona_byudzheta_na_2024_2026.pdf)

¹¹² Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Московская%20область%20в%20цифрах%202024.pdf>

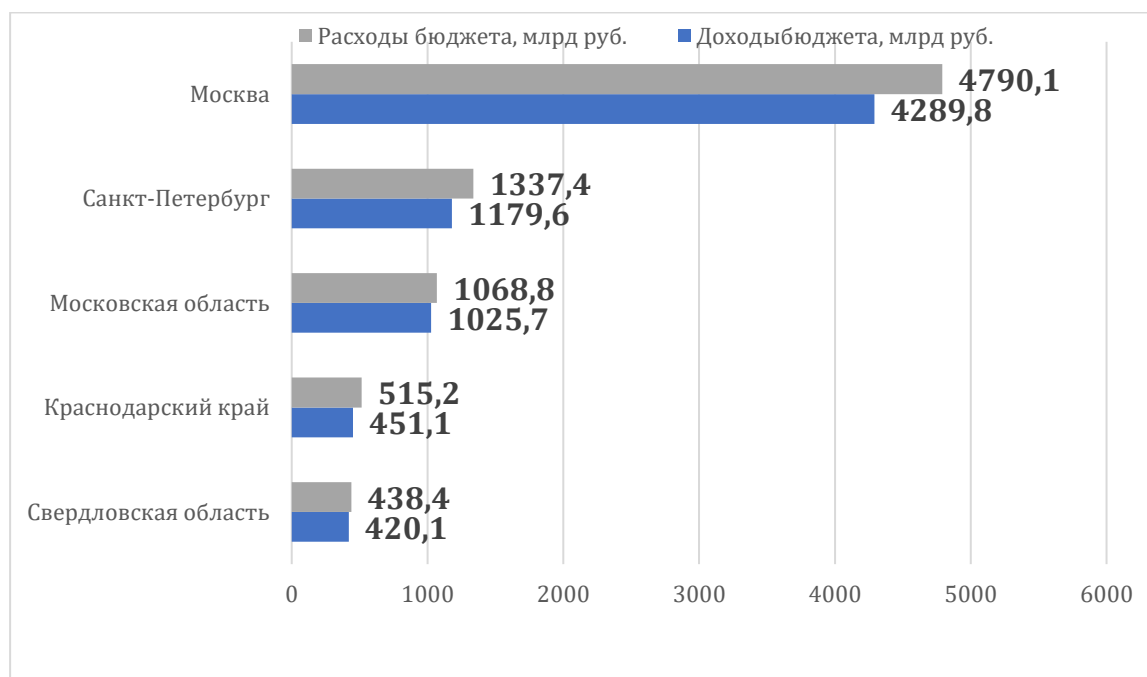


Рисунок 2.1 – Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню доходной части бюджета за 2024 год

Источник: составлено автором

В настоящее время органами исполнительной власти Московской области уделяется большое внимание повышению качества регионального развития как единства качества жизни, среды и производства. Качество такого развития не сводится к количественному росту ради роста, а определяется уровнем сбалансированности экономического и социального развития.

В апреле 2025 года состоялась очередная рабочая встреча губернатора Московской области А.Ю. Воробьева с президентом В.В. Путиным, на которой особое внимание было уделено следующим вопросам:

- социальной работе с военнослужащими и членами семей;
- медицине и здравоохранению (расширение действующих медицинских учреждений и строительство новых);
- качеству дорожно-транспортной инфраструктуры;
- поддержке общеобразовательных школ и преподавателей¹¹³.

¹¹³ Встреча с губернатором Московской области Андреем Воробьевым // Администрация Президента России. – 2025. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/76660>

В последние годы в Московской области также активно проводится благоустройство общественных зон (парков, пространств с торгово-досуговыми и деловыми функциями, пешеходных зон и др.), мест проживания граждан, а также реконструкция исторических центров городов. Например, в одном из самых древних городов области – Кашире с 2023 года реализуется концепция формирования «музея под открытым небом»¹¹⁴, что позволит существенно увеличить туристический поток в город и обеспечить ему дополнительный доход в бюджет.

Все актуальные направления развития региона отражены в Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года (далее – Стратегия). Согласно документу, в ближайшие годы отраслевая структура экономики Московской области будет претерпевать существенные изменения, что найдет свое отражение в следующих показателях:

- доле услуг с высокой добавленной стоимостью (прогнозируется рост с 18% до 27%);
- доле реального сектора (ожидается увеличение доли обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства и строительства до 29-30% при росте доли сельского хозяйства с 1,9% до 2,2%);
- доле государственного управления (в планах снизить показатель с 7 до 4%)¹¹⁵.

Инструментом структурной перестройки экономики, в соответствии со Стратегией, выступают стратегические макро проекты, обеспечивающие повышение региональной конкурентоспособности и направленные на повышение эффективности использования стратегических ресурсов развития области.

В настоящее время в регионе на стадии реализации находится существенное количество государственных программ, включая:

¹¹⁴ Благоустройство участка исторического центра Каширы начнут в 2024 году // ТАСС. – 2023. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18426653?ysclid=me0c94uiu9351417698>

¹¹⁵ Постановление Правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» (ред. от 12.03.2024) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2018/12/28/n-1023-45/?ysclid=mdx98nbtfe434311244>

- строительство объектов социальной инфраструктуры;
- цифровое Подмосковье;
- Управление имуществом и финансами Московской области;
- Формирование современной комфортной городской среды и др.¹¹⁶

Не вызывает сомнений и тот факт, что успешная реализация социально-экономических программ в Московской области во многом зависит от эффективного взаимодействия региональных органов управления с федеральным центром. Данное сотрудничество осуществляется в порядке, установленном Конституцией Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, а также нормативными правовыми актами субъекта.

Как правило, реализация программ развития в российских регионах осуществляется исполнительными органами государственной власти и органами местного самоуправления. Структура исполнительных органов Московской области представлена на схеме ниже (рис. 2.2).

В отношении разработки и реализации государственных программ региона уполномоченным центральным исполнительным органом является Министерство экономики и финансов Московской области¹¹⁷, однако в рамках своей компетенции взаимодействие с федеральными органами власти осуществляют и другие ведомства в соответствии с многоуровневым и координированным принципом.

¹¹⁶ Государственные программы // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/seychas-v-rabote/gosudarstvennye-programmy>

¹¹⁷ Постановление Правительства Московской области от 19 августа 2022 года № 881/27 «Об утверждении Порядка разработки и реализации государственных программ Московской области» (ред. от 30.05.2025) // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/download/document/1206375>

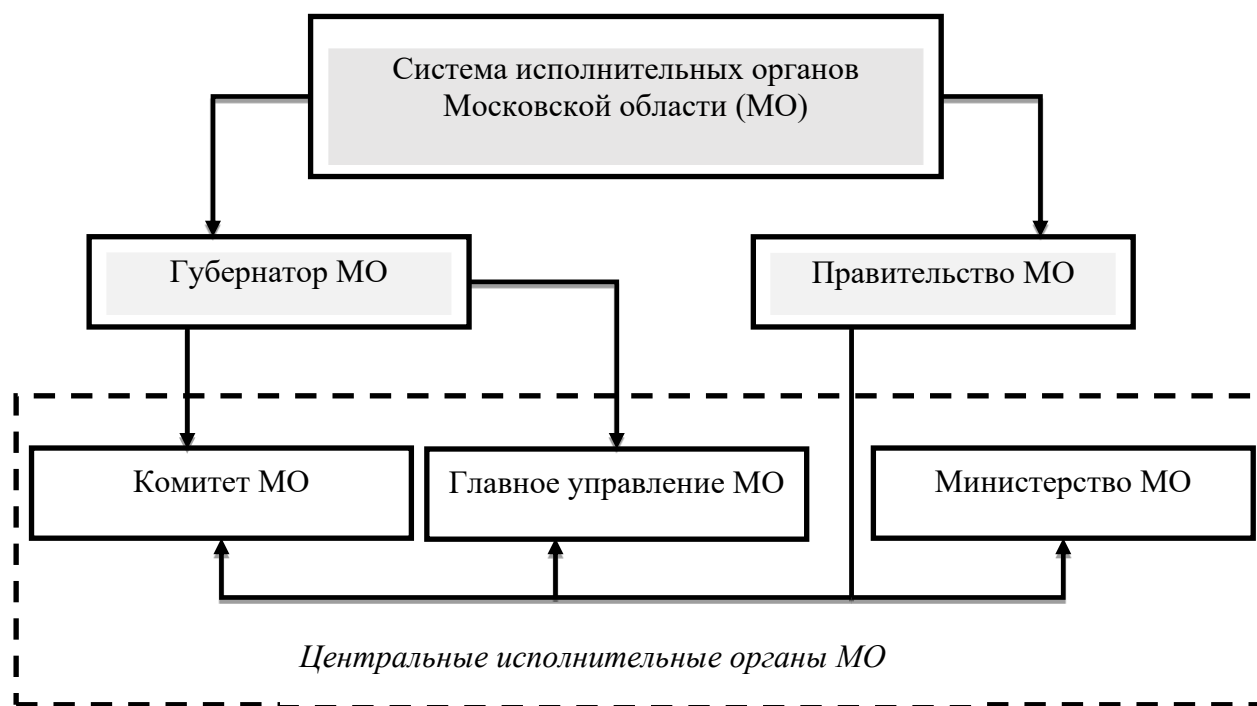


Рисунок 2.2 – Структура исполнительных органов Московской области

Источник: составлено автором

Важно отметить, что до 2014 года в структуре Правительства Московской области действовало подразделение – главное управление по взаимодействию с федеральными органами государственной власти, которое являлось организатором и связующим звеном между федеральной властью и субъектом. Основная задача управления сводилась к доведению позиции органов управления Московской области в отношении различных аспектов общественно-хозяйственной жизни региона до федеральных органов власти¹¹⁸, в том числе и до Государственной думы Российской Федерации, которая, в свою очередь, должна учитывать ее в законотворческой деятельности¹¹⁹. Данное управление также:

– обеспечивало участие представителей органов управления Московской области в парламентских слушаниях, заседаниях комитетов и комиссий палат Федерального Собрания Российской Федерации, а также в других

¹¹⁸ Постановление Губернатора Московской области от 9 июня 2012 года № 170-ПГ «О Главном управлении Московской области по взаимодействию с федеральными органами государственной власти» (утратило силу) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537936405/titles/7DC0K6>

¹¹⁹ Панов, А.А. Участие субъектов Российской Федерации в принятии решений на федеральном уровне // Lex Russica. – 2017. – №1 (122). – С.78-93

мероприятиях, проводимых ведомством, и принимало меры для того, чтобы точка зрения субъекта была учтена в готовящихся проектах законодательных актов;

- проводило мониторинг действующих российских нормативных правовых актов, выявляло недостатки, включая: дублирование государственных функций, коррупциогенные факторы (например, нечетко изложенные полномочия должностных лиц) и т.д.;

- систематизировало информацию и занималось подготовкой информационно-аналитических докладов Губернатору Московской области.

По мнению руководителя управления П. Кацыва, это была большая и скрупулезная работа, результатом которой становились конкретные предложения об изменении и совершенствовании российского законодательства¹²⁰.

Однако в конце 2013 года Постановлением Губернатора Московской области от 27.12.2013 № 318-ПГ управление было упразднено¹²¹.

Чуть позже, в мае 2014 года, также было упразднено Представительство Правительства Московской области при Правительстве Российской Федерации¹²², которое действовало в целях совершенствования взаимодействия регионального органа с федеральным в решении проблемных вопросов социально-экономического развития Московской области¹²³.

Причины упразднения ведомств не уточнялись, однако, можно предположить, что, в первую очередь, их ликвидация была связана с проводимой в

¹²⁰ Руководитель главного управления Московской области по взаимодействию с федеральными органами государственной власти П.Кацыв: «Деятельность управления направлена на развитие бизнеса и рост благосостояния жителей региона» // Интерфакс. – 2013. URL: <https://www.interfax-russia.ru/center/exclusives/rukovoditel-agentstva-poturizmu-yaroslavskoy-oblasti-b-yu-vetoshkina-b-yaroslavskaya-oblast-namerena-k-2025-godu-vdvoe-uvelichit-turpotok>

¹²¹ Постановление Губернатора Московской области 27.12.2013 № 318-ПГ «О проведении ликвидационных мероприятий в отношении упраздненного Главного управления Московской области по взаимодействию с федеральными органами государственной власти и признании утратившими силу некоторых актов Губернатора Московской области» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537947713?ysclid=me4m0lxf35153367459>

¹²² Постановление Губернатора Московской области от 16 мая 2014 г. № 94-ПГ «О признании утратившими силу отдельных постановлений Губернатора Московской области о представительстве Правительства Московской области при Правительстве Российской Федерации» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537955233?ysclid=me4mbjkte855030262>

¹²³ Постановление Губернатора Московской области от 15 февраля 2002 г. № 35-ПГ «О представительстве Правительства Московской области при Правительстве Российской Федерации» (утратил силу) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/36701706/?ysclid=me4mcx9wdi112373354>

те годы политикой оптимизации бюджетных расходов в регионах¹²⁴, а также реформированием института регионального представительства.

Как следует из доклада Министерства финансов Российской Федерации за 2015 год, качество российского государственного управления в то время оценивалось как недостаточно высокое. Кроме этого, по количеству чиновников Россия опережала многие сопоставимые по уровню экономического развития и специфике географического положения страны. Так, в 2014 году на 10 тысяч российских граждан приходилось 108 государственных служащих¹²⁵.

Несмотря на то, что региональное представительство во многом участвовало в процессе создания брендов регионов, способствовало продвижению его ценностей и способствовало повышению привлекательности регионов для инвестиций¹²⁶, нельзя не согласиться с В.Е. Степановым, который в своей публикации отмечал, что в условиях динамически развивающихся ИТ-технологий (электронного документооборота, видеоконференций, онлайн-платформ для обмена информацией и др.) большая часть представительств выполняла лишь организационно-обеспечивающие функции, что привело к потере актуальности деятельности, как института. При этом, текущие общедоступные виды связи, а также наличие высокоскоростного транспорта в стране позволяют представителям любых российских регионов «быть намного мобильнее и самостоятельно, без представительств, представлять интересы региона и решать задачи взаимодействия с федеральным центром¹²⁷».

Вместо указанных выше институтов, в структуре Администрации Губернатора Московской области в конце 2014 года появилось Управление

¹²⁴ Белова Д.В., Исакова Н.Ю. Оптимизация бюджетных расходов в контексте повышения устойчивости региональных бюджетов Российской Федерации // Материалы XII Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». Цифровой мир: финансы и кредит. – 2017. – С.569-574

¹²⁵ Доклад «Об основных направлениях повышения эффективности расходов федерального бюджета» // Министерство финансов Российской Федерации. – 2015. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/07/main/Doklad_Ob_osnovnykh_napravleniyakh_povysheniya_effektivnosti_raskhodov_federalnogo_budzheta.pdf

¹²⁶ Комлева В.В. Бренды регионов в России как способ продвижения в среде инвесторов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4(2). – С.162-166

¹²⁷ Степанов В.Е. Представительства субъектов Российской Федерации в системе государственных представительских структур // Вопросы управления. – 2020. – № 1 (62). – С.170-180

взаимодействия с органами государственной власти и аналитического обеспечения законопроектной деятельности, которое действует по настоящее время и решает схожие с упраздненными исполнительными структурами задачи¹²⁸.

Взаимодействие федерального и регионального уровней управления по вопросам законотворчества, безусловно – значимое, но не единственное направление взаимодействия в рамках реализации социально-экономических программ в Московской области. Так, немаловажной частью работы является планирование и координация таких программ.

Для реализации некоторых программ в Московской области формируются совместные рабочие группы и проектные комитеты, в которые могут входить представители различных исполнительных федеральных ведомств. Такие структуры создаются на основании распоряжений и постановлений органов управления субъектом и обеспечивают согласованность действий между региональными и федеральными властями.

В рамках подобного сотрудничества проводятся регулярные встречи для обмена данными и решения возникающих проблем. Также разрабатываются дорожные карты реализации программ, определяются ключевые показатели эффективности программ.

Примерами подобных рабочих групп в Московской области служат:

- межведомственная рабочая группа по реализации Концепции дополнительного образования детей до 2030 года в Московской области¹²⁹;
- рабочая группа по реализации комплексного развития территорий в Московской области¹³⁰;

¹²⁸ Распоряжение Губернатора Московской области от 6 октября 2014 г. № 331-РГ «Об утверждении Положения об Управлении взаимодействия с органами государственной власти и аналитического обеспечения законопроектной деятельности Администрации Губернатора Московской области» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537965070?ysclid=me4mgqbhpd320013167>

¹²⁹ Распоряжение Вице-Губернатора Московской области от 22.09.2022 № 71-РВГ «О Межведомственной рабочей группе по реализации Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года в Московской области» (ред. от 22.01.2025) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/405317325/?ysclid=me3514j29o859654707>

¹³⁰ Распоряжение заместителя Председателя Правительства Московской области от 09.12.2020 № 129-р «О Рабочей группе по реализации комплексного развития территорий в Московской области» // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/dokumenty/normotvorchestvo/prinyato-pravitelstvom/rasporyazheniya-pmo/16-12-2020-11-19-10-rasporyazhenie-zamestitelya-predsdatelya-pravitel?ysclid=me35o1cdzs928237618>

– межведомственная рабочая группа по вопросам разработки, корректировки (актуализации) стратегии цифровой трансформации¹³¹.

Проектные комитеты создаются в целях управления региональными проектами в рамках национальных программ. Такие комитеты контролируют процесс достижения целей, координируют работу участников, осуществляют управление рисками и т.д.

В качестве примера организации подобного комитета можно привести комитет по реализации национального проекта «Продолжительная и активная жизнь», который представляет собой коллегиальный совещательный орган, созданный в целях управления региональными проектами Московской области «Модернизация первичного звена здравоохранения», «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», «Борьба с онкологическими заболеваниями» и др.¹³²;

Все комитеты действуют в соответствии с положениями нормативных документов, регулирующих организацию проектной деятельности в Московской области. Важно пояснить, что, помимо государственных программ, на территории субъекта реализуются региональные проекты.

Так, по данным Министерства экономики и финансов Московской области, по итогам 2024 год были реализованы 47 региональных проектов в рамках 13 национальных проектов. Ключевыми направлениями в исследуемом регионе являются «Здравоохранение», «Безопасные качественные дороги», «Образование», «Жилье и городская среда», «Демография», «Цифровая экономика РФ» и «Экология». Бюджет реализованных проектов составил 147 млрд руб.¹³³.

¹³¹ Распоряжение Вице-губернатора Московской области от 11 октября 2024 г. № 28-РВГ «Об образовании межведомственной рабочей группы по вопросам разработки, корректировки (актуализации) стратегии цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы, государственного управления Московской области» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/410554225/?ysclid=me4mnhwknx527859273>

¹³² Распоряжение Заместителя Председателя Правительства Московской области – министра здравоохранения Московской области от 23 июля 2025 г. № 6-р «О Проектном комитете по реализации региональных проектов Московской области национального проекта «Продолжительная и активная жизнь» // Гарант. URL: https://www.garant.ru/hotlaw/mos_obl/1841044/?ysclid=me40sgsfx3751901158

¹³³ Подмосковье в 2024 году за счет бюджета реализовало 47 проектов // Regions.ru. – 2025. URL: <https://regions.ru/ekonomika/podmoskove-v-2024-godu-za-schet-byudzheta-realizovalo-47-proektov>

Постоянным органом управления проектной деятельностью, в рамках которой формируются отдельные комитеты, является проектный офис Московской области. Помимо основных функций управления: организации работы, методического обеспечения, решения сложных вопросов и возникающих проблем, мониторинга результатов и т.д., орган осуществляет координацию взаимодействия участников проектной деятельности федерального, регионального и муниципального уровней в Московской области.

В частности, согласно Постановлению Правительства Московской области от 18.12.2020 № 982/42 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Московской области» проектный офис Московской области «представляет по запросу проектного офиса Правительства Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации ... и иных участников проектной деятельности аналитические и иные материалы о реализации в Московской области национальных проектов, федеральных проектов и региональных проектов¹³⁴».

Нужно подчеркнуть, что система проектного управления в Российской Федерации имеет довольно сложную структуру (рис. 2.3), из-за чего нередко возникают проблемы излишней забюрократизированности, особенно между уровнями управления – федеральным и региональным, а также сложности в выстраивании горизонтальных связей между уровнями власти.

В контексте исследования имеющейся практики в реализации социально-экономических программ в условиях взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области нельзя не затронуть такой важный аспект, как финансовое взаимодействие.

¹³⁴ Постановление Правительства Московской области от 18.12.2020 № 982/42 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Московской области» (ред. от 16.09.2021) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2020/12/18/n-982-42/?ysclid=mdxbaxj674299668725>

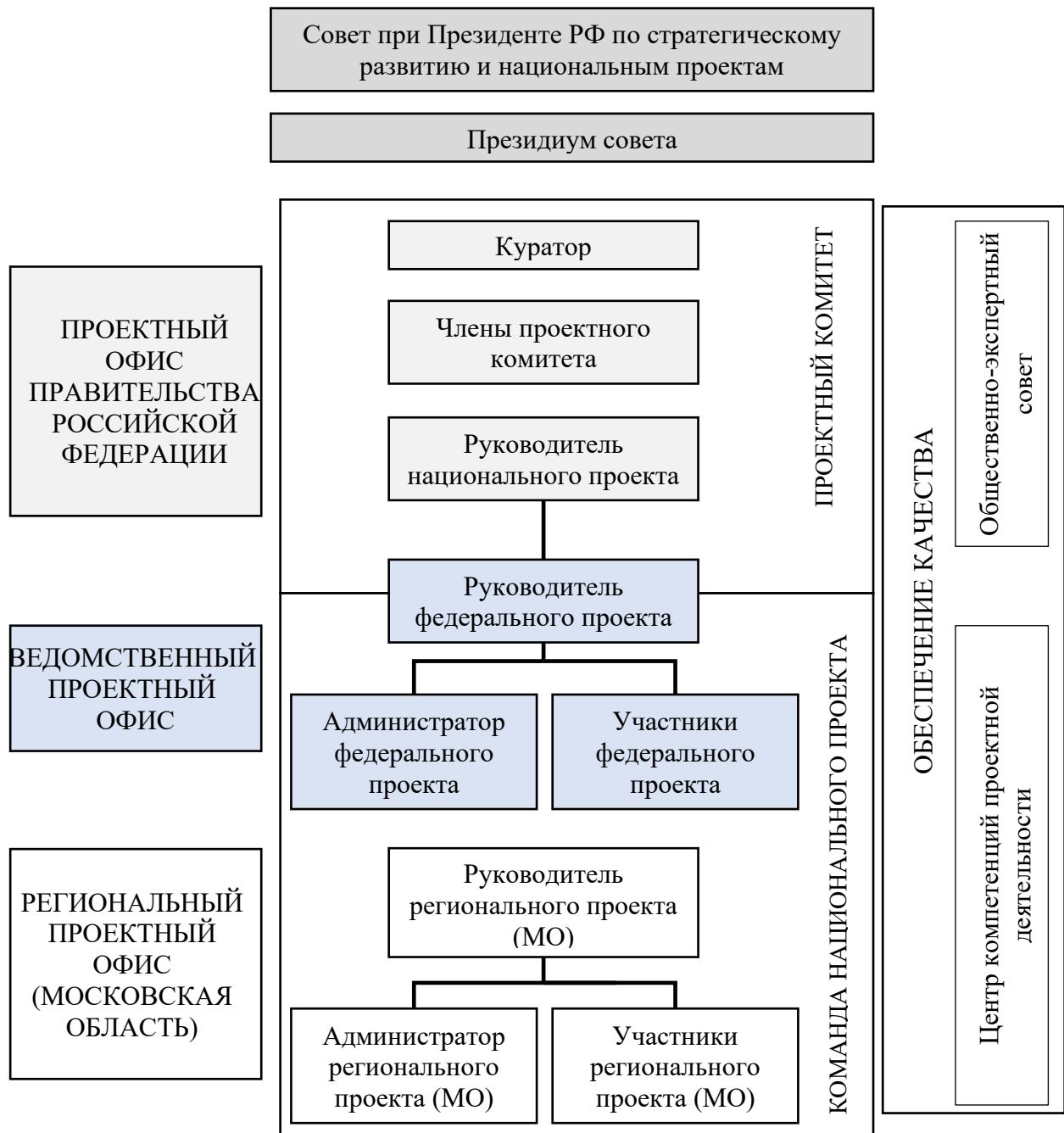


Рисунок 2.3 – Место проектного офиса Московской области в системе управления национальными проектами

Источник: составлено автором

Московская область формирует бюджет преимущественно за счет собственных доходов, однако учитываются средства и федерального бюджета. Согласно Закону Московской области от 6 декабря 2024 года № 233/2024-ОЗ «О бюджете Московской области на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов», общий объем доходной части в 2025 году запланирован в сумме 1 202 млрд

руб. Однако в законе указывается, что, в том числе в данную сумму входит объем межбюджетных трансфертов, равный 91,3 млрд руб.¹³⁵, т.е. примерно 7,5% от общего объема доходной части.

В объем получаемых в бюджет трансфертов входят дотации, субвенции, субсидии, и иные формы финансовой поддержки от федерального центра. В бюджет Московской области поддержка из федерального центра преимущественно поступает в форме субсидий на реализацию региональных программ и проектов. Например, бюджет в рамках национального проекта «Здравоохранение» в Московской области (закупка медицинского оборудования, строительство новых больниц и т.д.) предусматривал в 2024 году 31 млрд руб., из которых 6 млрд руб. (19,4%) – в форме федеральных субсидий¹³⁶.

В динамике, доля субсидий в структуре всех межбюджетных трансфертов, в последние годы растет как в относительном, так и в абсолютном выражении (рис. 2.4). Так, в 2020 году объем полученных субсидий бюджетом Московской области был равен 23 865,6 млн руб., а по итогам 2024 года объем уже достиг отметки в 73 919 млн руб.

Межбюджетные трансферты – это инструмент перераспределительных отношений, который помогает в достижении целей экономического роста каждого субъекта и страны в целом¹³⁷. Поскольку в Российской Федерации крайне высок уровень дифференциации субъектов по уровню развития и масштабу инфраструктуры, межбюджетные трансферты, в частности субсидии, позволяют реализовывать программу любой сложности и масштаба, даже если собственного бюджета региона недостаточно, и, по мнению Д. Е. Морковкина, П. В. Строева и

¹³⁵ Закон Московской области от 06.12.2024 № 233/2024-ОЗ «О бюджете Московской области на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (принят постановлением Мособлдумы от 28.11.2024 № 17/99-П) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310404489>

¹³⁶ Объем финансирования проекта «Здравоохранение» превысит 31 млрд рублей в Московской области // Правительство Московской области. – 2024. URL: <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/news-submoscow/obem-finansirovaniya-proekta-zdravookhranenie-prevysit-31-mlrd-rublei-v-moskovskoi-oblasti?ysclid=me4e9hzaz2303210256>

¹³⁷ Василенко К.О. Анализ межбюджетных трансфертов, предоставляемых региональным бюджетам в Российской Федерации // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т.14. – №5. URL: <https://esj.today/PDF/56ECVN522.pdf>

А. И. Шапошникова, выполнять все обязанности региональных органов власти перед населением¹³⁸.

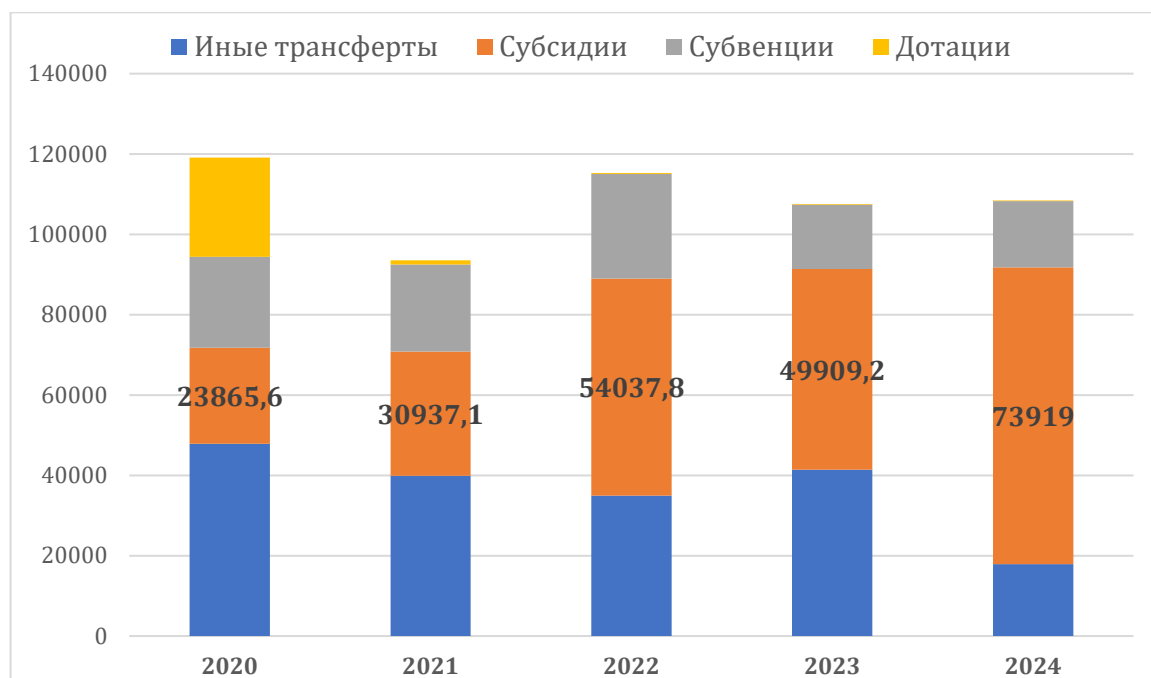


Рисунок 2.4 – Динамика и структура межбюджетных трансфертов в бюджете Московской области в 2020-2024 гг., млн руб.

Источник: составлено автором

Однако, важно сделать акцент на том, что подобные средства, предоставленные из федерального бюджета, носят целевой характер, поэтому со стороны федеральных органов власти осуществляется контроль за их использованием, включая проведение мониторинга. По итогам мониторинга ежегодно Министерством финансов Российской Федерации (Минфин России) подготавливается отчет о достижении значений результатов использования субсидий российскими субъектами¹³⁹. Таким образом, отчетность о ходе реализации программ, достигнутых результатах и проблемах, предоставляемая в

¹³⁸ Морковкин Д.Е., Строев П.В., Шапошников А.И. Финансовая поддержка регионов как инструмент выравнивания бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации // Финансы: теория и практика. – 2019. – №23(4). – С.57-68

¹³⁹ Отчет о достижении значений результатов использования субсидий субъектами Российской Федерации в 2024 году по итогам проведенного Министерством финансов Российской Федерации мониторинга предоставления субсидий, достижения значений результатов использования субсидий субъектами Российской Федерации // Министерство финансов Российской Федерации. – 2025. – https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/07/main/Otchyot_o_dostizhenii_znachenii_rezultatov_ispolzovaniya_subsidii.pdf

федеральный центр – также является важным направлением взаимодействия региональных и федеральных органов в рамках реализации социально-экономических программ в Московской области.

Формы отчетности и порядок ее предоставления разнятся в зависимости от специфики конкретной региональной программы или проекта. Например, в рамках государственной программы «Переселение граждан из аварийного жилищного фонда Московской области» мониторинг осуществляет публично-правовая компания «Фонд развития территорий», которая не является федеральным органом власти, однако ее учредитель – Российская Федерация, а функции и полномочия учредителя от имени государства осуществляет Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации (Минстрой России)¹⁴⁰.

Согласно Правилам предоставления финансовой поддержки на переселение граждан из аварийного жилищного фонда (Постановление Правительства РФ от 20 августа 2022 г. № 1469), высшие должностные лица Московской области, получившие финансовую поддержку за счет средств Фонда, ежегодно до 1 февраля года, следующего за отчетным, предоставляют отчет по установленной правлением Фонда форме. Кроме этого, такой отчет должен быть размещен на официальном сайте Правительства и Губернатора Московской области.

Оперативный мониторинг осуществляется по формам Минстроя России. Ответственные за реализацию социально-экономической программы органы Московской области ежемесячно не позднее 2-го рабочего предоставляют необходимую Фонду информацию. Также в указанном выше документе говорится о проведении выездного мониторинга реализации программы в форме выборочных проверок¹⁴¹.

В рамках реализации программ социально-экономического развития региональные и федеральные органы власти сотрудничают по вопросам

¹⁴⁰ Федеральный закон от 29.07.2017 № 218-ФЗ «О публично-правовой компании «Фонд развития территорий» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 07.04.2025) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221171/

¹⁴¹ Постановление Правительства РФ от 20 августа 2022 г. № 1469 «Об утверждении Правил предоставления финансовой поддержки на переселение граждан из аварийного жилищного фонда» (ред. от 02.07.2025) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/405199211/?ysclid=me6x1mylqj528516978>

методологии формирования программ, в частности, по определению плановых значений и расчету фактических.

В соответствии с Постановлением Правительства Московской области от 19 августа 2022 года № 881/27, показатели устанавливаются на основе методик, утвержденных федеральными органами, а фактическое их значение рассчитывается с учетом данных Росстата. Однако в документе подчеркивается, что в случаях, когда возможность определить показатели указанным выше способом отсутствует, не запрещается использовать методологию органов исполнительной власти Московской области¹⁴².

Так, методология проведения оценки результативности государственной программы в Московской области устанавливается на основании постановления регионального правительства и определяется по индексу результативности (IpN), который рассчитывается по следующей формуле:

$$IpN = \sum_{i=n} (M_{ni} * S_i), \quad (2.1)$$

Где:

M_{ni} – вес i -го значения целевого показателя государственной программы;

S_i – степень выполнения плана по показателю, т.е. отношение фактического i -го значения показателя к планируемому i -му значению показателя.

При этом вес значений целевого показателя государственной программы (M_{ni}) определяется пропорционально количеству целевых показателей. Формула определения M_{ni} :

$$M_{ni} = \frac{1}{N}, \quad (2.2)$$

где: N – общее число целевых показателей оцениваемой государственной программы¹⁴³.

¹⁴² Постановление Правительства Московской области от 19 августа 2022 года № 881/27 «Об утверждении Порядка разработки и реализации государственных программ Московской области» (ред. от 30.05.2025) // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/download/document/1206375>

¹⁴³ там же

Также нельзя не упомянуть и проведенные мероприятия подмосковных исполнительных органов, в частности Министерства экономики и финансов Московской области, по оптимизации структуры самих государственных программ с целью повышения эффективности управления. В процессе работы над формированием программ было установлено, что указываемые в них задачи нередко дублируют показатели или мероприятия, поэтому было решено отказаться от данного структурного элемента, т.е. задач. В последние годы в государственных программах региона утверждаются:

- основная цель программы;
- подпрограммы, в которых указываются макропоказатели и мероприятия, необходимые для их достижения (к ним, в свою очередь, привязываются целевые показатели).

Возражений со стороны федеральных органов власти данная новация не вызвала. Помимо дорожных карт, утверждающихся по каждому объекту государственной программы, в качестве инструментов мониторинга предусмотрено:

- установление промежуточных контрольных точек;
- составление ежемесячных прогнозов по достижению показателей;
- детализация процедур и сроков по мероприятиям и объектам¹⁴⁴.

Исследование современной практики реализации социально-экономических программ в Московской области показало, что взаимодействие федерального и регионального уровнями управления строится по нескольким ключевым направлениям: законотворчество, формирование совместных рабочих групп в рамках работы над региональными проектами, финансирование (межбюджетные трансферты), методическое обеспечение формирования социально-экономических программ, отчетность и др. При этом, финансовое взаимодействие носит целевой характер, так как при доминировании собственных доходов усиливается роль

¹⁴⁴ Цифровизация управления государственными программами. Практика Московской области // Министерство экономики и финансов Московской области. – 2021. URL: <https://mef.mosreg.ru/sobytiya/novosti-ministerstva/26-10-2021-09-40-11-tsifrovizatsiya-upravleniya-gosudarstvennymi-progr>

федеральных субсидий и механизмов мониторинга их использования, а отчетность и единые методики расчетов обеспечивают сопоставимость результатов. Оптимизация архитектуры государственных программ (отказ от дублирующих «задач», акцент на подпрограммы и KPI) повышает управляемость. Вместе с тем сохраняются риски избыточной бюрократизации и дефицита горизонтальной координации между уровнями власти. Следовательно, дальнейшее повышение эффективности требует углубления координационных механизмов, унификации системы социально-экономических показателей и расширения цифрового обмена данными при сохранении баланса федерального контроля и региональной адаптивности.

2.2 Комплексная оценка уровня стратегических разработок по повышению социально-экономических показателей в рамках федерального и регионального управления субъектами РФ

Деятельность органов власти, направленная на повышение социально-экономических показателей российских субъектов, во многом связана с улучшением качества управления и, как утверждают Е.И. Добролюбова и А.Н. Старостина, его клиентоцентричности¹⁴⁵. По этой причине оценка стратегических разработок по повышению таких показателей в рамках федерального и регионального управления, по мнению автора, главным образом, сводится к оценке государственного управления и межуровневого (федерального и регионального) взаимодействия.

Вопросам эффективности и результативности государственного (регионального) управления, а также оценки этих параметров, напрямую влияющих на социально-экономические показатели государства (субъекта), уделено большое количество внимания как в зарубежной, так и в российской научной литературе.

¹⁴⁵ Добролюбова Е.И., Старостина А.Н. Качество государственного управления на региональном уровне: методика оценки. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. – с.6

На законодательном уровне перечень социально-экономических показателей для оценки эффективности деятельности региональных исполнительных органов утвержден Указом Президента Российской Федерации от 28.11.2024 №1014. В частности, устанавливаются следующие показатели:

- численность населения в регионе;
- уровень бедности;
- уровень образования;
- удовлетворенность граждан условиями для занятий физической культурой и спортом;
- уровень доверия к власти (измеряется посредством оценки общественного мнения относительно достижения регионом национальных целей развития страны) и др.¹⁴⁶.

Методика расчета таких показателей установлена Постановлением Правительства Российской Федерации от 28.01.2025 № 58¹⁴⁷.

Важно подчеркнуть, что данные нормативные акты актуальны национальным целям Российской Федерации. Содержащий неактуальные показатели указ Президента России отменяется и вводится в действие новый, включающий обновленный перечень показателей.

Исследование научной литературы по вопросу оценки эффективности государственного (регионального) управления, позволяет сделать вывод о том, что российские авторы для анализа данных и разработки методологии во многом опирались на труды зарубежных исследователей. В частности, в исследовании начала 2000-х гг., проведенном D. Kaufmann и A. Kraay, на основании совокупности показателей государственного управления в 175 странах мира

¹⁴⁶ Указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491669/

¹⁴⁷ Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58 (ред. от 17.06.2025) «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_498830/

установлена взаимосвязь между доходами и качеством государственного управления в государствах Латинской Америки¹⁴⁸.

В публикации N. Meisel и J. Aoudia исследована и доказана связь между эффективным государственным управлением и устойчивым экономическим развитием региона¹⁴⁹.

Данные работы легли в основу исследования Е.А. Петровой, А.В. Шевандрина, В.В. Калининой, в котором разработана система показателей оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, тесно связанных с основными показателями социально-экономического развития региона, например:

- уровнем безработицы;
- размером ВРП на душу населения;
- ежемесячными среднедушевыми денежными доходами;
- размером инвестиций в основной капитал в расчете на 1 человека и др.¹⁵⁰.

Стоит отметить, что различия в подходах оценки регионального управления, как правило, вытекают из различного понимания авторами самого понятия «эффективность регионального управления» или «эффективность деятельности органов власти субъектов Российской Федерации», ведь они во многом зависят от целей управления (деятельности). Однако, по мнению автора, согласно Г.Я. Беляковой и Т.Н. Воробьевой, в контексте социально-экономического развития региона указанные выше дефиниции наиболее корректно толковать как: «...способность органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации обеспечить достижение предусмотренных документами стратегического

¹⁴⁸ Kaufmann D., Kraay A. Growth without Governance / World Bank Policy Research Working Paper. – 2002. URL: https://www.researchgate.net/publication/2570871_Growth_Without_Governance

¹⁴⁹ Meisel N., Aoudia J.O. Is «Good Governance» a Good Development Strategy? / AFD Working Paper. – 2008. – №58. URL: https://www.researchgate.net/publication/242089504_Is_Good_Governance_a_Good_Development_Strategy

¹⁵⁰ Петрова Е.А., Шевандрин А.В., Калинина В.В. Формирование системы оценки эффективности территориального управления // Государственное управление. – 2016. – №54. – С.89-105

планирования субъекта Российской Федерации показателей развития экономики¹⁵¹».

Так, Т. Н. Воробьева предлагает оценивать эффективность работы исполнительных органов власти на основании интегрального показателя, учитывающего семь социально-экономических показателей, рассчитанных как отношение фактического значения в отчетном году к значению, учтенному на соответствующий период в документе стратегического планирования субъекта Российской Федерации, т.е. плановому (целевому) показателю¹⁵².

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что данная методика мотивирует региональные власти добиваться повышения социально-экономических показателей в своем регионе и не допускать существенных отклонений от целевых установок. Однако отклонение в пределах 7% считается Т.Н. Воробьевой допустимым¹⁵³.

На примере Челябинской области оценку управленческой эффективности деятельности государственных структур через призму реализации среднесрочной экономической политики также проводили И.В. Данилова, И.П. Савельева, А.С. Лапо. Для этого ими были использованы документы стратегического развития области, государственные программы и фактические значения социально-экономических показателей за период времени. Анализ позволил выявить авторам риски неполной трансмиссии стратегических приоритетов региона на уровень мер и мероприятий, осуществляемых в контексте программной деятельности¹⁵⁴.

Опираясь на методологию всех вышеупомянутых авторов, применительно к Московской области, можно утверждать, что эффективность деятельности подмосковных исполнительных органов власти будет определяться достижением показателей, установленных Стратегией. Так, в документе подчеркивается, что

¹⁵¹ Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. О принципах проведения оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ в области развития экономики // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – №1(14). – С.7-13

¹⁵² Воробьева Т.Н. О методике оценки эффективности деятельности органов власти субъектов РФ в области развития экономики // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – №3 (71). – С.125

¹⁵³ там же

¹⁵⁴ Данилова И.В., Савельева И.П., Лапо А.С. Оценка стратегической социально-экономической политики региона: методический подход // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2019. – Т.13, № 2. – С.17-27

планируемые результаты реализации стратегии развития видятся в достижении лидерских позиций среди регионов Российской Федерации по четырем ключевым межотраслевым направлениям развития, определяющим необходимые условия повышения качества жизни:

- инновационный сектор экономики и сфера профессионального образования (так, по плану доля компаний, готовых внедрять технологические инновации в своем регионе возрастет с 20% до 35%);
- услуги здравоохранения и производство товаров для здоровья (например, одним из важнейших ключевых показателей по данному направлению является снижение младенческой смертности до 3,6 на 1000 родившихся живыми к 2023 году; для сравнения, аналогичный показатель в США составляет более 6,2¹⁵⁵);
- комфортность проживания и ведения бизнеса (планируется, например, сократить степень износа сетей водоснабжения до 30% к 2030 году, тогда как в 2013 данный показатель был равен 55%);
- культура (увеличение туристического потока в область, количества культурных событий мирового масштаба и т.д.¹⁵⁶).

Данные социально-экономические показатели могут быть использованы при формировании методики оценки деятельности региональных властей. Кроме них, некоторые ключевые показатели реализации Стратегии установлены в форме индексов, необходимых для аналитических целей органам управления исследуемого субъекта¹⁵⁷.

Как видно по диаграмме, основной рост в 2025-2030 гг. планируется по показателю ВРП на душу населения и индексу физического объема ВРП, что позволяет сделать вывод о значимости показателя совокупного объема

¹⁵⁵ Gemmill A, Franks A.M., Anjur-Dietrich S, et al. US Abortion Bans and Infant Mortality // JAMA. – 2025. – V.333(15). – pp.1315-1323

¹⁵⁶ Постановление Правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» (ред. от 12.03.2024) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2018/12/28/n-1023-45/?ysclid=mdx98nbtfe434311244>

¹⁵⁷ Шинкаренко Т.В. Проблемы и методы оценки индексов физического объема валового регионального продукта // Вопросы статистики. – 2018. – №25(10). – С.21-27

производства товаров и услуг в сопоставимых ценах для социально-экономического развития субъекта, поэтому выполнение данного показателя будет сильно сказываться на оценке качества регионального управления (рис.2.5).

Также нельзя не упомянуть и другие методики оценки эффективности деятельности органов власти, лишь косвенно связанные с социально-экономическими показателями. Так, С. Pollitt С. и S. Dan в своей монографии, посвященной исследованию «нового государственного управления» («New Public Management»), особое внимание уделяют вопросам экономической эффективности и удовлетворенности качеством государственных услуг¹⁵⁸.

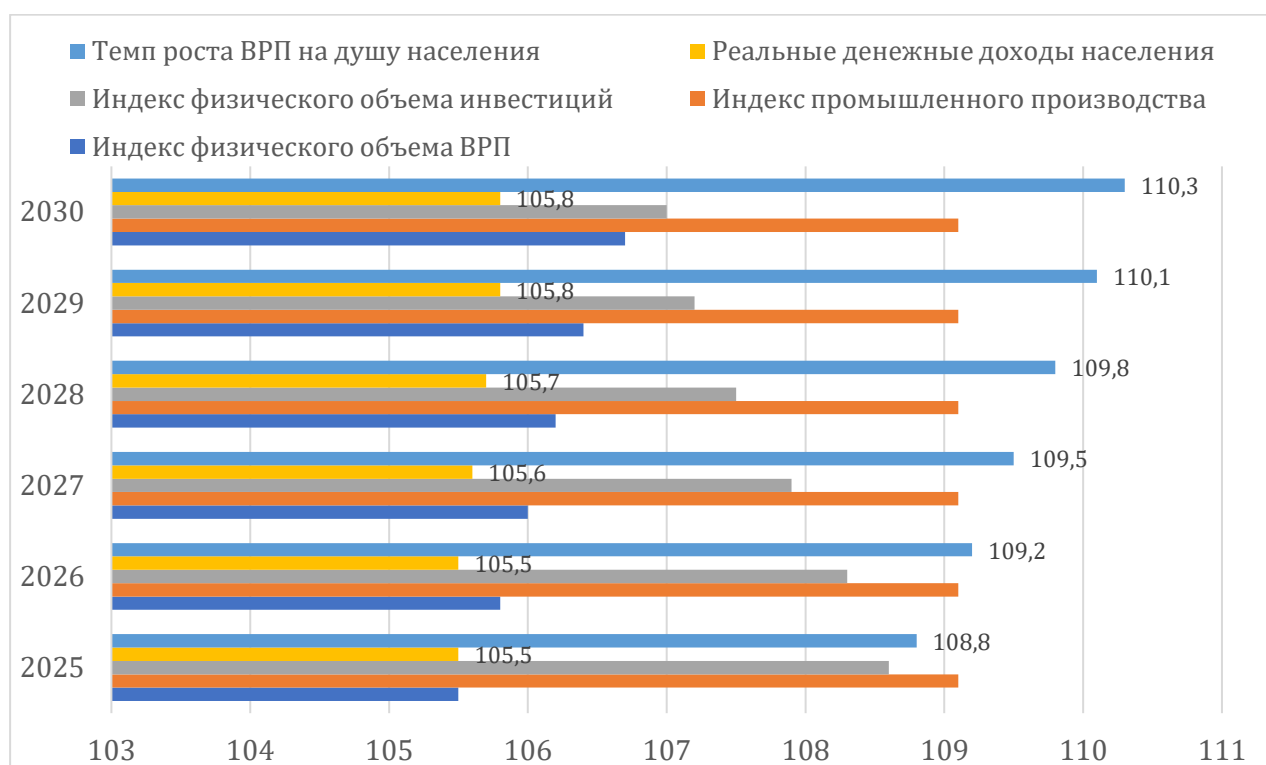


Рисунок 2.5 – Динамика плановых целевых показателей реализации Стратегии социально-экономического развития в % к предыдущему году

Источник: составлено автором по данным Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 г.¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Pollitt C., Dan S. The Impacts of the New Public Management in Europe – A Meta-Analysis? // Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS). – 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/321027230_The_Impacts_of_the_New_Public_Management_in_Europe_-_A_Meta-Analysis

¹⁵⁹ Стратегия социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года URL: <https://mosoblprav.ru/postanovlenie/2018/12/28/n-1023-45/?ysclid=mdx98nbtfe434311244>

Другие авторы, в частности И. С. Глебова и Р. М. Кундакчан, отмечают целесообразность оценки качества регионального управления на основании оценки качества жизни в субъекте¹⁶⁰. Данный подход представляется логичным и объективным, поскольку показатель качества жизни является комплексным параметром, который учитывает как социально-экономическую составляющую, так психологическую – уровень удовлетворенности населения.

Так, по данным аналитиков Агентства стратегических инициатив, по ряду аспектов качества жизни населения Московская область уже входит в десятку национальных лидеров. Причем, если в 2021 году субъект не числился даже среди 20 первых регионов по рассматриваемому параметру, то к 2023 году устойчиво занял 6 место и в 2024 году удерживал его (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Рейтинг субъектов Российской Федерации по качеству жизни 2021-2024 гг.

Субъект Российской Федерации	Место в рейтинге			
	2021	2022	2023	2024
Москва	1	1	1	1
Санкт-Петербург	4	2	2	2
Республика Татарстан	5	6	6	3
Тюменская область	2	3	3	4
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	3	5	4	5
Московская область	-	11	6	6

Источник: составлено автором

Необходимо также отметить, что для формирования данного рейтинга были проанализированы объективные факторы среды, влияющие на жизнь граждан, а также уровень их удовлетворенности. Для этого специалистами Агентства были использованы статистические и опросные показатели, а также инструменты геоаналитики.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что методологических разработок в отношении оценки качества государственного (регионального)

¹⁶⁰ Глебова И.С., Кундакчан Р.М. Качество жизни и управление привлекательностью условий проживания в крупнейших городах России. – Казань: Казанский ун-т, 2011. – 213 с.

управления, учитывающих социально-экономические показатели субъекта, к настоящему времени создано в достаточной мере. Большинство авторов поддерживает идею о том, что в России имеется значительный потенциал повышения качества государственного управления¹⁶¹, и решение основных проблем позволит повысить социально-экономические показатели региона. Итогом каждой такой оценки является выявление слабых мест в управлении. По мнению автора, качества межуровневого взаимодействия региональных и федеральных органов власти напрямую влияют на цели федерального и регионального взаимодействия в рамках развития региона (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Основные цели федерального и регионального взаимодействия в рамках программ по социально-экономическому развитию региона (составлено автором).

¹⁶¹ Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Старостина А.Н. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. – 282 с.

В то же время, проблеме оценки качества именно межуровневого взаимодействия региональных и федеральных органов власти в рамках реализации социально-экономических программ в специализированной литературе уделено критически мало внимания. По этой причине в целях настоящего исследования существует необходимость разработки методики и проведения оценки качества управления субъектами, в рамках регионального и федерального взаимодействия. В частности, для объекта исследования – Московской области, такая оценка поможет определить ключевые проблемы и возможные перспективы развития механизмов межуровневого взаимодействия.

Исходя из вышеизложенного, оценку предлагается провести методом сводной балльной оценки. Метод предполагает оценивание по нескольким показателям, величина которых также выражается в баллах. Итоговые результаты будут суммироваться¹⁶².

Достижения каждого из исследуемых регионов по всем показателям будет оценено на определенное количество баллов. Отметим, что для каждого конкретного показателя будет составлена шкала оценивания от 1 до 3 баллов. В итоге баллы по каждому из субъектов будут суммированы и выведен общий балл. Чем он выше, тем эффективнее оценивается взаимодействие региональных органов власти с федеральным центром.

Алгоритм оценки методом сводной балльной оценки будет включать 4 ключевых этапа:

- 1 этап: составление списка показателей;
- 2 этап: определение балльной шкалы для каждого из показателей;
- 3 этап: проведение оценки;
- 4 этап: формирование общего балла и вывод.

Список показателей для проведения оценки представлен в таблице 2.3.

¹⁶² Ленская И.А., Сбоева И.А. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ предприятий с использованием метода балльной оценки // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – №1. – С.189-194

Характеристика информационной базы для проведения оценки качества управления субъектами в рамках регионального и федерального взаимодействия

Показатель	Источник данных	Период данных
Индекс цифровизации коммуникаций	Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России Ассоциации инновационных решений и ИИ «Регионы XXI век» ¹⁶³	январь–апрель 2025 г.
Индекс открытости данных		
Показатель политико–управленческого взаимодействия	XII рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации Агентства политических и экономических коммуникаций (АПЭК) ¹⁶⁴	2024 г.
Процент снижения преступлений коррупционной направленности	Данные статистики Генеральной Прокуратуры ¹⁶⁵	2012-2022 гг.
Показатель качества взаимодействия в рамках стратегии развития	Стратегии развития регионов: – Стратегия социально-экономического развития Московской области на период до 2030 г. ¹⁶⁶ ; – Стратегия социально-экономического развития Тюменской области до 2030 ¹⁶⁷ ; – Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 г. ¹⁶⁸ ; – Основные направления деятельности Правительства Тульской области на период до 2030 г. ¹⁶⁹ ; – Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 г. ¹⁷⁰	

Источник: составлено автором

¹⁶³ Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года) // Регионы России. – 2025. URL: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>

¹⁶⁴ Орлов Д., Туровский Р. XII Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2024 году // Региональные комментарии. – 2025. URL: <https://regcomment.ru/regions/rossiya/hii-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2024-godu/?ysclid=me8zbs93dh137716298>

¹⁶⁵ Портал правовой статистики // Генеральная прокуратура Российской Федерации (Генпрокуратура России). URL: http://crimestat.ru/regions_chart_total

¹⁶⁶ Постановление Правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» (ред. от 12.03.2024) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2018/12/28/n-1023-45/?ysclid=mdx98nbtfe434311244>

¹⁶⁷ Закон Тюменской области от 24 марта 2020 г. № 23 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года» (ред. от 27.03.2024) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/570710699?ysclid=mebcvvjfsn113179299>

¹⁶⁸ Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского АО – Югры от 3 ноября 2022 г. № 679-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 года» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406285990?marker=2U1KSA7>

¹⁶⁹ Указ Губернатора Тульской области от 25 декабря 2024 г. № 182 «Об утверждении Основных направлений деятельности Правительства Тульской области на период до 2030 года» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/407605678?ysclid=mebd37a0vu900862778>

¹⁷⁰ Постановление Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 г. № 889 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года» (ред. от 23.12.2024) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/465587311?ysclid=mehixczcl773078468>

Важно отметить, что исполнительными органами Тульской области в настоящее время лишь обсуждается проект стратегии социально-экономического развития региона¹⁷¹. Сам документ пока не принят, поэтому в качестве официального источника, закрепляющего ключевые направления развития региона, использованы «Основные направления деятельности Правительства Тульской области на период до 2030 года».

Следуя вышеуказанному алгоритму проведения оценки, приведена шкала оценивания по каждому показателю (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Шкала градации показателей оценки (Источник: составлено автором)

Показатель	Диапазон принимаемых значений	Шкала оценивания
Индекс цифровизации коммуникаций	От 1 до 15	От 11 до 15 – 3 балла; от 7 до 11 – 2 балла; менее 7 – 1 балл.
Индекс открытости данных	От 1 до 5	От 4 до 5 – 3 балла; от 2,5 до 4 – 2 балла; менее 2,5 – 1 балл.
Показатель политико– управленческого взаимодействия	От 0 до 1	От 0,75 до 1 – 3 балла; от 0,5 до 0,75 – 2 балла; менее 0,5 – 1 балл.
Процент снижения преступлений коррупционной направленности	От -100% до 100%	Более 20% – 3 балла; от 10% до 20% – 2 балла; от 0% до 10% – 1 балл; менее 0% – 0 баллов.
Показатель качества взаимодействия в рамках стратегии развития: 1) наличие публичных консультаций с экспертами федерального уровня;	От 2 до 7. Будет оцениваться экспертно по каждому из критериев. Результат – сумма оценок каждого из критериев.	1) Если да – 1 балл; нет – 0 баллов.
2) степень координации стратегических приоритетов;		2) и 3) Высокая – 3 балла; средняя – 2 балла; низкая – 1 балл.
3) степень адаптации федеральных целей к региональной специфике		

¹⁷¹ В Тульской области обсуждают Стратегию развития региона до 2030 года // МК в Туле. – 2025. URL: <https://tula.mk.ru/social/2025/07/04/v-tulskoy-oblasti-obsuzhdayut-strategiyu-razvitiya-regiona-do-2030-goda.html?ysclid=mebl1udcys730657844>

Проведение непосредственно оценки качества управления в рамках регионального и федерального взаимодействия в Московской области будет выстраиваться в сравнении с четырьмя другими регионами:

- Тюменской областью;
- Ханты-Мансийским автономным округом – Югра;
- Тульской областью;
- Нижегородской областью.

Данные регионы отобраны для анализа неслучайно. Они, согласно рейтингу Агентства стратегических инициатив (см. в табл. 2.2), имеют близкие с Московской областью показатели качества жизни. Сравнение итоговых показателей указанных выше регионов с показателями Московской области позволит сделать более объективный вывод относительно качества взаимодействия подмосковных органов с федеральным центром.

Итак, для оценки субъектов Российской Федерации по уровню цифровизации коммуникаций и открытости данных использованы данные Ассоциации инновационных решений и ИИ «Регионы XXI век». В контексте сформированного рейтинга уровень цифровизации коммуникаций региона представляет собой приоритет, который власти региона уделяют цифровизации в публичном пространстве, открытость данных – развитие региональных порталов открытых данных, наличие публикаций наборов данных на официальных ресурсах региона в сети Интернет¹⁷².

С учетом шкалы оценивания (табл. 2.4), ниже представлена оценка субъектов Российской Федерации по уровню цифровизации коммуникаций (табл. 2.5). Как видно по представленным данным, наивысший балл имеют Московская область и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра. Их уровень цифровизации коммуникаций составил 12 и 12,3 соответственно.

¹⁷² Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года) // Регионы России. – 2025. URL: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>

Таблица 2.5.

**Оценка субъектов Российской Федерации по уровню цифровизации
коммуникаций**

Наименование субъекта	Показатель цифровизации коммуникаций	Оценка, балл
Московская область	12	3
Тюменская область	10,9	2
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	12,3	3
Тульская область	9,6	2
Нижегородская область	10,5	2

Источник: составлено автором

Далее в таблице 2.6 представлена оценка субъектов Российской Федерации по уровню открытости данных. Показатели всех анализируемых регионов не превышают 4, однако можно выделить Московскую область, значение открытости ее данных наиболее высокое – 3,9.

Таблица 2.6.

Оценка субъектов Российской Федерации по уровню открытости данных

Наименование субъекта	Показатель открытости данных	Оценка, балл
Московская область	3,9	2
Тюменская область	3,3	2
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	3,3	2
Тульская область	2,9	2
Нижегородская область	3,1	2

Источник: составлено автором

Для оценки эффективности политико-управленческого взаимодействия регионов использовались данные рейтинга АПЭК. Это уникальный интегральный аналитический продукт, основанный на синтезе экспертных оценок и специальным образом обработанных статистических и рейтинговых данных.

Рейтинг основывается на анализе показателей по 4 ключевым блокам. В целях настоящей оценки использовался один – политико-управленческий блок. Он выбран, потому что включает следующие параметры:

- общественную поддержку главы субъекта;
- эффективность консолидации элиты/урегулирования конфликтов;
- эффективность отношений с федеральным центром (в частности, продвижение региональных интересов и поддержку инициатив в федеральном центре, а также реализацию требований федерального центра в регионе);
- эффективность работы бюрократического аппарата¹⁷³.

Оценка политико-управленческого взаимодействия регионов представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

Оценка субъектов Российской Федерации по эффективности политико-управленческого взаимодействия

Наименование субъекта	Показатель политико-управленческого взаимодействия	Оценка, балл
Московская область	0,682	2
Тюменская область	0,777	3
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	0,599	2
Тульская область	0,672	2
Нижегородская область	0,686	2

Источник: составлено автором на основании данных АПЭК

Немаловажное значение в оценке качества управления субъектами в рамках регионального и федерального взаимодействия имеет и фактор коррупциогенности, т.е. «способности какого-либо фактического обстоятельства

¹⁷³ Орлов Д., Туровский Р. XII Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2024 году // Региональные комментарии. – 2025. URL: <https://regcomment.ru/regions/rossiya/hii-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2024-godu/?ysclid=me8zbs93dh137716298>

(состояния, события, поведения человека или группы лиц) выступать причиной или условием коррупционных правонарушений¹⁷⁴».

Для проведения настоящей оценки была использована официальная статистика Генпрокуратуры России по количеству преступлений коррупционной направленности. Сделан расчет показателя снижения количества таких преступлений (таблица 2.8) в каждом из исследуемых субъектов за 10 лет (с 2012 года по 2022 год). К сожалению, данные за 2023-2024 гг. ведомством не представлены¹⁷⁵.

Таблица 2.8.

Оценка субъектов Российской Федерации по динамике снижения преступлений коррупционной направленности

Наименование субъекта	Кол-во преступлений в 2012 году	Кол-во преступлений в 2022 году	Показатель снижения преступлений коррупционной направленности, %	Оценка, балл
Московская область	109349	74054	-32,3	3
Тюменская область	29415	23591	-19,8	2
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	27407	20376	-25,7	3
Тульская область	13856	15826	14,2	0
Нижегородская область	55206	39404	-28,6	3

Источник: составлено автором на основании данных Генпрокуратуры

Как видно из представленных данных, во всех регионах, кроме Тульской области, существенно снизилось количество преступлений коррупционной направленности (снижение составило 20%-30%), что не могло не отразиться на качестве управления в положительном ключе. Наиболее выраженное снижение зафиксировано в Московской области.

¹⁷⁴ Бикеев И. Коррупциогенность и коррупционные сферы в современном российском обществе // Следователь. – 2009. – №2. – С.15

¹⁷⁵ Портал правовой статистики // Генеральная прокуратура Российской Федерации (Генпрокуратура России). URL: http://crimestat.ru/regions_chart_total

Далее в таблице 2.9 представлена оценка по качеству взаимодействия региональных органов с федеральными органами власти в рамках стратегий социально-экономического развития.

Таблица 2.9.

Оценка субъектов Российской Федерации по качеству взаимодействия в рамках стратегии социально-экономического развития

Наименование субъекта	Наличие публичных консультаций с экспертами федерального уровня	Степень координации стратегических приоритетов	Степень адаптации федеральных целей к региональной специфике	Итоговый балл
Московская область	0	2	2	4
Тюменская область	0	2	3	5
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	1	2	3	6
Тульская область	0	2	2	4
Нижегородская область	1	3	3	7

Источник: составлено автором

Рассчитав итоговый балл, можно сделать вывод о том, что наиболее качественное взаимодействие предполагает стратегия развития Нижегородской области и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. В стратегии Московской области недостаточно четко прослеживается степень координации стратегических приоритетов и адаптация федеральных целей к региональной специфике, отсутствуют публичные консультации с экспертами при подготовке документа.

Оценки по всем показателям систематизированы в таблице 2.10. В ней же вычислен итоговый балл оценки, который указывает на уровень качества управления субъектами в рамках регионального и федерального взаимодействия относительно друг друга.

Расчет итогового балла оценки

Наименование субъекта	Цифровизация коммуникаций	Открытость данных	Политико–управленческое взаимодействие	Борьба с коррупцией	Взаимодействие в рамках стратегии развития	Итоговый балл оценки
Московская область	3	2	2	3	4	14
Тюменская область	2	2	3	2	5	14
Ханты–Мансийский автономный округ – Югра	3	2	2	3	6	16
Тульская область	2	2	2	0	4	10
Нижегородская область	2	2	2	3	7	16

Источник: составлено автором

По итогам проведенной автором комплексной оценки можно сделать вывод о том, что относительно других регионов Российской Федерации, схожих по показателю качества жизни, качество межуровневого взаимодействия региональных и федеральных органов власти в рамках реализации социально-экономических программ в Московской области является не самым высоким. Отмечается достаточно низкий показатель по уровню взаимодействия в рамках стратегии развития региона, а также показатель, отражающий качество политико-управленческого взаимодействия.

Проведение комплексной оценки позволило выявить сильные стороны и проблемные аспекты в механизме взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области, которые будут подробно рассмотрены далее для определения направлений улучшения ситуации и перспектив развития.

Московская область, несмотря на высокий уровень цифровизации и снижение уровня коррупции, демонстрирует ограниченную координацию с

федеральным центром и слабое вовлечение в публичные консультации, что снижает интегративный потенциал стратегических разработок. Полученные результаты могут служить основой для уточнения механизмов мониторинга и корректировки стратегий в целях повышения эффективности регионального управления.

2.3 Проблемные аспекты и возможные перспективные направления развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления в регионах России

Современная система государственного или регионального управления предъявляет повышенные требования к согласованности действий федерального и регионального уровнями, в особенности при реализации комплексных социально-экономических программ. Однако на практике был выявлен ряд устойчивых проблем, таких как: фрагментарность нормативного регулирования и раздробленность полномочий, асимметрия ресурсов и стимулов, перегрузка региональных систем управления отчетностью при дефиците аналитической обратной связи, а также ограниченная прозрачность межбюджетных трансфертов. Выявленные дисфункции снижают адаптивность и управляемость при реализации программ развития, а также затрудняют тиражирование успешных практик и повышают риски нецелевого расходования.

При анализе основных проблемных аспектов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, нельзя не согласиться с В.Г. Заякиным, который отмечает, что «при общей позитивной исторической и политико-правовой оценке федерализма как формы государственного устройства и основанной на ней системы управления ... он таит в себе немало проблем¹⁷⁶». Он также подчеркивает, что в настоящее время в Российской Федерации протекают два абсолютно противоречащих друг другу процесса:

¹⁷⁶ Заякин В.Г. Современные проблемы распределения полномочий между органами власти Российской Федерации и ее субъектов // Молодой ученый. – 2020. – № 51 (341). – С.202.

- первый заключается в том, что субъекты становятся политически и экономически все более независимыми от федерального центра;
- второй предполагает усиление роли органов федеральной власти.

Логично, что такой диссонанс создает трудности для распределения полномочий между центром и субъектами, а также регулирования совместных предметов ведения¹⁷⁷.

На основании проведенного выше исследования практики реализации социально-экономических программ в Московской области и оценки взаимодействия региональных и федеральных органов власти можно выделить несколько ключевых проблемных аспектов:

- недостаточная координация стратегических приоритетов;
- низкая степень адаптации федеральных программ к региональной специфике;
- наличие бюрократических барьеров, избыточная межуровневая отчетность и слабая цифровизация государственного управления.

Проблема слабой координации приоритетов развития, в первую очередь, кроется в несогласованности и несбалансированности документов стратегического планирования в Московской области, в частности «Стратегии», по таким параметрам, как:

- стратегические приоритеты развития;
- цели и задачи «Стратегии»;
- прогнозные финансовые показатели;
- сроки реализации социально-экономических программ развития регионов и др.

Так, в своей публикации, посвященной методике оценки качества стратегий социально-экономического развития нескольких регионов (Московской области в том числе), И. Е. Рисин отметил, что максимально проработанный в рамках

¹⁷⁷ Заякин В.Г. Современные проблемы распределения полномочий между органами власти Российской Федерации и ее субъектов // Молодой ученый. – 2020. – № 51 (341). – С.202.

стратегических приоритетов и направлений их координации можно считать такой документ, в котором учтены следующие условия:

- отражены индивидуальные особенности ресурсного потенциала региона и определены векторы его развития;
- стратегические приоритеты субъекта согласованы с приоритетами развития экономики Российской Федерации по целям;
- представлены контуры будущей формы социально-экономической системы региона, причем данные изменения конкретны и измеримы, т.е. выражены количественными и качественными характеристиками;
- проведена систематизация целей (они распределены по приоритетам, декомпозированы по масштабу деятельности¹⁷⁸).

Исследование Стратеги развития Московской области позволяет сделать вывод о том, что все условия по И. Е. Рисину выполнены, кроме одного – стратегические цели в документе не систематизированы.

В «Стратегии» указан перечень приоритетов, в рамках каждого из них указана цель и далее следует перечисление задач и ключевых показателей эффективной деятельности (KPI). По мнению автора, представление стратегических приоритетов и целей, посредством формирования «дерева целей» или ранжирования целей было бы более целесообразным. Данный инструмент стратегического планирования позволяет более четко видеть связь между действиями региональных органов управления и непосредственно приоритетом.

Как считает доктор экономических наук, профессор В.Л. Квинт, стратегические интересы в рамках государственного стратегического планирования – это «большие, обобщенные ориентиры, их надо декомпонировать в более частные приоритеты, пригодные для достижения (через отраслевые ведомства и регионы)¹⁷⁹». По мнению ученого, при разработке «Стратегии регионального развития», национальные приоритеты необходимо адаптировать и

¹⁷⁸ Рисин И.Е. Оценка качества стратегий социально-экономического развития регионов // РСЭУ. – 2022. – №1 (56). – С.41-48

¹⁷⁹ Трушин А. Территория полуприцепов. Нужна ли России стратегия пространственного развития? // Огонек. – 2019. – №10. – С.8

локализовать к каждому конкретному региону. При этом важно учитывать региональные преимущества и объем необходимых ресурсов. Таким образом, В.Л. Квинт подсвечивает главную проблему всех современных стратегий развития российских регионов, а именно – отсутствие декомпозиции целей и связи с конкретными объектами региона¹⁸⁰.

В методических рекомендациях Федерального автономного научного учреждения «Восточный центр государственного планирования» (ФАНУ «Востокгосплан»), которые базируются на обобщении актуальных и современных подходов в области стратегического планирования и прогнозирования, вышеуказанный инструмент целеполагания (схема «дерева» целей в рамках стратегии развития региона изображена на рисунке 2.7) также представляется наиболее эффективной¹⁸¹.

По мнению экспертов из ФАНУ «Востокгосплан», в структуру «дерева» целей также очень важно включать индикаторы достижения целей стратегии (плановые ключевые показатели эффективной деятельности) или целевые ориентиры, которые выражены в конкретных значениях (количественных или качественных). Не будет излишним определять там, где это возможно, и вспомогательные показатели, на которые прямо или косвенно будет влиять реализация цели/задачи стратегического развития.

В качестве примера и ориентира для совершенствования «Стратегии развития» Московской области представлено «дерево» целей в рамках приоритета «Наука» (рис.2.8).

¹⁸⁰ там же

¹⁸¹ Кузнецов М.Е. [и др.] Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации // Восточный центр государственного планирования. – 2023. URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/metod_rekomendacii_vgp02.pdf

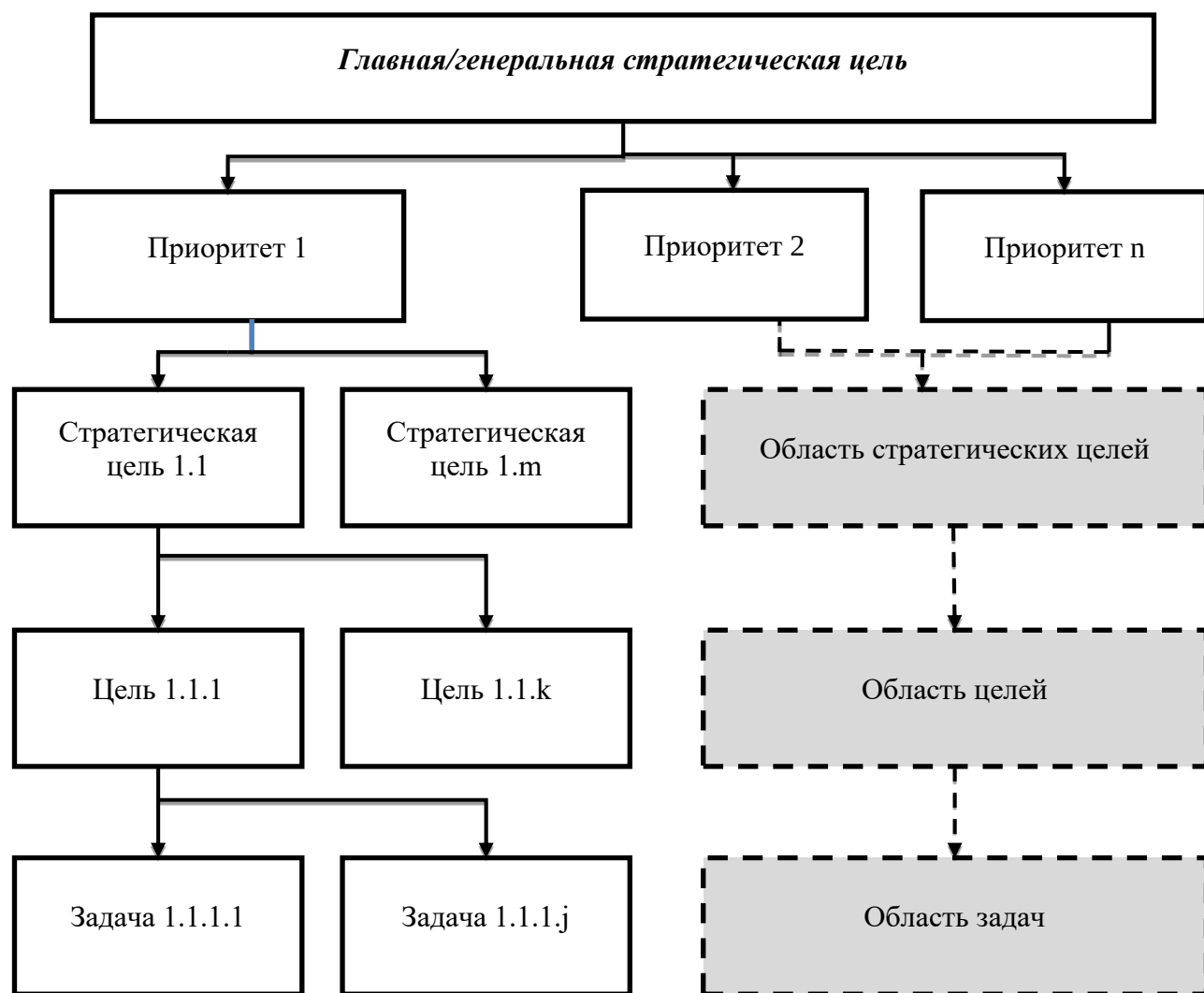


Рисунок 2.7 – Дерево целей стратегического развития на основе данных ФАНУ «Востокгосплан» Источник: составлено автором

Важно акцентировать внимание на том, что при формировании «дерева» в качестве примера были предложены индикаторы достижения целей (плановые ключевые показатели эффективности) и указаны сроки их реализации. К сожалению, в настоящее время в «Стратегии» целевые показатели указаны списком без конкретных числовых значений. Так, по приоритету «Наука» в качестве целевых показателей указаны «Численность российских и зарубежных ученых, работающих в российских организациях и имеющих статьи в научных изданиях первого и второго квартилей, индексируемых в международных базах данных, тыс. человек», «Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей в %» и другие, однако количественное значение не устанавливается.

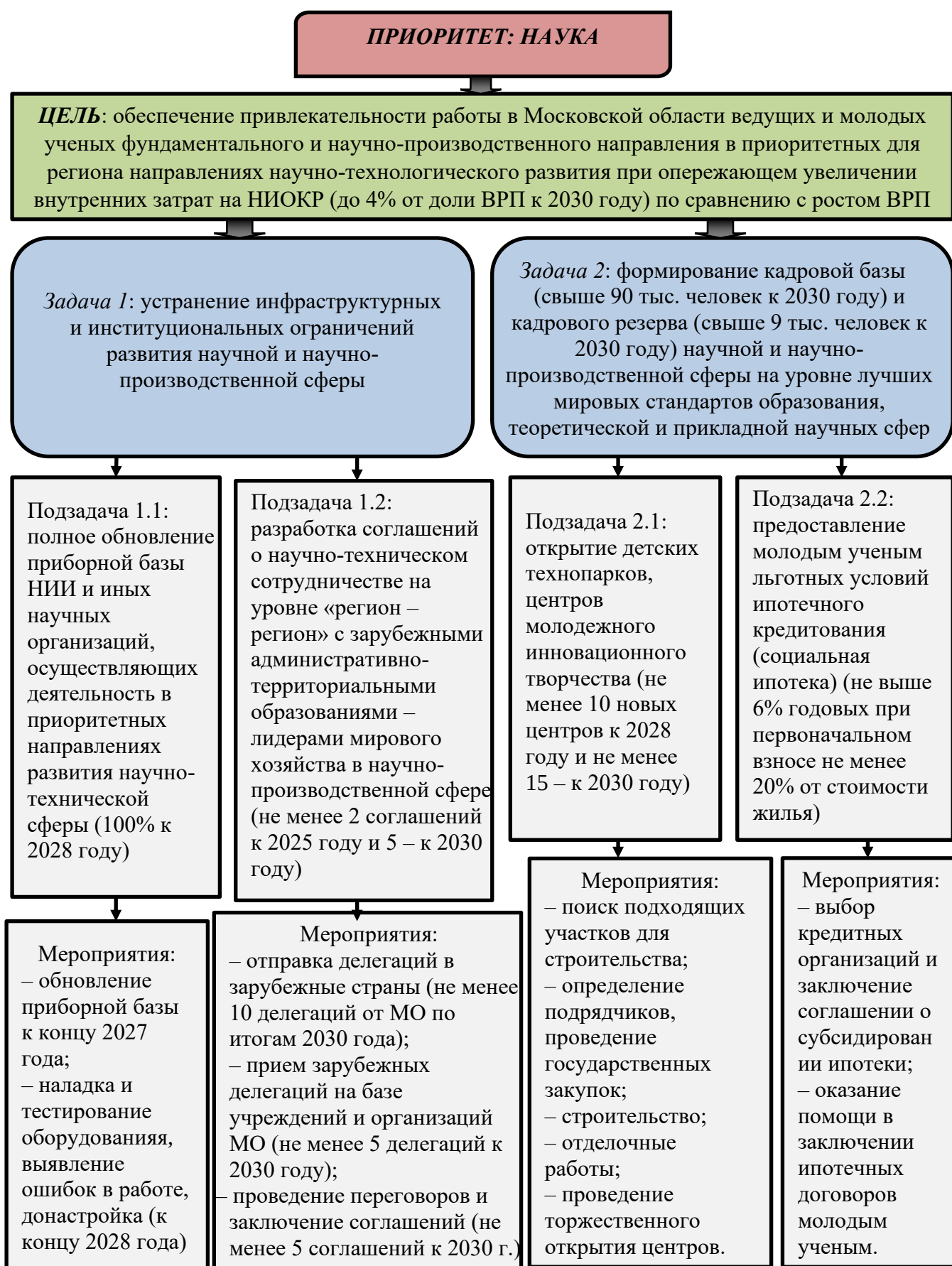


Рисунок 2.8. – Пример «дерева» целей приоритета «Наука»

Источник: составлено автором

Безусловно, данное обстоятельство также негативно влияет на качество координации стратегических приоритетов, как на уровне внутреннего регионального управления, так и в рамках межуровневого взаимодействия, поскольку отсутствие количественного выражения показателей не позволяет оценить эффективность управления в регионе и степень выполнения целей.

Отсутствие установленных значений для целевых показателей «Стратегии развития» Московской области тянет за собой еще одну немаловажную проблему, существенно снижающую эффективность координации стратегических приоритетов в рамках взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Это – проблема размытия ответственности за недостижение запланированных результатов социально-экономического развития субъектов РФ.

Стоит пояснить, что до 2022 года действовал Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», в котором обеспечению законности, в т.ч. и вопросам наступления ответственности должностных лиц органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, был посвящен целый раздел. Согласно документу, за недостижение запланированных результатов социально-экономического развития субъекта, включая установленные в государственных программах показатели эффективности их реализации, имелась возможность привлечь должностное лицо к дисциплинарной ответственности (предупреждение, отстранение от исполнения обязанностей, отрешение от должности), если данное требование предусматривалось также законами субъекта¹⁸².

С 1 января 2022 года вышеуказанный документ утратил силу, а в ходе исследования нормативной правовой базы Московской области, в частности Закона Московской области от 26 февраля 2015 г. № 20/2015-ОЗ «О стратегическом планировании социально-экономического развития Московской области»,

¹⁸² Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/

положений об ответственности должностных лиц за невыполнение социально-экономических показателей региона обнаружено не было¹⁸³.

По мнению автора, отсутствие такой ответственности – это серьезная проблема в механизме взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области. Помимо того, что в таких условиях снижается эффективность управления за счет размывания ответственности и неэффективного использования ресурсов, также подрывается институт доверия к власти и имиджу региона. Все это, в конечном счете, не способствует росту социально-экономических показателей региона.

Представляется, что в настоящее время требуется принятие мер по усилению контроля за выполнением социально-экономических показателей, в частности, дополнение Закона Московской области от 26 февраля 2015 г. № 20/2015-ОЗ «О стратегическом планировании социально-экономического развития Московской области» разделом про ответственность должностных лиц. В рамках такой правовой новации можно воспользоваться опытом, например, Китайской Народной Республики (КНР), характер центр-региональных отношений, которой весьма схож с взаимодействием федерального и регионального уровней управления в Российской Федерации.

В настоящее время правительством КНР поддерживается курс на рецентрализацию и возвращение центральным органам власти большей части финансовых и административных ресурсов. Данная тенденция также подразумевает и усиление контроля за руководством территориями. В частности, неудовлетворительное выполнение должностных полномочий ответственными лицами на местах влечет за собой дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения с должности¹⁸⁴.

¹⁸³ Закон Московской области от 26 февраля 2015 г. № 20/2015-ОЗ «О стратегическом планировании социально-экономического развития Московской области» (ред. от 04.07.2024) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537970528?ysclid=meiyuxv6hb578205577>

¹⁸⁴ Зуенко И.Ю. Укрепление «вертикали власти» по-китайски: кадровая политика в отношении регионального руководства в современном Китае // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2017. – №5. – С.30-46

Также в КНР используется механизм кадровой ротации среди государственных служащих с помощью направления на места, так называемых «чиновников-десантников» (руководителей от окружного уровня и выше, назначаемых Центром). Центральные власти КНР не только улучшают качество регионального управления, но и препятствуют формированию региональных элит, фракций, усилению коррупциогенных факторов¹⁸⁵. По мнению автора, внедрение схожей практики в российских регионах в рамках межуровневого взаимодействия будет способствовать повышению прозрачности управления и введению эффективных механизмов ответственности.

В настоящее время, большинство субъектов Российской Федерации сильно ограничены в использовании средств. Для каждой из субсидий из федерального бюджета жестко прописаны условия ее использования. Поэтому даже направления использования «высвободившихся» после реструктуризации бюджетных средств необходимо согласовывать с федеральными органами власти. В данном случае, нельзя не согласиться с Главой Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам А. Д. Артамоновым, который считает, что данную тенденцию необходимо менять с целью повышения финансовой самостоятельности регионов и снижению забюрократизированности процессов межуровневого взаимодействия¹⁸⁶.

Исходя из отмеченного выше, следует, что проблема недостаточности координации стратегических приоритетов в рамках механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области носит комплексный характер. Среди усугубляющих ее предпосылок, автором отмечается недоработанность стратегии развития, размывание ответственности должностных лиц и полное отсутствие финансовой самостоятельности региона. Сегодня, к

¹⁸⁵ Зуенко И.Ю. Эволюция центр-региональных отношений в Китае: от децентрализации к рецентрализации // Вестник Томского государственного университета. История. – 2023. – № 83. – С.94

¹⁸⁶ В СФ обеспокоены тем, что регионы теряют самостоятельность в принятии финансовых решений // СенатИнформ. – 2022. URL: https://senatinform.ru/news/v_sf_obespokoeny_tem_chno_regiony_teryayut_samostoyatelnost_v_prinyatii_finansovykhresheniy/?ysclid=meixwg2yyf766246769

решению данной проблемы, целесообразно подходить с точки зрения системного подхода.

Среди не менее важных проблем межуровневого взаимодействия в рамках реализации социально-экономических программ в Московской области, также отмечается низкая степень адаптации федеральных программ к региональной специфике. К сожалению, это характерно для большинства субъектов Российской Федерации.

В первую очередь, проблема связывается с наличием диспропорции в их развитии. Не все имеют выраженные конкурентные преимущества и необходимую инфраструктуру, которые позволяют им столь же быстро и эффективно реализовывать государственные программы как те, которые имеют большее количество преимуществ.

Во-вторых, по данным Росстата, в развитых и относительно развитых субъектах Российской Федерации живет лишь треть населения страны¹⁸⁷. Соотношение объема ВРП и численности населения в регионах колоссально разнится. Например, в 2024 году показатель ВРП на душу населения в Ненецком автономном округе составил 11 995,4 тыс. рублей, а в Республике Ингушетия – всего 182,2 тыс. рублей.

Учитывая эти несоответствия, усиление ответственности должностных лиц Московской области за невыполнение, установленных соответствующими документами стратегического планирования субъекта социально-экономических показателей, целесообразно компенсировать предоставлением большей финансовой самостоятельности региону. Анализ динамики социально-экономических показателей и практики реализации органами исполнительной власти социально-экономических программ, позволяет определить лидерские позиции регионов Российской Федерации по основным межотраслевым

¹⁸⁷ Солодилов А.В., Зайцев А.С. Актуальные проблемы в реализации государственной региональной политики и пути их решения (на примере московской области) // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2023. – №1. – С.80-90

направлениям развития, определяющим необходимые условия повышения уровня жизни, это:

- темпы роста ВРП на душу населения;
- индекс физического объема инвестиций;
- индекс промышленного производства;

- реальные денежные доходы населения, где показатель ВРП на душу населения, является базовым индикатором, отражающим экономическое развитие и потенциал для высоких доходов в субъектах РФ (рис. 2.9)

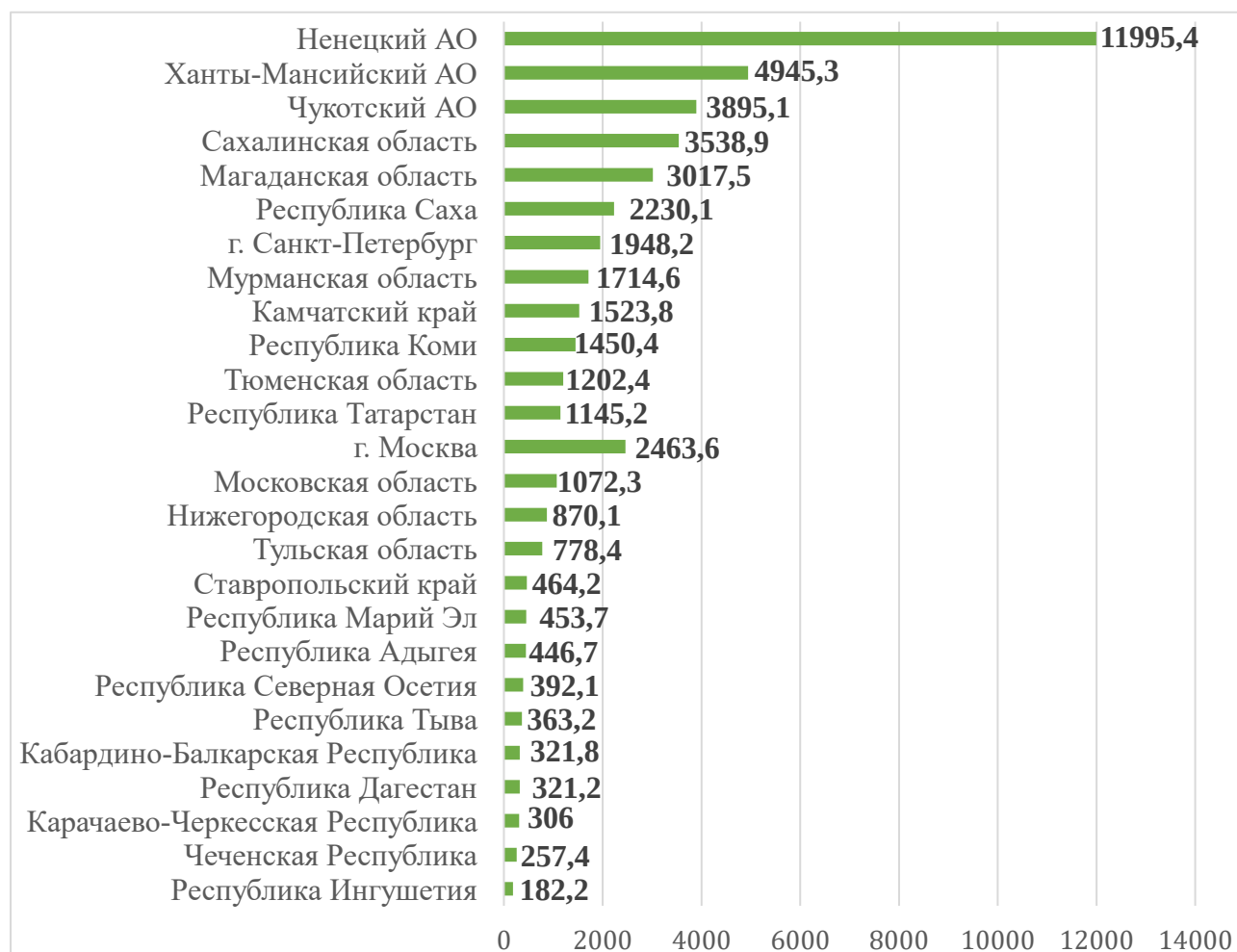


Рисунок 2.9 – ВРП на душу населения в субъектах Российской Федерации в 2024 году, тыс. руб.

Источник: составлено автором по данным Росстата

Поскольку показатели федеральных программ устанавливаются для России в целом, нередко случается, что при разработке региональных программ такие

показатели (преимущественно выраженные в относительных значениях) транслируются без учета особенностей региона:

- географического положения;
- особенностей демографических условий;
- экономической ситуации;
- специфики культуры и т.д.

Также указанную выше проблему слабой адаптации федеральных программ усугубляет традиционный характер социально-бытовой и производственной инфраструктуры некоторых регионов, который не соответствует общему курсу финансово-экономической политики Российской Федерации¹⁸⁸

Сравнение показателей регионов позволяет определить объективные факторы среды, влияющие на уровень жизни и удовлетворенности граждан. Регионы для сравнения показателя ВРП на душу населения за 2024 год брался в следующем порядке: 6 регионов, имеющих самый высокий показатель и 6 регионов, имеющих самый низкий показатель. Так необходимо отметить положительные результаты относительно развития Московской области (МО). Здесь ежегодно фиксируется прирост ключевых показателей эффективной деятельности (КРІ), таких как: ВРП (+19% в 2024 году по отношению к аналогичному показателю 2023 года); среднедушевые денежные доходы населения (+39% в 2024 году); объем инвестиций в основной капитал (+32%) и др. Данная оценка проведена в сравнении с другими регионами, которые имеют схожие с МО показатели уровня жизни: Республикой Татарстан, Ханты-Мансийским автономным округом – Югрой, Тульской областью и др.

Одной из наиболее характерных черт Московской области, которая выделяет область из ряда других регионов, является значимый поток маятниковой трудовой миграции в Москву и обратно. Однако в последние годы наблюдается спад данного показателя. По данным демографов Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова и Российского экономического университета имени Г.В.

¹⁸⁸ Заякин В.Г. Современные проблемы распределения полномочий между органами власти Российской Федерации и ее субъектов // Молодой ученый. – 2020. – № 51 (341). – С.203

Плеханова, в середине 2010-х годов поток людей, отправляющихся на работу в Москву и обратно, составлял примерно 1,7 млн человек в день, в 2024 году (преимущественно в результате популярности удаленной работы) данное значение снизилось до 1,4 млн человек¹⁸⁹.

Однако, как показывает анализ государственной программы «Социальная защита населения Московской области» (Подпрограмма «Содействие занятости населения, развитие трудовых ресурсов и охраны труда»), колебание данного показателя и в принципе показатель маятниковой миграции, никак не учитывается при расчете целевых показателей¹⁹⁰. В «Стратегии развития региона» лишь в общих чертах описывается данная тенденция, без указания конкретных значений (фактических или целевых).

Кроме этого, нередко в процессе стратегирования в Московской области возникает ситуация, когда некоторые цели и задачи, установленные в документах стратегического планирования, не в полной мере учтены в государственных программах. Так, проведенная Контрольно-счетной палатой Московской области в 2023 году экспертиза государственных программ позволила выявить ряд существенных несоответствий. Например, установленные плановые значения целевых показателей в государственных программах «Развитие институтов гражданского общества, повышение эффективности местного самоуправления и реализации молодежной политики в Московской области» и «Сельское хозяйство Подмосковья» оказались не равны аналогичным показателям, предусмотренным Соглашениями о реализации региональных проектов в соответствующей сфере. А в перечень целей и задач Государственной программы «Здравоохранение Подмосковья» не были включены отдельные задачи нескольких региональных проектов в сфере здравоохранения.

При проведении проверки ведомством также было установлено, что величина целевых показателей, предлагаемых исполнительными органами

¹⁸⁹ Мануйлова А. Маятник миграции сократил ход // Коммерсантъ. – 2024. – №143/П. – С.2

¹⁹⁰ Постановление Правительства МО от 11.10.2022 № 1093/36 «О Перечне государственных программ Московской области» (ред. от 23.12.2024) // Консультант плюс. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=369108-0&req=doc&base=MOB&n=416354&rnd=Reiueg#hL9cguUf0DTaxYq4>

Московской области для полноценной оценки степени достижения отдельных целей (результатов мероприятий), явно недостаточна. Эта касалась показателей таких программ, как «Управление имуществом и финансами Московской области» и «Цифровое Подмосковье»¹⁹¹.

Помимо уже названных причин подобных несоответствий в документах регионального стратегического планирования, существенное негативное влияние оказывает несогласованность в процессе планирования и отсутствие четких горизонтальных связей между уровнями власти. К сожалению, представители регионов не всегда имеют возможность полноценно участвовать в процессе формирования федеральных программ и вносить свои предложения. Кроме этого, в некоторых государственных программах жестко закрепляются целевые показатели или какие-то другие параметры, и их корректировка не предусматривается. Нередко в ходе работы над государственными программами могут возникнуть разногласия между руководителями федерального и регионального уровня по значимым вопросам, препятствующим сотрудничеству и взаимопониманию.

Согласно Уставу Московской области, в особых принципиально важных случаях должностные лица могут обращаться в Государственный Совет Российской Федерации для разрешения разногласий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти Московской области¹⁹². Однако очевидно, что данная процедура крайне длительная, сложная и с высокой степенью вероятности она не будет содействовать налаживанию сотрудничества между федеральными и региональными уровнями управления.

Как отмечает Ю.А. Островецкая, в рамках повышения эффективности регионального управления каждая государственная программа должна быть гибкой и адаптивной, поскольку условия внешней и внутренней среды в

¹⁹¹ Контрольно-счетная палата Московской области провела экспертизу государственных программ Московской области // Контрольно-счетная палата Московской области. – 2023. URL: https://ksp.mosreg.ru/sites/default/files/informaciya_ekspertizy_gp.pdf

¹⁹² Устав Московской области от 23 ноября 2022 г. № 197/2022-ОЗ (ред. от 31.01.2024) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/405792325/?ysclid=menahos42c814750227>

определенный момент могут стремительно измениться. По этой причине программа должна допускать возможность пересмотра целей, изменения методов реализации мероприятий или перераспределение ресурсов¹⁹³, в т.ч. и на региональном уровне. Исходя из этого, необходимо пересмотреть подходы к составлению национальных программ на федеральном уровне и адаптации таких программ к региональным особенностям.

Что касается усиления горизонтальных межведомственных и межрегиональных связей, то, по мнению автора, следует действовать посредством формирования новых межрегиональных объединений в форме соглашений о сотрудничестве, организаций межрегиональных и межмуниципальных кластеров, ассоциативной форме и др. Они смогут стать платформой для:

- обмена опытом и лучшими практиками;
- объединения ресурсов (материальных, кадровых и др.);
- совместной выработки решений по сложным вопросам, требующим высокого уровня экспертности и др.¹⁹⁴.

Формирование адаптивных ключевых элементов механизма взаимодействия федеральных и региональных уровней управления, направленного на усиление горизонтальных связей между уровнями власти на примере Московской области – важная задача, актуальная для всех российских регионов (рис.2.10).

Влияние ключевых элементов механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления на усиление горизонтальных связей и совместную выработку решений формируется, с учетом новых межрегиональных объединений в форме: соглашений о сотрудничестве, организаций межрегиональных и межмуниципальных кластеров, создания ассоциаций и др.

Все они смогут стать платформой для: обмена опытом и лучшими практиками; объединения ресурсов (материальных, кадровых и др.); совместной

¹⁹³ Островецкая Ю.А. Проблемы и перспективы реализации государственных программ в субъекте Российской Федерации // KANT. – 2025. – №1(54). – С.128-133

¹⁹⁴ Никитюк Н.Н. Межрегиональное взаимодействие как инструмент достижения стратегических целей социально-экономического развития региона // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. URL: <https://esj.today/PDF/12ECVN323.pdf>

выработки решений по сложным вопросам, требующим высокого уровня проведения экспертиз.

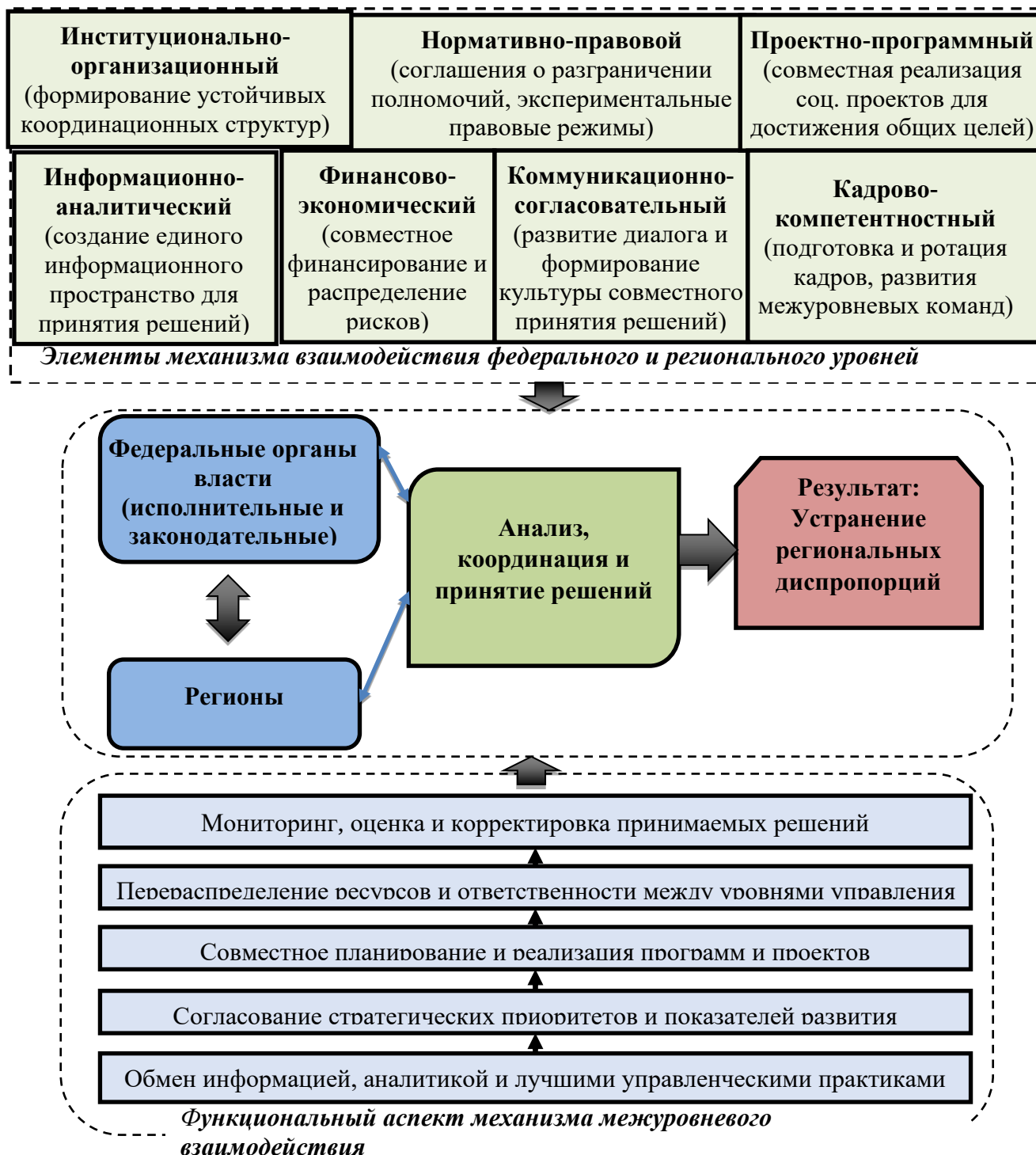


Рисунок 2.10 – Влияние ключевых элементов механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления на усиление горизонтальных связей и совместную выработку решений

Источник: составлено автором

Как утверждает Я.А. Юрин: «важнейшим элементом обеспечения подлинного федерализма является вопрос о формах взаимоотношений между органами публичной власти федерального и регионального уровней¹⁹⁵».

Представляется, что регламентацию и упорядочивание такого взаимодействия в век информационных технологий и цифровой трансформации целесообразно реализовывать посредством цифровых инструментов. Это позволит снизить вероятность возникновения бюрократических барьеров, избежать избыточной внутренней отчетности и оптимизировать процессы¹⁹⁶.

О цифровизации отдельных процессов государственного управления говорится давно. К 2024 году даже планировалось на 90% осуществлять межведомственный электронный документооборот государственных, муниципальных органов и бюджетных учреждений¹⁹⁷. Однако наиболее перспективным проектом в данной области с учетом масштаба функционального запроса и требований безопасности, по мнению автора, является единая цифровая платформа «ГосТех», которая активно развивается в настоящее время.

«ГосТех» – это облачное платформенное решение для федеральных и региональных органов власти, с помощью которого появляется возможность оперативного создания государственных информационных систем (ГИС) и цифровых сервисов.

Согласно «Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» - платформа, направленная на повышение эффективности реализации полномочий федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также других ведомств, осуществляемых с использованием государственных информационных систем¹⁹⁸. Она позволит

¹⁹⁵ Юрин Я.А. О формах взаимодействия федеральных государственных органов и органов власти субъектов Российской Федерации // Актуальные исследования. – 2020. – №8 (35). – С.43-47

¹⁹⁶ Дмитриева, Н. Е. Цифровая трансформация в государственном управлении / Н. Е. Дмитриева, А. Г. Санина, Е. М. Стырин [и др.]. – Москва: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2023. – 208 с. – ISBN 978-5-7598-2831-0. – DOI 10.17323/978-5-7598-2831-0.

¹⁹⁷ Иванова Т.Б. Эволюция цифрового управления в органах исполнительной власти / под ред. Т. Б. Ивановой. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – С.5

¹⁹⁸ Распоряжение Правительства РФ от 21.10.2022 № 3102-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех», плана мероприятий («дорожной

синхронизировать действия всех уровней власти, обеспечит прозрачность и своевременность обмена данными за счет сокращения сроков создания и развития ГИС, что повысит эффективность реализации стратегических инициатив. По итогам завершения внедрения «ГосТех» ожидается переход на качественно новый уровень эргономичности, совместимости, надежности и защищенности ГИС¹⁹⁹.

Архитектура платформы (рис. 2.11) включает:

- безопасную среду для разработки сервисов, компоненты которой аттестованы соответствующими ведомствами;
- оборудование, каналы связи, средства защиты информации;
- инструменты тестирования и управления разработкой;
- прикладные сервисы для поддержки взаимодействия с внешними пользователями, обработки данных и управления бизнес-процессами;
- инструменты интеграции приложений и работы с базами данных и др.

Необходимо подчеркнуть, что при всей очевидности большого количества преимуществ внедрения платформы и положительного влияния на процессы взаимодействия федеральных и региональных органов власти, важно понимать риски и угрозы такой новации. К сожалению, с расширением возможностей использования цифровых инструментов государственными органами неизбежно повышается частота хакерских атак и фактов утечки данных. Эксперты отмечают, что за период с 2022 по 2024 год общий уровень хакерских атак на государственные органы управления вырос на 35%²⁰⁰.

В настоящее время, заявляется о беспрецедентно высоком уровне защиты «ГосТех» от киберугроз²⁰¹, однако необходимо иметь в виду, что технологии, которые используются при кибератаках тоже не стоят на месте. Поэтому любые дефекты обеспечения безопасности данных, возникающие в процессе

карты») по созданию единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429719/

¹⁹⁹ Единая цифровая платформа «ГосТех» // ФКУ «ГосТех». URL: <https://platform.gov.ru/>

²⁰⁰ Хламцов И.И., Михеев А.С., Кириченко А.О. Современные тенденции цифровизации государственного управления // Журнал прикладных исследований. – 2024. – №S1. – С.69

²⁰¹ Чернышенко заявил о высоком уровне защиты платформы «ГосТех» от киберугроз // РИА Новости. – 2024. URL: <https://ria.ru/20240220/gostekh-1928415101.html?ysclid=mepijtkpko339857942>

эксплуатации платформы, необходимо оперативно выявлять и устранять²⁰². Только в этом случае цифровизация государственного управления, в т.ч. и в рамках межуровневого взаимодействия, будет способствовать повышению эффективности социально-экономического развития российских регионов.



Рисунок 2.11 – Архитектура «ГосТех»

Источник: сформировано автором на основе данных официального сайта «ГосТех»

В настоящее время органы исполнительной власти Московской области активно взаимодействуют с федеральным центром по вопросам реализации региональных программ и проектов в регионе. Сотрудничество проходит в нескольких ключевых форматах, начиная с законодательства и заканчивая отчетностью об эффективности выполнения региональных программ (выполнение целевых показателей), которые во многом позволяют определить, насколько успешна деятельность региональных органов власти.

²⁰² Понкин И.В. К вопросу о недостатках и рисках внедрения и применения цифровых инструментов в государственном управлении // Государственная служба. – 2024. – №4 (150). – С.76-82

Внедрение лучших практик, в части реализации социально-экономических программ даст возможность, выявлять перспективные направления развития, способствующие формированию адаптивных ключевых элементов механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления, направленных на: повышение согласованности планирования, усиление горизонтальных связей между уровнями власти, проведения цифровизации. Полученные результаты позволяют расширить методическую базу оценки межуровневого взаимодействия и предложить практико-ориентированные решения, способствующие повышению эффективности социально-экономического развития регионов.

Выводы по главе 2

Во второй главе диссертации было проведено комплексное исследование институциональных, нормативных и управленческих механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней власти в процессе реализации социально-экономических программ. В качестве примера была выбрана Московская область. Проведённый анализ показал, что эффективность реализации национальных и региональных программ в значительной степени зависит от уровня институциональной согласованности, цифровизации процессов управления, полноты нормативного обеспечения и способности региональных органов власти адаптировать федеральные цели к социально-экономической специфике региона. В результате данного комплексного исследования, автором были сформированы следующие выводы:

1. Проведено исследование в части современного состояния, имеющейся практики реализации социально-экономических программ, в условиях взаимодействия федерального и регионального уровней управления Московской области, которое подтверждает, что финансовое взаимодействие региона с федеральным центром носит целевой характер, так как при доминировании собственных доходов усиливается роль федеральных субсидий и механизмов мониторинга их использования, а отчетность и единые методики расчетов обеспечивают сопоставимость результатов. Представленные отчетные данные по

ключевым социально-экономическим показателям подтверждают, что наиболее высокими темпами в Московской области растут среднедушевые денежные доходы населения – отмечается увеличение с 55 746 руб. в месяц до 77 384 руб. в месяц, что свидетельствует об улучшении социально-экономической ситуации в регионе и также о росте качества жизни населения (даже с учетом роста инфляции за тот же период). Следует отметить, что исследуемый субъект является одним из лидеров по объему розничной торговли и производства, при чем, в последние годы отмечается существенное увеличение показателей: с 2022 по 2024 годы на 37,5% растет объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами; на 34,7% – оборот розничной торговли в регионе; на 32,3% – объем инвестиций в основной капитал. Результаты является позитивным сигналом и свидетельствует о росте экономики региона. Московская область – третий по итогам 2024 года российский регион (после Москвы и Санкт-Петербурга) по размеру доходной части бюджета, которая составила 1 025,7 млрд руб., что более чем в два раза превышает показатель следующего за Подмосковьем в рейтинге субъекта – Краснодарского края (451,1 млрд руб.). Оптимизация архитектуры государственных программ (отказ от дублирующих «задач», акцент на подпрограммы и ключевые показатели эффективности (KPI) повышает управляемость. Вместе с тем сохраняются риски избыточной бюрократизации и дефицита горизонтальной координации между уровнями власти. Следовательно, дальнейшее повышение эффективности требует углубления координационных механизмов, унификации системы показателей и расширения цифрового обмена данными при сохранении баланса федерального контроля и региональной адаптивности.

2. Проведена комплексная оценка стратегических разработок по повышению социально-экономических показателей в рамках федерального и регионального управления субъектами РФ, а также качества межуровневого взаимодействия федеральных и региональных органов власти на примере Московской области. Проведенный анализ подтверждает тот факт, что ключевым детерминантом роста социально-экономических показателей субъектов РФ является качество

государственного управления и межуровневого взаимодействия. В процессе анализа выявлены значительные ограничения в реализации принципов открытости и подотчетности, в частности, региональные программы зачастую не содержат четкой декомпозиции целевых показателей, отсутствуют механизмы персональной ответственности за недостижение результатов, а инструменты общественного участия формальны и не влияют на принятие решений. Помимо этого, с помощью анализа удалось обосновать и апробировать комплексную методику оценки качества межуровневого взаимодействия федеральных и региональных органов власти на примере Московской области. Предложенная методика включает пять блоков показателей: цифровизация коммуникаций, открытость данных, политико-управленческое взаимодействие, динамика коррупционных преступлений и согласованность стратегических целей. Использование сводной балльной оценки позволило сопоставить результаты различных регионов и помогло выявить зоны управленческой эффективности и дефицита. В целом, по Московской области, несмотря на высокий уровень цифровизации и снижения уровня коррупции, демонстрируется ограниченная координация с федеральным центром и наблюдается слабое вовлечение в публичные консультации, что снижает интегративный потенциал стратегических разработок. Полученные результаты могут служить основой для уточнения механизмов мониторинга и корректировки стратегий в целях повышения эффективности регионального управления.

3. Выявлены проблемные аспекты и возможные перспективные направления развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области. На основании оценки и анализа проблем Московской области автор приходит к выводу, что для повышения эффективности реализации социально-экономических программ в регионах необходимо, в первую очередь, менять подход к формированию региональных документов стратегического планирования и делать их более целеориентированными, а также учитывать при их разработке ответственность должностных лиц региона за невыполнение целевых показателей. Также, имеющаяся практика по реализации социально-экономических программ показала, что определение перспективных

направлений развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления, направлено на: повышение согласованности планирования; усиление горизонтальных связей между уровнями власти; внедрение цифровых инструментов и мониторинга; формирование адаптивных ключевых элементов механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Перспективы повышения эффективности федерального и регионального взаимодействия видятся во: внедрении «дерева целей» с числовыми ориентирами, промежуточными контрольными точками и увязкой ресурсов; закреплении в региональном праве механизмов ответственности за недостижение показателей при одновременном расширении финансовой автономии в рамках риск-ориентированного федерального надзора; усилении горизонтальной координации через межрегиональные форматы и кластеры; цифровизации обмена данными (в т.ч. через платформенные решения типа «ГосТех»); институционализации публичных консультаций на этапах разработки и корректировки программ. При этом, особое внимание стоит уделять укреплению горизонтальных связей в рамках межрегионального сотрудничества и вовлечению представителей исполнительных органов регионов в процесс разработки национальных программ, которые необходимы для учета региональной специфики, с учетом того, чтобы они должны быть более гибкими. Установлено, что в процессах государственного управления наиболее перспективным проектом является, внедрение цифровизации с учетом активно развивающейся единой цифровой платформы «ГосТех», которая дает возможность перейти на качественно новый уровень эргономичности, совместимости, обработки больших объемов данных, защищенности оперативного создания государственных информационных систем и цифровых сервисов в рамках межуровневого взаимодействия.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СУБЪЕКТАХ РФ

3.1 Предложения по совершенствованию системы взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах РФ

В современных условиях повышение эффективности государственного управления возможно только при наличии устойчивого, институционального, сбалансированного взаимодействия между федеральным центром и региональными органами власти. Наиболее остро этот вопрос стоит в контексте реализации национальных проектов и государственных программ, успех которых в существенной степени зависит от согласованности целей, релевантности целевых индикаторов, своевременности финансирования и качества обратной связи. Федеративное устройство РФ, отличающееся высокой степенью территориальной, экономической и социально-демографической дифференциацией, подразумевает необходимость постоянной перестройки механизмов управления под имеющуюся региональную специфику.

Необходимо признать, что несмотря на наличие механизмов учета региональной специфики, а также культурных особенностей в развитии субъектов Российской Федерации, выявленные в предыдущей главе настоящего исследования, сохраняются проблемные аспекты в механизмах взаимодействия федерального и регионального уровней управления. В наибольшей степени это касается проблем с излишней процессуальной забюрократизированностью, слабой координацией стратегических приоритетов и низкой степенью адаптации федеральных программ к российской региональной специфике.

Поскольку автор придерживается комплексного подхода к совершенствованию центр-регионального взаимодействия, в рамках настоящего

диссертационного исследования предлагается система из пяти взаимосвязанных механизмов, направленная на синхронизацию усилий федерального и регионального уровней управления. Цели системы механизмов центр-регионального взаимодействия демонстрируют, что каждый механизм не существует изолированно, а является частью единой, интегрированной системы, где адапционно-цифровой механизм, реализующийся посредством цифровых технологий, играет роль связующего звена между остальными и обеспечивает прозрачность, оперативность и адаптивность управления, а также регламентацию и упорядочивание взаимодействия федерального центра с региональными органами власти (рис.3.1).

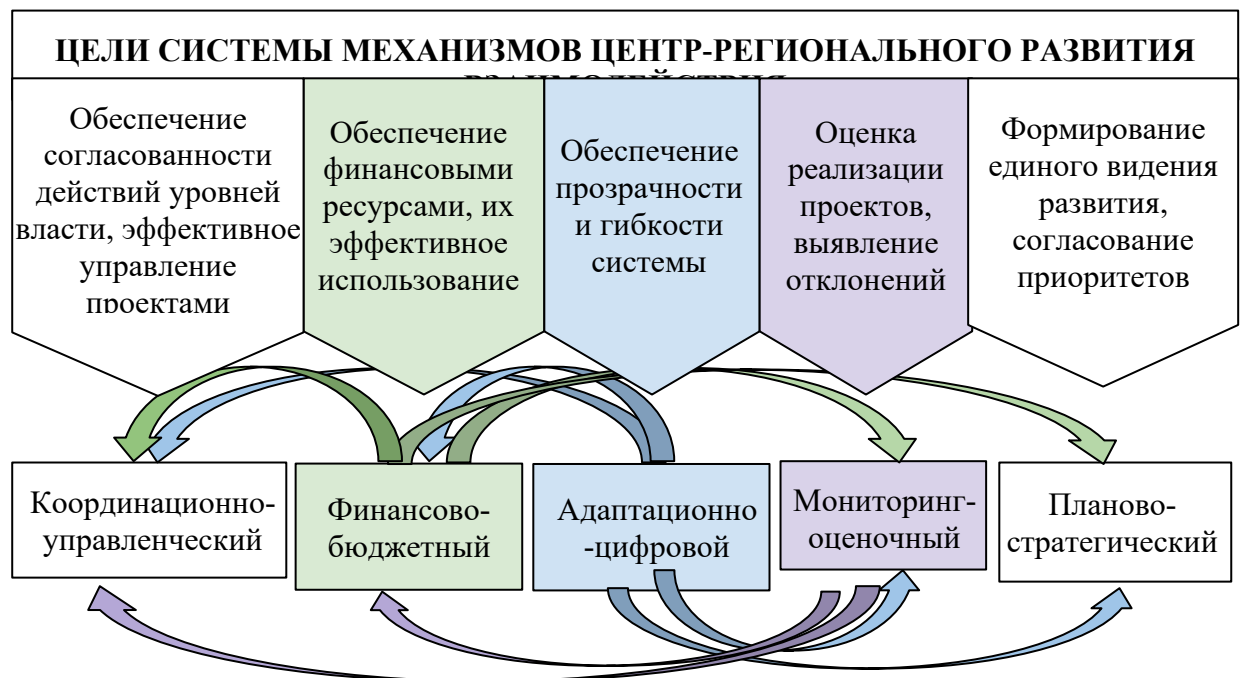


Рисунок 3.1 – Система взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления и их цели

Источник: составлено автором на базе проведенного исследования

Система взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления сформирована с целью повышения социально-экономических показателей в регионах РФ. Она представляет собой комплексную двухуровневую платформу государственного управления. Цель создания данной системы является интеграция действий федерального центра с действиями органов управления,

направленных на достижение стратегических целей социально-экономического развития субъектов, а также страны. Предполагается, что представленная система должна реализовать последовательность циклов управления, где каждый из пяти механизмов выполняет свою уникальную функцию, связанную с функциями других механизмов, где адаптивно- цифровой механизм является технологической основой и интеллектуальным центром всей системы. Адаптивно-цифровой механизм обеспечивает работу других механизмов, снабжая их необходимыми данными и предоставляя цифровые инструменты для работы, в частности:

- стратегического планирования и координации действий органов федеральной и региональной власти (планово-стратегический и координационно-управленческий механизмы), где широко применяются цифровые системы управления государственными проектами;
- эффективного финансирования (финансово-бюджетный механизм), где задействованы цифровые платформенные решения для планирования социально-экономических показателей региона, а также распределения и обеспечения контроля за движением средств;
- проведения регулярного мониторинга (оценочный механизм), где используется совокупность технологий и методов анализа Big Data, действующая в реальном времени.

В качестве примера использования таких систем в центр-региональном управлении субъектами можно привести платформенное решение «Система управления программами и проектами», разработанное для поддержки управления национальными проектами, которое эффективно используются в Липецкой области. Платформа обеспечивает единую цифровую среду для координации крупных государственных и межведомственных инициатив, интегрируя ключевые функции проектного управления, мониторинга и аналитики, что особенно актуально для органов исполнительной власти, реализующих стратегические программы в своем регионе²⁰³.

²⁰³ Система управления программами и проектами // Krit. URL: <https://krit.pro/products/upravlenie-proektami/>

В Липецкой области «Система управления программами и проектами» преимущественно ориентирована на региональные программы (проекты) и автоматизирует широкий перечень задач проектного управления, начиная с формирования паспортов проектов и заканчивая созданием сводной и детальной отчетности с аналитикой, представленной в графическом виде и способной меняться по мере поступления новых вводных данных в реальном времени (дашборды).

По оценке статистических служб Липецкой области, в результате внедрения цифровой платформы достигнуто существенное снижение трудозатрат в управлении регионом. В частности, отмечается:

- снижение общих трудозатрат на ведение проектов на 70%;
- повышение скорости анализа данных на 80%;
- сокращение вдвое временных затрат на поиск информации, которая не была систематизирована ранее²⁰⁴.

Также отмечается, что вышеуказанная цифровая платформа в Липецкой области обеспечивает бесшовный обмен информацией между уровнями исполнительной власти региона с федеральным центром, что дает возможность повысить прозрачность обмениваемых данных, ускорить процессы принятия управленческих решений, позволяющих всей структуре органов управления быть более адаптивной к постоянно меняющимся условиям. Данный пример подтверждает центральную роль адаптационно-цифрового механизма в обеспечении системы центр-регионального взаимодействия²⁰⁵.

Ориентиром, задающим направления действий федеральных и региональных органов власти в контексте регионального управления, служит планово-стратегический механизм. Его сущность определяется формированием общего для

²⁰⁴ Цифровые инструменты управления программами и проектами в госсекторе // Гарант.ру. – 2025. <https://www.garant.ru/article/1816959/?ysclid=migg2t5cq279202602>

²⁰⁵ Южаков, В. Н. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова, А. Н. Старостина. – Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-85006-305-4

уровней власти и управления видения будущего развития субъекта Российской Федерации.

Обеспечивая вертикальную согласованность целей и задач, данный механизм определяет цель и средства развития региона в долгосрочной перспективе. Однако в рамках реализации механизма крайне важно адаптировать цель, задачи и средства к уникальным региональным условиям и потребностям субъекта. Примеры подобной адаптации следующие (табл. 3.1):

Таблица 3.1

Примеры инструментов адаптации национальных проектов к региональной специфике в рамках планово-стратегического механизма центр-регионального взаимодействия

Инструмент адаптации	Мероприятия по адаптации
Детальное исследование региона	Проведение анализа региональных статистических данных, местных аналитических отчетов и исследований, учитывающих экспертные оценки, позволяющие выявить особенности, возможности и ограничения региона, а также потенциальные риски и угрозы (SWOT-анализ региона).
Локализация	Задействование в рамках реализации региональных проектов местных материальных и финансовых ресурсов, привлечение локальных специалистов и организаций, инноваций и технологий и т.д.
Вовлечение механизмов местного общественного контроля и участия	Вовлечение механизмов местного общественного контроля и участия позволяет повысить прозрачность и ответственность проекта, а также обеспечить более широкое и глубокое вовлечение населения в проект.

Источник: составлено автором на основании публикации Е.С. Куликовой и А.Э. Газиевой²⁰⁶

В рамках планово-стратегического механизма каждый регион должен быть способным не только реализовывать национальный проект на своей территории, но также участвовать в определении целевых показателей, путем согласования с федеральным центром и иметь возможность адаптации алгоритма реализации под

²⁰⁶ Куликова Е.С., Газиева А.Э. Особенности алгоритмов реализации национальных проектов в регионе // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – №2 (12). – С.82-85

свои уникальные условия и потребности. Это позволит повысить эффективность и результативность реализации национальных проектов, что найдет отражение в динамике показателей социально-экономического развития региона. Реализация планово-стратегического механизма на федеральном уровне определяется формированием стратегии развития государства, в частности:

- определением долгосрочных приоритетов развития Российской Федерации;
- установлением целей развития ключевых отраслей экономики и направлений модернизации;
- формированием бюджета приоритетных направлений развития²⁰⁷;
- фиксированием внешнеполитического и внешнеэкономического курса государства;
- фиксированием внутренних (демографических, экологических и др.) целей.

Также федеральный центр ответственен за разработку и утверждение национальных проектов²⁰⁸, детализирующих стратегию развития в форме конкретных программ с четко поставленными целями, целевыми показателями, сроками, ответственными за исполнение лицами и ресурсным обеспечением. Кроме этого, федеральными органами управления устанавливаются единые методические подходы к стратегическому планированию, используемые всеми российскими регионами.

При этом, федеральные приоритеты и национальные проекты служат основой для регионального планирования социально-экономических показателей. Важной частью реализации механизма является необходимость согласования и адаптации данных проектов к особенностям социально-экономического, политического, природно-климатического и культурного развития регионов. Это обеспечивается посредством регулярного межуровневого обмена информацией и

²⁰⁷ Харькова О.М. Государственное стратегическое планирование // ЕГИ. – 2023. – №3 (47). – С.244-248

²⁰⁸ Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

корректировки планов, в т.ч. и за счет использования цифровых платформ, а также гибкости самих национальных программ, которые важно с самого начала разрабатывать с пониманием того, что каждый регион будет трансформировать их с учетом локальных особенностей.

В рамках реализации рассматриваемого механизма, не стоит игнорировать подход к формированию региональных документов стратегического планирования, предложенный автором для Московской области. Слабая ориентированность на достижение целей и отсутствие ответственности должностных лиц региона за невыполнение целевых показателей – общая проблема для всех субъектов Российской Федерации²⁰⁹.

Необходимо сделать акцент на том, что ключевым принципом реализации плано-стратегического механизма центр-регионального взаимодействия внутри предложенной автором системы выделяется его цикличность и итерационность. При этом, федеральные установки не должны носить односторонний характер. Целесообразно вносить корректировки через адаптационно-цифровой механизм и уточнять их на основе данных, поступающих от региональных органов управления (рис.3.2).

В данном случае интересен опыт Вологодской области, правительство которой, по мнению И.О. Борисовича и Е.М. Бухвальда, действовало в рамках творческого подхода к адаптации и цифровизации практической реализации задач национальных проектов в регионе. В частности, в конце 2010-х гг. национальный проект в области туризма был модифицирован с учетом природно-климатических и культурных особенностей региона. В утвержденной программе было учтено, что Вологодская область является одним из наиболее привлекательных регионов с точки зрения следующих видов туризма:

- культурно-познавательного;
- религиозного;
- сельско-экологического;

²⁰⁹ Кочарян К.А., Байрамова Р.О. Проблема оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). – 2024. – Т.10. – № 1 (25). – С.44-57

- рыболовного и охотничьего;
- лечебно-оздоровительного и др.²¹⁰.



Рисунок 3.2 – Схема единого прозрачного и адаптивного поля по упорядочению и систематизации управления процессами по повышению социально-экономического развития субъектов РФ

Источник: составлено автором с использованием материала Кочарян К.А., Байрамова Р.О.

В итоге, конечный вариант региональной программы получился в высокой степени адаптированным под специфику региона, что, по оценкам экспертов,

²¹⁰ Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Национальные проекты России: региональное измерение // ЭТАП. – 2019. – №1. – С.37-53

позволило сделать реализацию национального проекта максимально эффективной, а туристические программы Вологодской области привлекательными, безопасными и комфортными для российских и иностранных туристов.

Сущность координационно-управленческого механизма заключается в обеспечении синхронизации и систематизации действий всех участников управленческого процесса. Представим ключевые задачи, которые решаются посредством данного механизма (рис. 3.3).

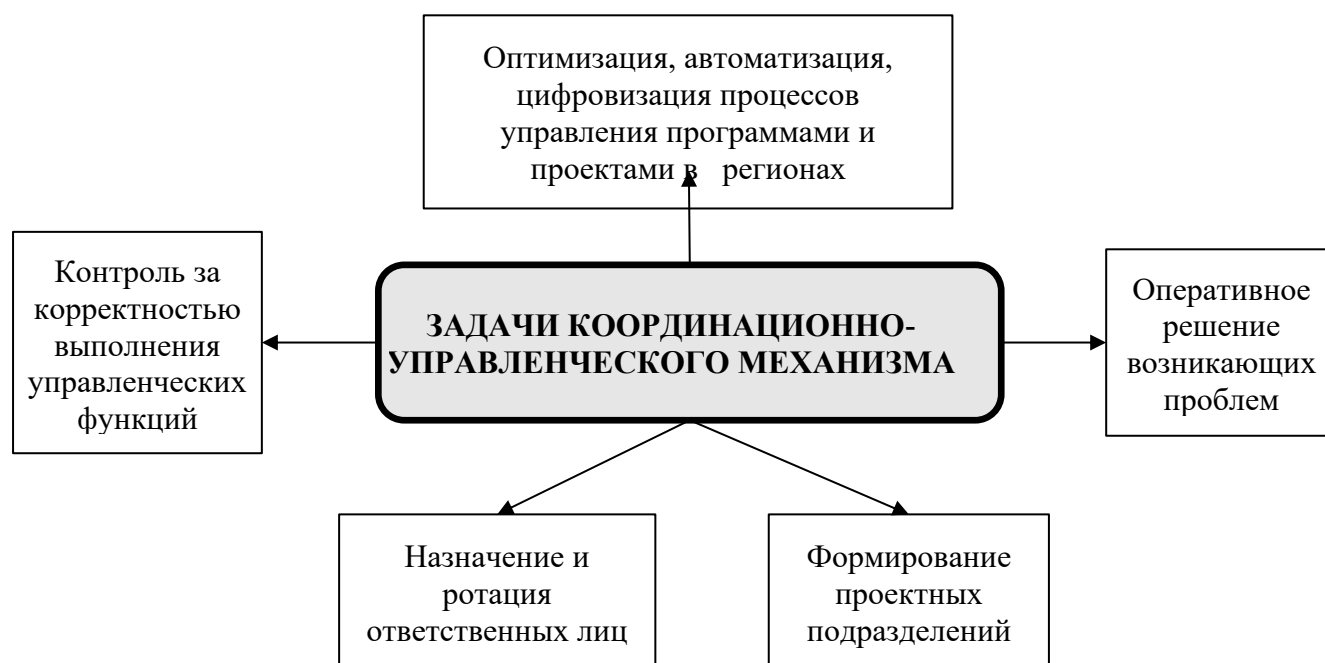


Рисунок 3.3. – Задачи координационно-управленческого механизма системы взаимодействия федерального и регионального уровней управления

Источник: разработано автором с использованием данных Е.С. Куликовой, А.Э. Газиевой, О.Б. Иванова, Е.М. Бухвальд.

Как уже было отмечено ранее, для реализации управленческих функций в рамках координационно-управленческого механизма необходимо, максимально задействовать цифровые инструменты. Приведенный выше в качестве примера опыт Липецкой области с использованием цифровой платформы в проектно-управленческой деятельности необходимо перенимать и использовать этот опыт другими регионами.

Цифровые решения в центр-региональном взаимодействии помогут обеспечить слаженность и, по мнению заместителя главы комитета

Государственной думы Российской Федерации по региональной политике М.Н. Матвеева, предотвратить «управленческий хаос»²¹¹.

Мониторинг-оценочный механизм, направлен на осуществление контроля результатов и получение обратной связи в процессах управления регионами, который имеет огромное значение в системе взаимодействия федеральных и региональных уровней власти. Этот механизм позволяет:

- объективно оценить качество управленческих процессов;
- определить степень прогресса социально-экономических показателей региона в динамике;
- выявить отклонения фактических показателей от целевых значений;
- определить и проанализировать причины отсутствия положительных результатов или факторов успеха;
- на основании проведенного анализа принять обоснованные управленческие решения.

Однако, для реализации данного механизма в полной мере, необходимы прозрачные и полные данные для оценки. К сожалению, в последние годы проведенные исследования доказывают, что в отношении ряда национальных проектов (например, «Культура») статистика данных не ведется или представлена лишь фрагментарно²¹². Системность отсутствует. Поэтому проанализировать динамику показателей, сравнить их с целевыми бывает крайне затруднительно. Это, в свою очередь, приводит к следующим негативным последствиям:

- отсутствие возможности оценки эффективности реализации проекта в регионе и работы исполнительных органов власти субъекта;
- повышение риска принятия интуитивных, т.е. необоснованных, управленческих решений (например, относительно предоставления дополнительного финансирования, выплаты премий должностным лицам

²¹¹ Соколова М. Управленческий хаос и лоббизм Решетникова: в Госдуме назвали абсурдом реформу местного самоуправления // Новый день. – 2024. URL: <https://newdaynews.ru/moscow/826505.html>

²¹² Кондакова А.Н. Региональная составляющая реализации национального проекта «Культура» (на примере Вологодской области) // Вопросы территориального развития. – 2023. – №1. – С.1-17

исполнительных органов субъекта и др.), что, по мнению автора, в рамках государственного управления является неприемлемым.

По этой причине «формирование единого информационного центра, имеющего полную информацию о состоянии продвижения национальных проектов, причем в режиме реального времени²¹³», а также создание единой методологии проведения мониторинга и оценки социально-экономических результатов региона представляет собой весьма актуальную задачу в контексте настоящего исследования.

В рамках разработанной системы взаимосвязанных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления очевидна связь мониторинг-оценочного механизма с финансово-бюджетным, сущность и цель которого сводится к обеспечению ресурсной базы для реализации координационно-управленческого механизма.

Так, мониторинг-оценочный механизм является своего рода индикатором того, стоит ли вкладывать средства в дальнейшее развитие региона, а финансово-бюджетный – двигателем реализации проектов. Посредством федеральных трансфертов распределяются финансовые ресурсы в государстве, а управление средствами реализуется на региональном уровне.

Финансово-бюджетный механизм превращает стратегические замыслы в конкретные финансовые обязательства и возможности, стимулируя регионы к эффективности через условия финансирования. В рамках финансово-бюджетного механизма федеральными органами власти формируется федеральный бюджет, а распределение средств между регионами производится на основе прозрачных критериев. Уровень экономического развития и динамика изменения социально-экономических показателей оказывает немалое влияние на принятие решения о выделении средств.

²¹³ Огнева В.В., Шачнев С.А. Государственные национальные проекты: политическое целеполагание и проблемные аспекты эффективности реализации // Известия Юго-Западного гос. ун-та. Сер.: История и право. – 2019. – Т. 9. – №3. – С. 120-131

Федеральный центр также уполномочен выдвигать требования к составлению (в форме регламентов бюджетного планирования) и исполнению региональных бюджетов. Однако распределение полученных федеральных средств и собственных доходов (налоги, сборы) на реализацию региональных программ должно полностью находиться в зоне ответственности региональных органов управления.

Важная роль отведена адаптационно-цифровому механизму, который выполняет роль связующего звена между всеми механизмами, обеспечивая прозрачность, оперативность и адаптивность управления, а также регламентацию и упорядочение взаимодействия федерального центра с региональными органами власти. При этом, важно, чтобы адаптационно-цифровой механизм являлся информационным ядром системы взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления, приносящим улучшения в процессы создания единой цифровой платформы и стандарта данных, а также внедрения цифровых технологий и услуг, обработки больших объемов данных, с осуществлением обратной связи, поступающей от всех механизмов. Так как адаптационно-цифровой механизм, является информационным ядром, он перерабатывает всю информацию и обеспечивает взаимодействие уровней власти, то именно в нем формируются окончательные управленческие решения, за которые: федеральные органы ответственны за разработку и техническую поддержку единых цифровых платформ, они же определяют унифицированные правила и стандарты для обмена информацией между всеми уровнями управления; региональные органы ответственны за внедрение цифровых платформ непосредственно в субъектах, ими же обеспечивается цифровизация государственных и муниципальных услуг, а также предоставление обратной связи с целью доработки и улучшения платформы.

В рамках адаптационно-цифрового механизма на федеральном уровне создается общая архитектура цифрового взаимодействия органов исполнительной власти. На региональном – происходит адаптация разработанных технологий и стандартов под региональную специфику, что обеспечивает повышенную эффективность и функциональность используемых цифровых инструментов.

Определив сущность и цели функционирования механизмов управления, необходимо отразить направления взаимодействия федерального и регионального уровней управления в рамках предложенной системы, поскольку это является предметом настоящего исследования (рис.3.4).



Рисунок 3.4. – Направления взаимодействия федерального и регионального уровней управления в рамках предложенных механизмов

Источник: составлено автором на основе проведенного анализа

Рассмотрев каждый из представленных механизмов, можно сделать вывод о том, что, в целом, сущность предложенной автором системы заключается в создании непрерывного цикла управления социально-экономическим развитием регионов, в котором стратегические цели определяют финансовые потоки, которые реализуются посредством координации действий федерального центра и региональных исполнительных органов. Условия финансирования, в свою очередь, зависят от оценки результативности региона. Следует отметить, что авторская методология оценки результативности региона является неотъемлемой частью предложенной системы механизмов взаимодействия федеральных и региональных органов управления регионами.

Предлагаемая система пяти взаимосвязанных механизмов создает единое, прозрачное и адаптивное поле для управления социально-экономическим развитием регионов. Практическое использование предложенной системы взаимодействия механизмов дает возможность, при внедрении цифровизации, провести одновременно обновление системы социально-экономических показателей и статистической деятельности региональных и федеральных органов управления.

3.2 Разработка инструментов по проведению эффективного мониторинга и комплексного оценивания выполнения показателей, являющихся базой для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности

В связи с постоянным усложнением системы государственного управления и расширения масштабов реализации национальных проектов, особое значение приобретает процесс формирования эффективных инструментов мониторинга и комплексного оценивания результатов взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Многоуровневая архитектура принятия решений, разнообразие источников финансирования и рост требований к результативности государственных программ обуславливают необходимость перехода от формального контроля исполнения, доведенных показателей к системной оценке их социально-экономических эффектов. Эффективный мониторинг призван обеспечить сопоставимость целей и социально-экономических показателей, а также своевременно выявлять отклонения от плановых значений, что дает возможность формировать обоснованные управленческие решения, основанных на достоверных и структурированных сведениях. Вместе с тем проанализированная ранее практика, характеризуется фрагментарностью индикаторов, разрывом между стратегическими целями и инструментами их измерения, а также недостаточной интеграцией цифровых решений, что в свою очередь снижает качество обратной связи между уровнями власти. В этой связи разработка комплексного инструментария оценки

взаимодействия федерального и регионального уровней управления, является необходимым условием для повышения прозрачности, подотчетности и результативности государственной политики, направленной на устойчивое социально-экономическое развитие субъектов РФ.

Поскольку одним из механизмов предложенной системы взаимодействия федерального и регионального уровней управления является оценочный подход, направленный на мониторинг эффективности реализации стратегий, программ и национальных проектов, оперативное выявление отклонений и причин их возникновения, возникает потребность в разработке инструментов для проведения мониторинга и комплексного оценивания результатов регионального развития, а также методологии расчета интегрального индекса социально-экономической результативности региона (ИИ_{сэр}).

Данный интегральный показатель предлагается определять с учетом баллов, набранных регионом по четырем блокам анализа:

- индикативному, предполагающему проведение оценки достижения регионом целевых (плановых) показателей социально-экономического развития, установленных Стратегией развития региона;
- сравнительно-аналитическому, в рамках которого определяется место региона относительно других российских регионов или среднего значения по Российской Федерации в целом;
- интегрально-оценочного, который предусматривает учет комплексной оценки развития региона на основе данных альтернативного источника для объективизации оценки;
- трендового, в рамках которого анализируется динамика изменения показателей социально-экономического развития региона.

По аналогии с оценкой качества управления субъектами в рамках регионального и федерального взаимодействия, проведенной во второй главе настоящего исследования, результаты региона по всем блокам анализа будут

оценены по определенному количеству баллов. Для каждого аналитического блока будет составлена шкала оценивания от 1 до 7 баллов.

Расчет $ИИ_{сэр}$ представляет собой отношение количества набранных баллов по всем аналитическим блокам к максимально возможному их количеству, выраженное в процентах. Таким образом, $ИИ_{сэр}$ может принимать значения от 0% до 100%. Чем больше значение, тем выше оценивается социально-экономическая результативность региона.

Формула $ИИ_{сэр}$ имеет следующий вид:

$$ИИ_{сэр} = \frac{(Б_{и} + Б_{са} + Б_{ио} + Б_{т})}{Б_{max}} * 100\%, \quad (3.1)$$

Где:

$Б_{и}$ – балл по индикативному блоку;

$Б_{са}$ – балл по сравнительно-аналитическому блоку;

$Б_{ио}$ – балл по интегрально-оценочному блоку;

$Б_{т}$ – балл по трендовому блоку;

$Б_{max}$ – максимально возможное количество баллов по всем аналитическим блокам в совокупности.

Лексической интерпретацией оценки $ИИ_{сэр}$ служит следующая шкала значений:

- выше 90% – высокая результативность региона;
- находится в диапазоне от 70% – 90% – результативность региона выше среднего;
- от 50% до 70% – средняя результативность;
- от 30% до 50% – результативность ниже среднего;
- до 30% – низкая результативность.

Данную модель расчета отличает:

- комплексность, которая обуславливается использованием показателей из четырех функциональных блоков, что позволяет оценить социально-экономическую результативность региона с нескольких позиций: по степени

выполнения показателей, в сравнении со средними значениями, с учетом данных оценки из альтернативного источника данных, а также – в динамике;

– гибкость, определяется тем, что набор показателей для оценки внутри каждого из блоков не является закрытым перечнем и может быть определен экспертно в зависимости от особенностей, оцениваемого региона и цели проведения мониторинга.

Ниже представлен перечень базовых показателей ($P_1, P_2 \dots P_n$) для проведения оценки (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Перечень показателей для комплексного оценивания социально-экономических результатов региона (Источник: составлено автором на базе формулы 3.1)

Показатель	Источник данных
ВРП на душу населения, тыс. руб.	Стратегия развития региона (для плановых показателей); данные Росстата (для фактических показателей)
Инвестиции в основной капитал на душу населения, млрд руб	
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), тыс. руб.	
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), тыс. руб.	
Доля субъектов МСП в ВРП, %	
Суммарный коэффициент рождаемости, число детей на 1 женщину	
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, число лет	
Объем жилищного строительства, млн м ² общей площади	
Внутренние затраты на исследования и разработки за счет всех источников, млрд руб	
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	Стратегия развития региона (для плановых показателей); данные Министерства внутренних дел Российской Федерации (для фактических показателей)
Уровень цифровизации, балл	Стратегия развития региона (для плановых показателей); Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России Ассоциации инновационных решений и ИИ «Регионы XXI век» (для фактических показателей)

Выбор конкретных количественных показателей для оценки определен следующими факторами:

- доступностью источников анализируемых показателей;
- качеством информационно-аналитической составляющей управления социально-экономическим развитием региона;
- необходимостью всесторонности оценки (поэтому представлены показатели, отражающие все направления развития региона).

Определившись с перечнем показателей для оценки, в рамках индикативного аналитического блока необходимо рассчитать уровень достижения каждого из целевых показателей ($Y_{цп}$):

$$Y_{цп} = \frac{П_{ф}}{П_{цп}} * 100\%, \quad (3.2)$$

Где:

$П_{ф}$ – фактическое значение базового показателя социально-экономического развития региона;

$П_{цп}$ – целевое (плановое) значение базового показателя социально-экономического развития региона;

Целью данного этапа является проведение оценки достижения конкретных, заданных на этапе планирования показателей (целевых показателей).

Согласно таблице 3.1, фактические значения показателей представлены в ежегодных публикациях Росстата – «Регионы России. Социально-экономические показатели», плановые – содержаться в Стратегии развития региона на соответствующий период.

Результатом оценки в рамках индикативного блока ($P_{и}$) станет вычисленное среднее арифметическое выполнения всех показателей социально-экономического развития региона (Y_i):

$$P_{и} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}, \quad (3.3)$$

Где:

n – количество базовых показателей социально-экономического развития региона.

Необходимо пояснить, что выбор именно среднего арифметического значения для данной методологии определяется подходом автора с позиции равнозначности каждого показателя для расчета общей результативности региона. Однако, автором допускается, что в рамках проведения оценки может быть использован подход, где каждому из показателей будет задан определенный вес, выраженный в процентах или коэффициентом, при этом сумма весов всех показателей будет равна 100% или единице. В этом случае $P_{и}$ должен представлять собой средневзвешенное значение. Определение веса может быть проведено экспертно или с использованием методологии (хотя, по мнению автора, сложность такой методики будет заключаться в невозможности использования единого способа для всех регионов).

Полученное значение $P_{и}$ необходимо оценить в баллах. Для этого целесообразно использовать следующую шкалу:

- при значении менее 93% (целевые показатели не выполнены), проставляется 0 баллов;
- при значении от 93% до 98% (целевые показатели не выполнены, но близки к целевой установке) – 1 балл;
- свыше 98% (целевые показатели считаются выполненными) – 2 балла.

В качестве наглядного примера проведения оценки в рамках индикативного аналитического блока, сделан расчет $P_{и}$ для Московской области по данным Росстат за 2023 и 2024 г.²¹⁴ (фактические значения показателей) и «Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года»²¹⁵. Расчет представлен в таблицах 3.3 и 3.4.

Таким образом, определив выполнение по каждому базовому показателю, рассчитан общий показатель – $P_{и}$, равный 100,85% в 2023 и 104,31% в 2024 г.,

²¹⁴ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. – Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 1081 с.

²¹⁵ Постановление Правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» (ред. от 12.03.2024) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2018/12/28/n-1023-45/?ysclid=mdx98nbtfe434311244>

который позволяет сделать вывод о выполнении регионом целевых показателей за 2023 и 2024 годы. Поэтому по данному блоку регион оценивается на 2 балла из 2 возможных баллов.

Далее в рамках сравнительно-аналитического блока определяется место региона относительно других российских регионов. Для этого показатели исследуемого региона сравниваются со средними значениями по Российской Федерации в целом и рассчитываются отклонения от среднероссийского значения (O_{cp}).

Таблица 3.3

Расчет степени выполнения целевых показателей социально-экономического развития Московской области в 2023 году

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Выполнение, %
ВРП на душу населения, тыс. руб.	977,8	1 068,6	109,28%
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	1 460,1	1 653,4	113,24%
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	66 500	64 870	97,55%
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), руб.	51 500	50 139	97,36%
Доля субъектов МСП в ВРП, %	23,8%	25,0%	105,04%
Суммарный коэффициент рождаемости, число детей на 1 женщину	1,4	1,4	96,57%
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, число лет	66,0	64,3	97,42%
Объем жилищного строительства, млн м ²	15,0	12,5	83,33%
Внутренние затраты на исследования, млрд руб.	195,0	202,4	103,79%
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	110%	118,8%	108,00%
Уровень цифровизации, балл	87	85	97,70%
Результат оценки ($P_{и}$)			100,85%

Источник: рассчитано автором по данным Росстат

Аналогичным образом выполнены расчеты за 2024 год.

**Расчет степени выполнения целевых показателей социально-
экономического развития Московской области в 2024 году**

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Выполнение, %
ВРП на душу населения, тыс. руб.	981,3	1 104,9	112,6
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	1 285,3	1 720,0	133,82
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	68 891	77 384	112,33
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), руб.	53 381	5 5315	103,62
Доля субъектов МСП в ВРП, %	24,8%	24,1%	97,18
Суммарный коэффициент рождаемости, число детей на 1 женщину	1,34	1,2	89,55
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, число лет	66,5	60,1	90,38
Объем жилищного строительства, млн м ²	12,5	11,4	91,20
Внутренние затраты на исследования, млрд руб.	188,7	203,7	107,95
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	101,5 %	101,5 %	100,00
Уровень цифровизации, балл	91	99	108,79
Результат оценки (Р_и)			104,31%

Источник: рассчитано автором по данным Росстат

Формула O_{cp} имеет следующий вид:

$$O_{cp} = \frac{(P_{\phi} - P_{pf})}{P_{pf}} * 100\%, \quad (3.4)$$

Где:

P_{pf} – среднее значение базового показателя социально-экономического развития регионов по Российской Федерации.

Результатом оценки в рамках сравнительно-аналитического блока (P_{ca}) станет вычисленное среднее арифметическое отклонение всех показателей социально-экономического развития региона от среднероссийских значений (O_i):

$$P_{ca} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n}, \quad (3.5)$$

Здесь по аналогии с определением результата из индикативного блока может быть использована формула расчета средневзвешенного значения. Однако выше

автором уже дано пояснение, почему проводится расчет именно среднего арифметического [152].

Полученное значение P_{ca} необходимо оценить в баллах. Для этого целесообразно использовать следующую шкалу:

- при отрицательном значении отклонения (показатели региона ниже среднероссийских), проставляется 0 баллов;
- при значении от 0% до 10% (показатели региона близки к среднероссийским) – 1 балл;
- от 10% до 20% (показатели региона немного выше среднероссийских) – 2 балла;
- от 20% до 35% (целевые показатели выше среднероссийских) – 3 балла;
- от 35% до 60% – 4 балла;
- от 60% до 90% – 5 баллов;
- от 90% до 150% – 6 баллов;
- свыше 150% – 7 баллов.

Данная шкала имеет более широкий диапазон балльных значений по сравнению со шкалой из предыдущего блока. Это решение неслучайно. Чем выше величина отклонения показателя региона в большую сторону от среднероссийского значения, тем существеннее вклад региона в социально-экономическое развитие страны, и это необходимо учитывать при дальнейшем расчете интегрального индекса социально-экономической результативности региона ($ИИ_{сэр}$).

В качестве наглядного примера проведения оценки в рамках сравнительно-аналитического блока сделан расчет P_{ca} для Московской области за 2023 и 2024 гг. Расчет представлен в таблицах 3.5 и 3.6.

Определив отклонение от среднероссийского по каждому базовому показателю, рассчитан общий показатель – P_{ca} , равный 153,46% и 148,64% за 2023 и 2024 годы, соответственно, который позволяет сделать вывод о существенном превышении ряда фактических значений социально-экономических показателей

развития Московской области от средних по России. В частности, Московская область является:

- лидером среди российских субъектов по объему жилищного строительства, а также лидером по вводу многоквартирных домов в стране, причем данная позиция сохраняется уже не первый год²¹⁶;
- одним из лидеров по объему внутренних затрат на исследования и разработки в рамках реализации региональной программы «Научно-технологическое развитие Московской области», которая рассчитана на 2025-2030 годы²¹⁷ (так, приоритетными сферами развития в области научно-технических разработок в Подмоскowie являются беспилотные авиационные системы, ядерные технологии, биотехнологии, фармацевтика и др.²¹⁸);
- одним из лидеров по объему инвестиций в основной капитал.

Таблица 3.5

Расчет отклонения показателей социально-экономического развития Московской области от среднероссийских в 2023 году

Показатель	Среднее значение по РФ	Значение в МО	Отклонение, %
ВРП на душу населения, тыс. руб.	1 050,0	1 068,6	101,77%
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	400,4	1 653,4	412,94%
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	53 579	64 870	121,07%
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), руб.	41 231	50 139	121,61%
Доля субъектов МСП в ВРП, %	23,9%	25,0%	104,60%
Суммарный коэффициент рождаемости	1,4	1,4	100,00%
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, лет	61,7	64,3	104,21%
Объем жилищного строительства, м ² на чел.	0,75	1,45	193,33%

²¹⁶ Консергенова М. Подмоскowie лидирует среди регионов РФ по объемам жилищного строительства // РИАМО. – 2024. URL: <https://riamo.ru/news/nedvizhimost/podmoskove-lidruet-sredi-regionov-rf-po-obemam-zhilishnogo-stroitelstva/?ysclid=mi274eiry1708515329>

²¹⁷ Распоряжение Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области от 30.12.2022 № 26-н «Об утверждении региональной программы Московской области «Научно-технологическое развитие Московской области» // Министерство инвестиций, промышленности и науки Московской области. URL: <https://mii.mosreg.ru/dokumenty/innovacii/zakonodatelstvo-v-sfere-nauki-i-innovaciy/17-01-2023-17-18-26-rasporyazhenie-ministerstva-investitsiy-promyshlen>

²¹⁸ Объем инвестиций компаний Подмоскowie в разработки превысил 198 млрд рублей // РИА Новости. – 2024. URL: <https://ria.ru/20240828/podmoskove-1969029512.html>

Внутренние затраты на исследования, на чел. руб.	11 160	19 500	174,73%
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	106%	118,8%	112,08%
Уровень цифровизации, балл	60	85	141,67%
Результат оценки (P_{ca})			153,46%

Источник: рассчитано автором по данным Росстат

Аналогичным образом выполнены расчеты за 2024 год (табл. 3.6)

Таблица 3.6

Расчет отклонения показателей социально-экономического развития
Московской области от среднероссийских в 2024 году

Показатель	Среднее значение по РФ	Значение в МО	Отклонение, %
ВРП на душу населения, тыс. руб.	1 085,7	1 104,9	101,77%
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	439,8	1 720,0	391,09%
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	58 290	77 384	132,76%
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), руб.	48 253	55 315	114,64%
Доля субъектов МСП в ВРП, %	23,8%	24,1%	101,26%
Суммарный коэффициент рождаемости	1,4	1,2	85,71%
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, лет	61,4	60,1	97,88%
Объем жилищного строительства, м ² на чел.	0,74	1,31	177,03%
Внутренние затраты на исследования, на чел. руб.	12 870	21 800	169,39%
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	103 %	101,5 %	98,54%
Уровень цифровизации, балл	60	99	165,00%
Результат оценки (P_{ca})			148,64

Источник: рассчитано автором по данным Росстат

По сравнительно-аналитическому блоку в 2023 и 2024 гг. регион оценивается на максимальный балл – 7 баллов.

Далее в рамках интегрально-оценочного блока проведен анализ комплексной оценки развития региона. Необходимость данного этапа определяется целесообразностью учета интегральной оценки на основе агрегированных данных о социально-экономическом развитии региона от альтернативного источника, например, рейтингового агентства. Это необходимо для объективизации оценки.

Предлагается использовать рейтинг российских регионов по социально-экономическому положению от Центра экономических исследований «РИА Рейтинг». Данный анализ проводится ежегодно с 2022 года. Он основывается на агрегировании различных показателей, характеризующих социально-экономическое положение регионов Российской Федерации, в частности:

- масштаб развития экономики региона;
- эффективность экономической деятельности региона;
- показатели бюджетной сферы;
- показатели социальной сферы²¹⁹.

По мнению автора, вышеуказанный рейтинг является авторитетным источником данных по следующим причинам:

- наличие достаточного опыта, продолжительности исследований и признания в экспертном сообществе;
- стабильность в подходе, что повышает доверие к результатам рейтинга;
- комплексный аналитический подход, задействующий широкий спектр анализируемых показателей;
- использование официальных статистических данных (для анализа используются официальные данные российских ведомств (Росстата, Минфина России, Федерального казначейства, Банка России и др.)) и прозрачность методологии, что помогает понять логику построения рейтинга;
- направленность рейтинга на практическое применение, что упрощает его использование.

Результатом оценки в рамках интегрально-оценочного блока ($P_{ио}$) станет интегральный рейтинг региона в баллах (рис. 3.5) за определенный период времени (обычно – год). Рейтинг регионов за 2023-2024 гг. представлен (приложение Б).

²¹⁹ Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2024 г. // РИА Рейтинг. – 2025. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250623/630282378.html>



Рисунок 3.5 – График сопоставления рейтингового показателя с балльной оценкой региона

Источник: разработано автором с использованием материалов РИА Рейтинг

Поскольку рейтинговый показатель региона варьируется в диапазоне от 1 до 100, для оценки региона в целях настоящего блока предлагается использовать следующую шкалу:

- при значении рейтингового показателя от 0 баллов до 15 баллов, проставляется 0 баллов;
- от 15 пунктов до 30 пунктов рейтингового показателя – 1 балл;
- 30-45 пунктов рейтингового показателя – 2 балла;
- 45-60 пунктов рейтингового показателя – 3 балла;
- 60-75 пунктов рейтингового показателя – 4 балла;
- 75-90 пунктов рейтингового показателя – 5 баллов;
- свыше 90 пунктов рейтингового показателя – 6 баллов.

Результатом интегрально-оценочного блока для Московской области станет значение рейтинга за 2023 и 2024 год, поскольку расчеты по предыдущим блокам проводились по данным этого же периода. Оно составляет 82,08 и 84,97 балла в 2023 и 2024 г., соответственно. Таким образом, по данному блоку регион оценивается на 5 баллов из 6 возможных.

Далее в рамках трендового расчетного блока проводится сбор и анализ данных в динамике для выявления трендов. Для оценки региона предложен расчет средних за исследуемый период (обычно – год) показателей роста/снижения по каждому из социально-экономических показателей (T_{cp}) и определение общего значения по всем показателям, которое и станет результатом оценки по трендовому блоку (P_T).

Для расчета T_{cp} необходимо воспользоваться формулой:

$$T_{cp} = \left(\frac{(P_{кп} - P_{нп})}{P_{нп}} * 100\% \right) / (k - 1), \quad (3.6)$$

Где:

$P_{кп}$ – значение базового показателя социально-экономического развития региона по итогам конечного периода анализа (например, последний анализируемый год);

$P_{нп}$ – значение базового показателя социально-экономического развития региона по итогам начального периода анализа (например, первого анализируемого года);

k – количество анализируемых периодов (например, лет).

Расчет P_T можно описать следующей формулой:

$$P_T = \frac{\sum_{i=1}^n T_{cpi}}{n}, \quad (3.7)$$

Полученное значение P_T необходимо оценить в баллах. Для этого целесообразно использовать следующую шкалу:

– при отрицательном значении отклонения (показатели региона снизились в исследуемом периоде), проставляется 0 баллов;

- при значении от 0% до 2% (средние показатели за период увеличились незначительно) – 1 балл;
- от 2% до 4% – 2 балла;
- от 4% до 6% – 3 балла;
- от 6% до 8% – 4 балла;
- от 8% до 10% – 5 баллов;
- свыше 10% – 6 баллов.

В качестве примера проведения оценки по трендовому блоку далее проведен расчет P_T для Московской области за периоды с 2018 по 2023 и 2019 по 2024 года (6 лет). Расчет представлен в таблицах 3.7 и 3.8.

Таблица 3.7

Расчет среднегодового изменения показателей социально-экономического развития Московской области в 2018-2023 гг.

Показатель	2018	2023	Среднегодовой прирост/снижение показателя (за 6 лет), %
ВРП на душу населения, тыс. руб.	556,4	1 068,6	18,41%
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	897,8	1 653,4	16,83%
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	44 707	64 870	9,02%
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), руб.	35 199	50 139	8,49%
Доля субъектов МСП в ВРП, %	30,0%	25,0%	-3,33%
Суммарный коэффициент рождаемости, число детей на 1 женщину	1,5	1,4	-2,33%
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, л.	62,3	64,3	0,64%
Объем жилищного строительства, млн м ² площади	8,9	12,5	8,09%
Внутренние затраты на исследования и разработки за счет всех источников, млрд руб.	124,3	202,4	12,57%
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	94,6%	118,8%	5,12%
Уровень цифровизации, балл	72	85	3,61%
Результат оценки (P_T)			7,01%

Источник: рассчитано автором по данным Росстат

Аналогичным образом выполним расчеты за 2024 год (табл. 3.8).

**Расчет среднегодового изменения показателей социально-экономического
развития Московской области в 2019-2024 гг.**

Показатель	2019	2024	Среднегодовой прирост/снижение показателя (за 6 лет), %
ВРП на душу населения, тыс. руб.	615,5	1 104,9	13,25
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	1 044,1	1 720,0	10,79
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	47 513	77 384	10,48
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц), руб.	34 021	55 315	9,24
Доля субъектов МСП в ВРП, %	31,0%	24,1%	-3,71
Суммарный коэффициент рождаемости, число детей на 1 женщину	1,3	1,2	-1,28
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни, л.	60,4	60,1	-0,08
Объем жилищного строительства, млн м ² площади	8,6	11,4	8,43
Внутренние затраты на исследования и разработки за счет всех источников, млрд руб.	121,3	203,7	11,32
Темп снижения преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей, %	95,0%	101,5 %	1,14
Уровень цифровизации, балл	69	99	7,25
Результат оценки (Р_т)			8,06

Источник: рассчитано автором по данным Росстат

Необходимо отметить, что фактические значения социально-экономических показателей региона за 2018 год представлены в статистическом сборнике, опубликованном Росстатом в 2019 году²²⁰, за исключением показателя уровня цифровизации регионов – он представлен в исследовании Бизнес-школы «Сколково»²²¹.

Определив среднегодовой прирост/снижение P_i Московской области за исследуемый период, рассчитан общий показатель – P_t , равный 7,01% в первом периоде и 8,0% во втором (2019-2024 г.), что позволяет сделать вывод о существенном среднегодовом темпе роста показателей социально-экономических показателей развития Московской области с 2018 по 2024 годы.

²²⁰ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2019: Стат. сб. / Росстат. – М., 2019. – 1204 с.

²²¹ Рейтинг регионов России по цифровизации за первую половину 2018 года // RB.ru. – 2018. URL: <https://rb.ru/stories/rejting-regionov-rossii-po-cifrovizacii/?ysclid=mi3o6o9ozk779350993>

По трендовому блоку регион оценивается на 4 балла и 5 баллов, соответственно, из 6 возможных.

Таким образом, имея балльные оценки по всем 4 расчетно-аналитическим блокам (систематизация оценок для наглядности приведена в (табл. 3.9), которая дает возможность провести расчет интегрального индекса социально-экономической результативности региона ($ИИ_{сэр}$).

Таблица 3.9

Систематизация оценок Московской области для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности

Наименование расчетно-аналитического блока	Фактические кол-во баллов 2023	Фактические кол-во баллов 2024	Максимально возможное количество баллов
Индикативный	2	2	2
Сравнительно-аналитический	7	7	7
Интегрально-оценочный	5	5	6
Трендовый	4	5	6
ИТОГО баллов	18	19	21

Источник: расчеты выполнены на основе авторского интегрального индекса

С использованием формулы 3.1, рассчитан $ИИ_{сэр}$ Московской области за 2023 год: $ИИ_{сэр} = 18 / 21 * 100\% = 85,7\%$;

2024 год: $ИИ_{сэр} = 19 / 21 * 100\% = 90,4\%$.

Учитывая шкалу для лингвистической интерпретации оценки $ИИ_{сэр}$, можно сделать вывод о социально-экономической результативности Московской области – она имеет уровень выше среднего. Стоит отдельно отметить, что полученный результат (85,7% и 90,4% результативности) имеет схожее значение с показателями интегрального рейтинга, которое рассчитывается аналитиками Центра экономических исследований «РИА Рейтинг» (82-85 баллов в 2023-2024 гг.), что является аргументом в пользу эффективности разработанной методологии. В качестве подтверждения о необходимости проведения расчета интегрального индекса социально-экономической результативности, в данном исследовании

задействованы Ленинградская область, Красноярский край и Ямало-Ненецкий автономный округ (табл.3.10).

Таблица 3.10

Систематизация оценок субъектов РФ для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности, 2024 г.

Наименование расчетно- аналитического блока	Мос. Область (2024)	Мос. область (2023)	Ленингра дская область	Красноярск ий край	Ямало- Ненецкий АО	Максимально возможное количество баллов
Индикативный	2	2	2	2	2	2
Сравнительно- аналитический	7	7	6	5	6	7
Интегрально- оценочный	5	5	4	4	4	6
Трендовый	5	4	4	4	4	6
ИТОГО баллов	19	18	16	15	16	21
ИИ _{сэр} , %	90,4	85,7	76,2	71,4	76,2	100

Источник: расчеты выполнены на основе авторского интегрального индекса

Полученные данные схожи с оценками Росстата и сопоставимы с позициями региона в системе оценивания РИА Рейтинг, что свидетельствует о релевантности предложенной методики расчетов.

Важно подчеркнуть, что разработанный алгоритм оценки позволяет выявить проблемы в социально-экономическом положении исследуемого региона и определить необходимые механизмы реагирования и адаптации стратегии развития, как на региональном, так и на федеральном уровнях управления, что определяет коррекционную функцию предложенной методологии.

В частности, проведение оценки показателей в рамках индикативного, сравнительно-аналитического и трендового блоков позволяет выявить отстающие направления развития, по которым требуется корректировка параметров стратегии (например, целей и задач, объемов финансирования, сроков реализации и др.), изменения «дорожной карты».

На федеральном уровне адекватным реагированием на проблему станет:

- проведение мониторинга изменений в стратегии развития;
- ее согласование;
- внесение при необходимости изменений в федеральные программы.

Также задействование полномочий федеральных органов власти необходимо для устранения системных законодательных недостатков, выявленных в ходе мониторинга. Если, например, выявляется низкий уровень показателя «Инвестиции в основной капитал» в регионе, а выявленные причины указывают на наличие административных барьеров, на федеральном уровне может быть инициирована разработка поправок в нормативные правовые акты, регулирующие инвестиционную деятельность.

Графическое отображение полного цикла данного процесса представлено (рис.3.6).

По итогам мониторинга и комплексного оценивания результатов регионального развития, когда расчет $ИИ_{сэр}$ демонстрирует высокую результативность субъекта, на федеральном уровне может быть принято решение об увеличении объема финансирования и выделения дополнительных ресурсов по запросу со стороны регионального правительства. При выявлении низкой результативности, напротив, может быть принято решение о пересмотре объемов или условий предоставления финансовых средств.

Дифференциация регионов по уровню результативности также позволяет выявить лидирующие субъекты федерации, которые успешно решают задачи регионального развития, которые могут быть заимствованы, как лучшие практики с целью адаптации под условия регионов, имеющих низкие показатели результативности. Их опыт также может быть использован для проведения обучения ответственных за реализацию региональных программ и национальных проектов, в рамках методической поддержки.

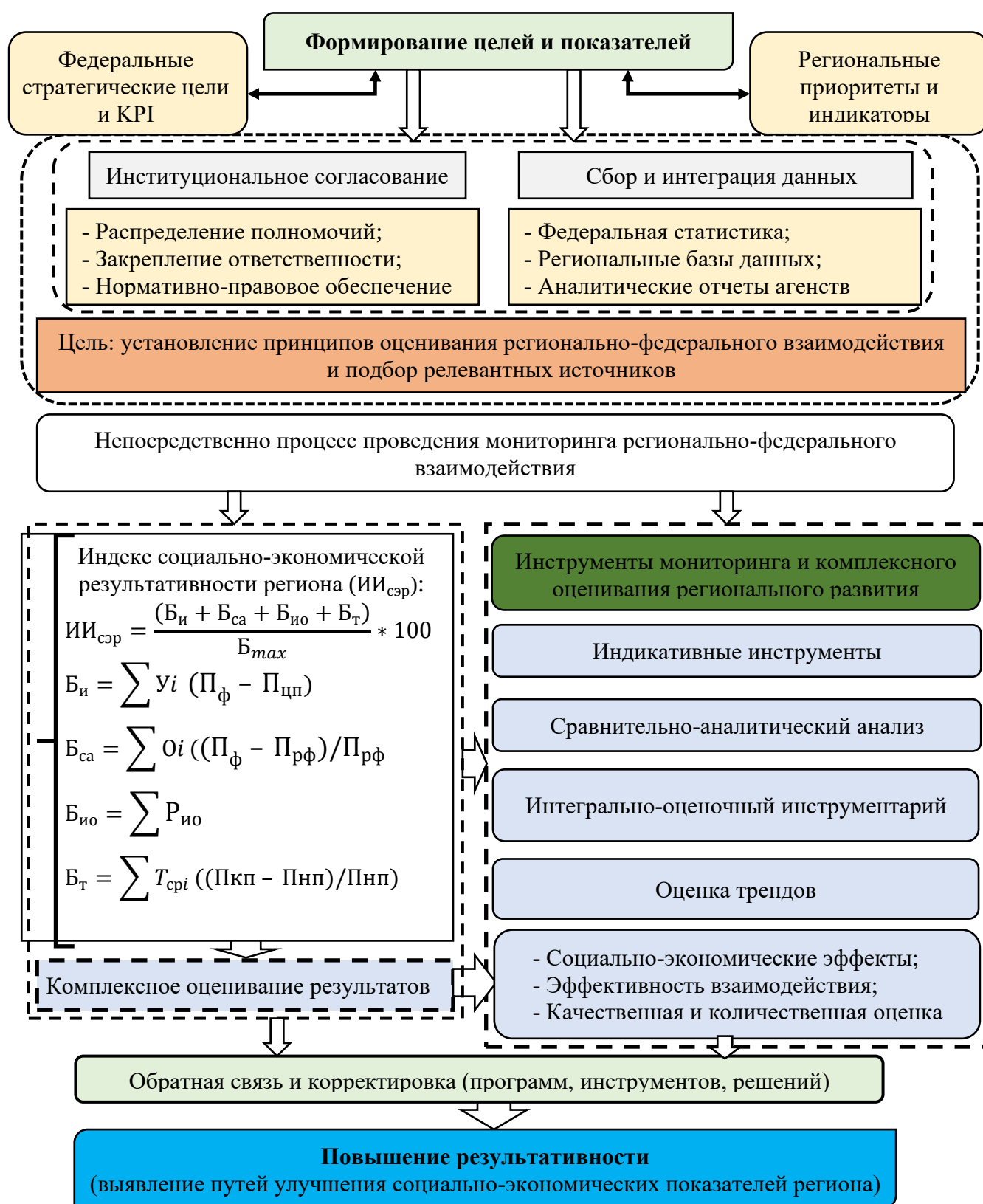


Рисунок 3.6 – Процесс проведения мониторинга и комплексного оценивания результатов по повышению социально-экономических показателей, необходимых для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности региона

Источник: разработано автором на базе проведенного анализа

Предложенные инструменты могут быть использованы органами государственной власти для повышения прозрачности, управляемости и эффективности программ социально-экономического развития регионов Российской Федерации, что позволяет сформировать релевантный ответ на происходящие глобальные трансформационные процессы управления федеральными и региональными уровнями взаимодействия с целью развития социально-экономических систем и повышения показателей эффективности российских регионов.

3.3 Ожидаемые результаты от использования усовершенствованных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ

Необходимость внедрения более совершенных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления обосновывается формированием более целостной и согласованной системы реализации социально-экономических программ. Предположительно, переход к более комплексному и адаптивному управлению позволит повысить согласованность целей и инструментов, снизить разрыв между планируемыми и фактическими результатами и создать условия для более устойчивого достижения стратегических ориентиров социально-экономического развития регионов РФ. Использование современных подходов к мониторингу и оценке результатов, способно сформировать надежную основу для оценки и своевременной корректировки управленческих решений.

Внедрение, детально описанной выше, усовершенствованной системы взаимодействия федерального и регионального уровней управления, охватывающей пять взаимосвязанных механизмов, должно привести к системным позитивным изменениям в государственном управлении при реализации

социально-экономических программ. Ожидаемые результаты можно систематизировать и соотнести с каждым из пяти выделенных автором механизмов, направленных на синхронизацию усилий федерального и регионального уровней управления.

Наиболее важным результатом в рамках планово-стратегического механизма является достижение максимально эффективной постановки целей социально-экономического развития регионов посредством выявления и анализа региональной специфики и данных, собранных за счет обратной связи и детального согласования. В свою очередь, качественное государственное планирование и постановка целей позволит добиться ряда положительных изменений в системе федерального и -регионального взаимодействия (рис.3.7), где отдельно выделены блоки изменений для федерального и регионального уровней управления и для системы государственного управления в Российской Федерации в целом.

Важно отметить, что работа по совершенствованию стратегического планирования в Российской Федерации уже ведется. Формируется нормативная правовая база, тестируются различные инструменты и механизмы, в т.ч. касающиеся и межуровневого взаимодействия. Однако, стоит признать, что оптимизация данного процесса все еще весьма слабая.

– По данным Реестра документов стратегического планирования из Государственной автоматизированной информационной системы «Управление», по состоянию на конец 2023 года зарегистрировано около 50 тысяч²²² документов стратегического планирования всех уровней. Это является негативным аспектом, несущим риски для государственного управления, в частности:

- в таком чрезмерном количестве документов сложно ориентироваться (риск применения некорректных документов);
- есть вероятность дублирования положений сразу в нескольких документах;
- существует возможность формирования противоречий.

²²² Андронов С.А. Государственное стратегическое планирование в российской Федерации: проблемы и возможные решения // Прогрессивная экономика. – 2024. – №5. – С.257-271



Рисунок 3.7 – Позитивные изменения в рамках планово-стратегического механизма

Источник: составлено автором на основе полученных результатов

Также отмечается, что большая часть из вышеуказанных действующих документов стратегического планирования регионального и муниципального уровней разработаны в целях решения задач развития конкретных территорий, но не национальных целей. И это также может привести к их несоответствию национальным целям²²³.

Внедрение предложенной автором системы взаимодействия федерального и регионального уровней управления позволит снизить уровень указанных рисков

²²³ там же

преимущественно за счет реализации планово-стратегического и адаптационно-цифрового механизмов.

Важно подчеркнуть, что в конце 2021 года был издан Указ Президента Российской Федерации № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации», в котором основательно закрепились необходимость «методического обеспечения формирования и функционирования единого цифрового информационного пространства в интересах стратегического управления в Российской Федерации»²²⁴.

Однако, как уже было отмечено автором настоящего исследования, цифровизация, являющаяся фундаментальной трансформацией системы центр-регионального взаимодействия, важна не только в рамках стратегического планирования. Как технологическая основа и интеллектуальный центр всей системы, цифровой механизм позволит привнести колоссальные улучшения в процесс управления. Система таких изменений представлена (рис.3.8).

По данному вопросу автор придерживается схожего с Д.В. Широченко мнения – ключевой проблемой в направлении цифровой трансформации государственного (в частности, регионального) управления является отсутствие системности государственных информационных систем и информационных платформ²²⁵. Многие ведомства используют собственные цифровые инструменты и методику учета, поэтому весьма часто появляется ситуация, когда данные по какому-либо вопросу, предоставленные разными ведомствами, разнятся.

Например, в середине 2022 года расхождение между данными Единого госреестра недвижимости (ЕГРН) и Реестра федерального имущества (РФИ) по площади федеральных земельных участков составило 22,3%²²⁶. Такие

²²⁴ Указ Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/

²²⁵ Широченко Д.В. Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании / Д.В. Широченко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – №3 (141). – С.1-6

²²⁶ Трубилина, М. В реестрах земельных участков нашли несовпадения // RG.ru. – 2023. URL: <https://rg.ru/2023/04/13/razoshlis-po-ploshchadi.html>

существенные расхождения возникают нечасто, тем не менее, в рамках официальной государственной статистики необходимо обеспечить единые методологические стандарты.



Рисунок 3.8 – Позитивные изменения в рамках адаптивно-цифрового механизма

Источник: составлено автором на основе полученных результатов

По этой причине крайне важным условием реализации адаптационно-цифрового механизма, является определение ответственного ведомства за разработку и внедрение единой цифровой системы (рис. 3.9). Таким ведомством, например, может выступить Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России), которое в настоящее

время ответственно в т.ч. за использование информационных технологий при формировании государственных информационных ресурсов и обеспечение доступа к ним²²⁷.

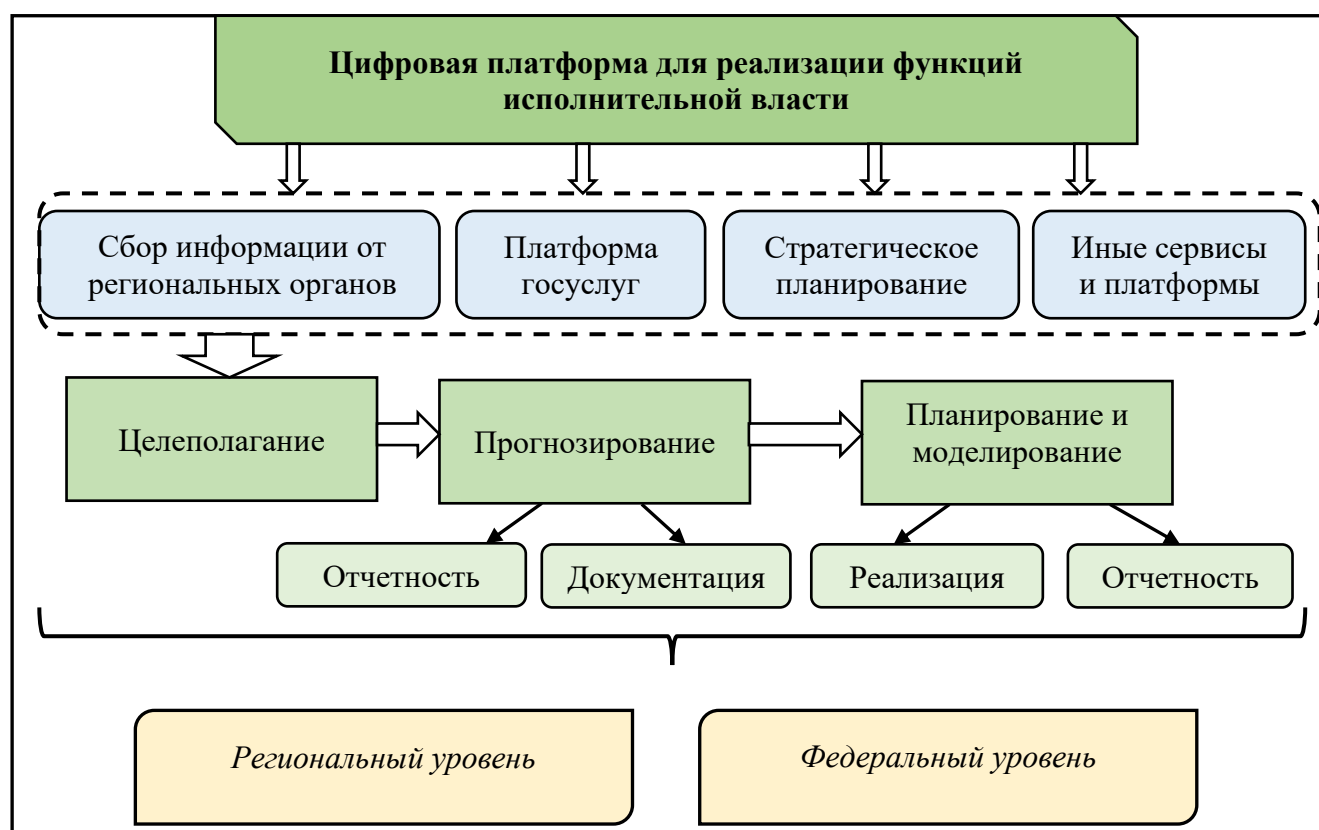


Рисунок 3.9 – Позитивные изменения в рамках финансово-бюджетного механизма
Источник: составлено автором с использованием данных о модели Широченко Д.В.

Данное ведомство будет выступать государственным заказчиком и определять требования к системе, тестировать ее и при необходимости формировать заявки на внесение изменений и контролировать их выполнение. Это значимо для формирования единого контура, архитектуры и методологической основы цифровой платформы, что особенно важно в рамках реализации финансово-бюджетного и координационно-управленческого механизма. Одним из наиболее важных, по мнению автора, положительных изменений является модификация системы распределения финансовых средств между регионами.

²²⁷ Постановление Правительства РФ от 02.06.2008 № 418 «О Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации» (ред. от 27.03.2025) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77387/

В свою очередь, реализация финансово-бюджетного механизма позволит добиться позитивных изменений, представленных на рисунке 3.10.

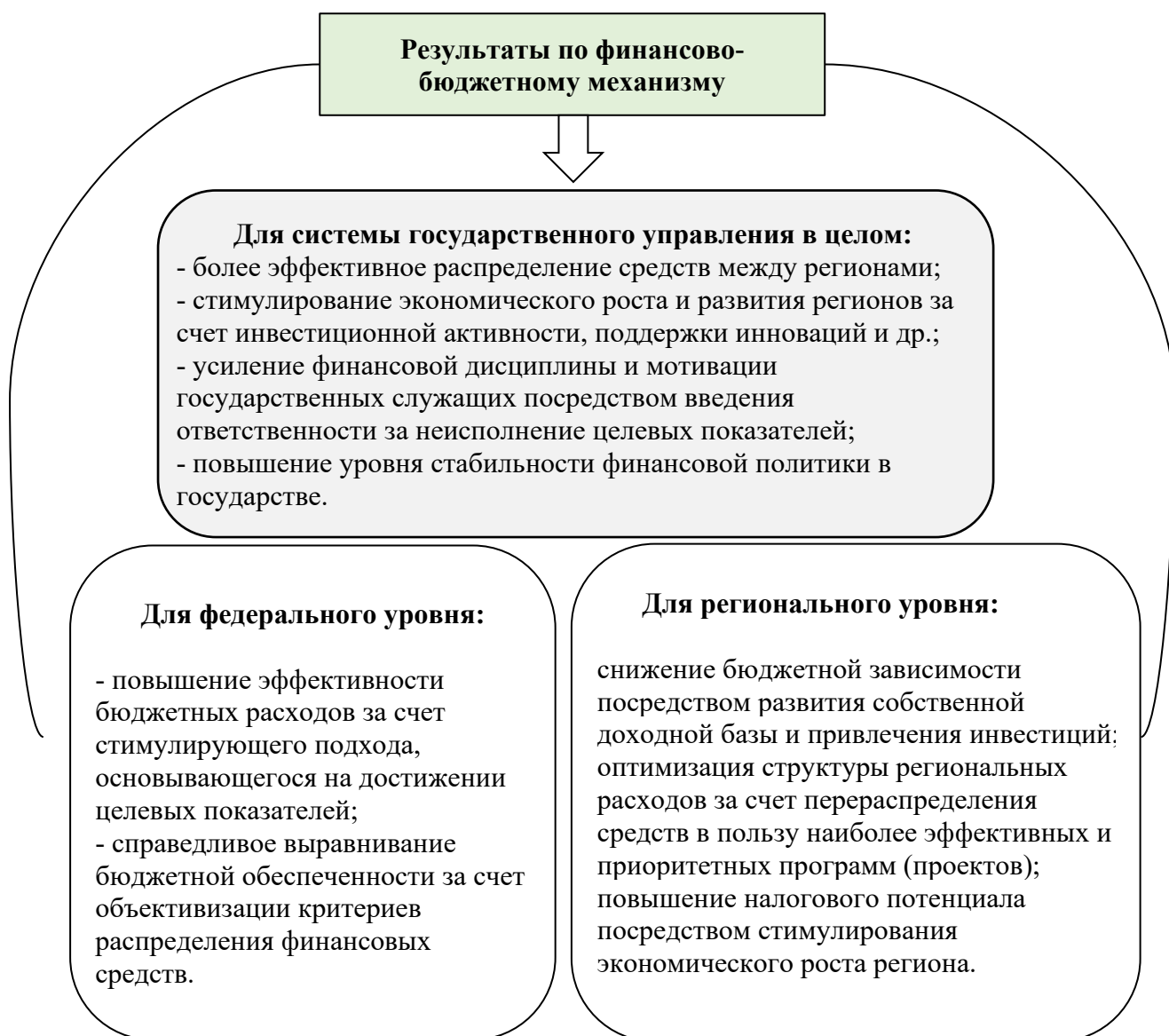


Рисунок 3.10 – Позитивные изменения в рамках финансово-бюджетного механизма

Источник: составлено автором на основе полученных результатов

К сожалению, в настоящее время, наблюдается выраженная неравномерность исполнения региональных бюджетов: одни регионы являются существенно дефицитными по итогам года, другие – существенно профицитными, что позволяет сделать вывод о неэффективности подхода к определению размера финансирования.

Ситуацию усугубляет и тот факт, что один и тот же регион в одном году может оказаться первым по величине дефицита бюджета, в другом – одним из лидеров по профициту.

В качестве примера приводится Московская область: в 2022 году субъект имел наибольшее значение дефицита бюджета – 66,6 млрд руб., а в 2024 году стал лидером по объему профицита – 72,3 млрд руб. (рис. 3.11).

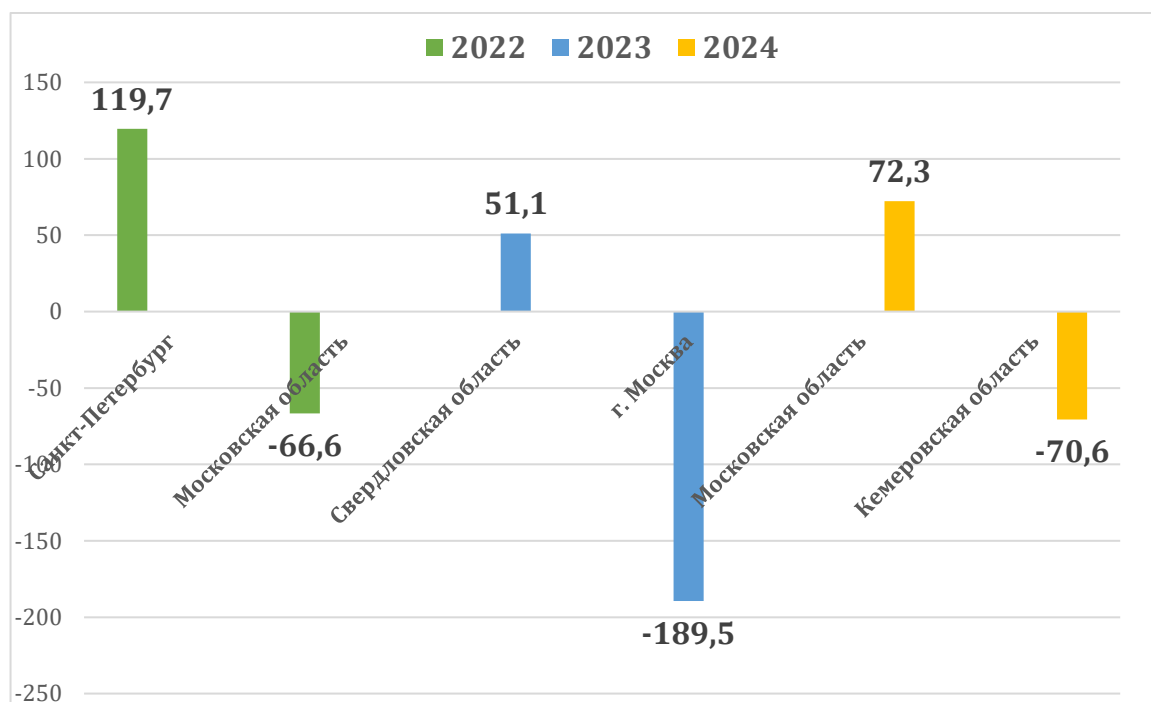


Рисунок 3.11 – Лидеры по величине профицита и дефицита регионального бюджета в 2022-2024 гг., млрд руб.

Источник: составлено автором по данным «Эксперт РА»²²⁸

В предложенной автором системе механизмов взаимодействия финансирования регионов должно быть прямо связано с достижением социально-экономических показателей и эффективностью реализации национальных проектов. А с учетом создания условий для средне– и долгосрочного финансового планирования, максимальной прозрачности методик распределения средств, а также контроля за их использованием в рамках единой цифровой платформы для

²²⁸ Тирских Т. Региональные бюджеты и экономика в условиях нестабильности: итоги 2024 года // Эксперт РА. – 2025. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/regional_budgets_2024/?ysclid=miq1kiii03897129229; Тирских Т. Итоги 2023 года: региональные бюджеты и экономика второй год под санкциями // Эксперт РА. – 2024. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2023/?ysclid=miq1twl5mw191536294; Тирских Т., Галиева Г. Проверка на прочность: региональные бюджеты и экономика под натиском санкций // Эксперт РА. – 2023. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2022/?ysclid=miq1vbea6g143101459

межуровневого и межведомственного взаимодействия реализация финансово-бюджетного механизма, трансформирующего зависимые отношения между федеральным центром и регионами в партнерские.

В этом случае алгоритм распределения средств оптимизируется, а финансирование в большей мере будет способствовать достижению общих стратегических целей и устойчивому социально-экономическому росту в каждом субъекте Федерации.

Реализация координационно-управленческого механизма позволит добиться следующих положительных изменений в системе управления на федеральном уровне:

- повышение скорости и качества управленческих процессов и алгоритмов принятия решений за счет унификации административных процедур и оперативного обмена информацией в адаптационно-цифровом формате;
- увеличения эффективности методов преодоления межуровневых противоречий посредством формирования новых механизмов внутреннего взаимодействия органов государственной власти на региональном и федеральном уровнях;
- ход реализации государственных программ (проектов) станет более управляемым и контролируемым.

На региональном уровне также ожидаются положительные изменения в рамках реализации контрольно-управленческого механизма. Можно выделить следующие:

- повышение уровня управленческой системности и структурированности, посредством формирования и внедрения инструкций, регламентов межуровневого взаимодействия, а также установления прозрачных цифровых каналов связи;
- повышение мотивации ответственных за выполнение программ (проектов) лиц за счет установления административной ответственности за невыполнение целевых показателей программ (проектов), персонализации задач и возможности осуществления прозрачных контрольных заключений.

В целом, при успешной реализации планово-стратегического и адаптационно-цифрового механизмов, координационно-управленческий механизм будет способствовать укреплению вертикали и горизонтали государственной власти в Российской Федерации. Достижение данных эффектов ожидается за счет четкого распределения ролей и использования конкретных инструментов взаимодействия, способствующих более слаженной работе государственных служащих, а также более быстрой адаптации государственных органов к меняющимся региональным условиям посредством использования цифровых инструментов мониторинга.

Мониторинг-оценочный механизм в системе государственного федерального и регионального взаимодействия является критически важным элементом, замыкающим управленческий цикл. Ключевые преимущества, реализации мониторинг-оценочного механизма для государственного управления представлен (рис. 3.12).

Учитывая все отмеченные автором положительные изменения в государственном управлении от реализации мониторинг-оценочного механизма, можно сделать вывод о том, что посредством него система управления переводится из режима исполнения государственных директив в режим управления результатами. Предложенная автором совокупность взаимосвязанных механизмов федерального и регионального управления создает систему, в рамках которой не только ставятся цели и выделяются ресурсы под их выполнение, но и постоянно анализируется прогресс, при необходимости корректируется «Стратегия». Все это формирует подход к достижению максимальной адаптивности и эффективности государственного управления развитием регионов и Российской Федерации в целом. В современных условиях необходима методика, позволяющая оценить прогресс трансформации системы межуровневого взаимодействия в динамике. Это необходимо по ряду причин, а именно, вызвано необходимостью: подтверждения правильности выбранного курса; обоснования затрат на системные преобразования; выявления проблем и «узких мест» на раннем этапе трансформации и выработки мер по их преодолению.

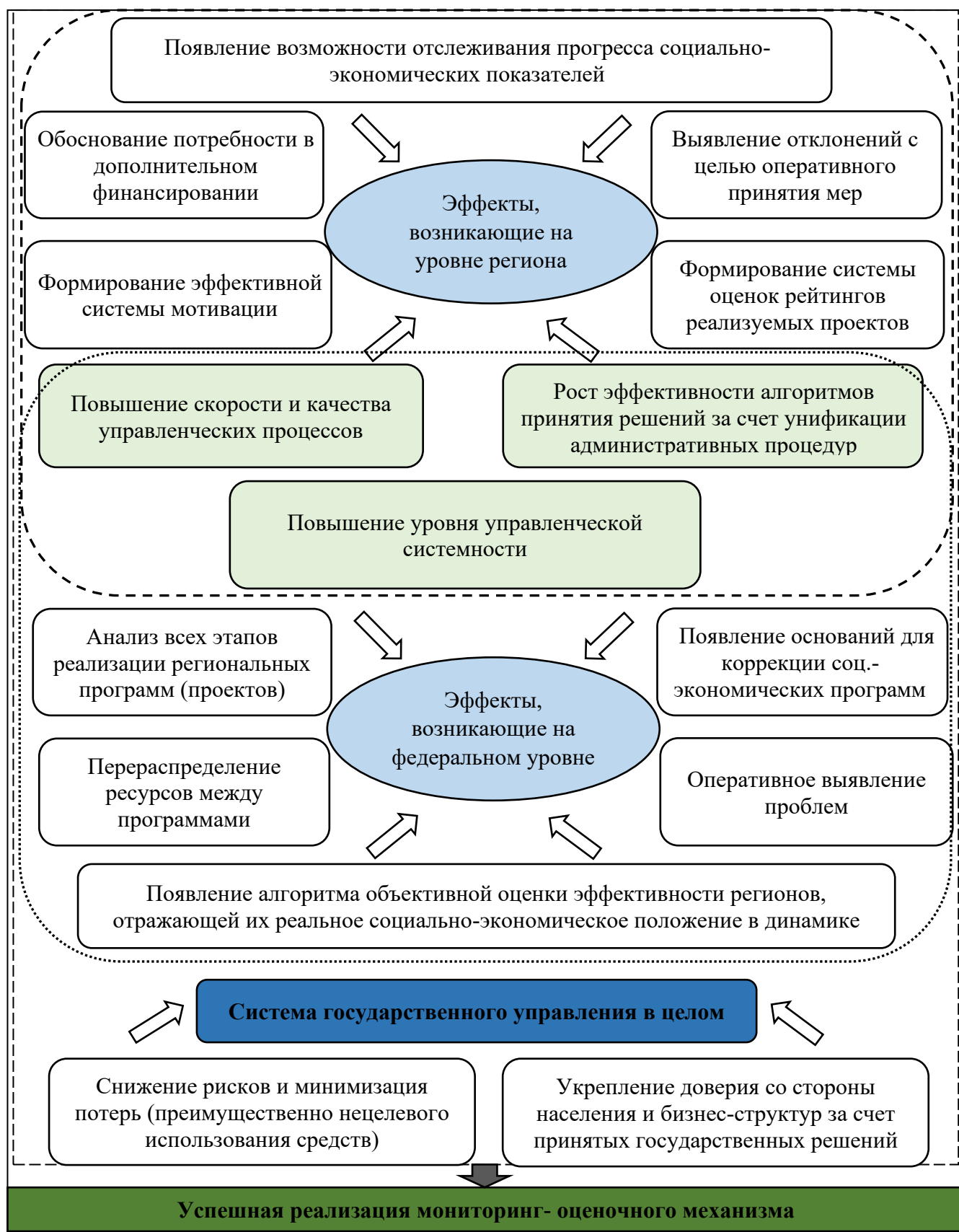


Рисунок 3.12 – Наиболее вероятные позитивные изменения, достигаемые при реализации мониторинг-оценочного механизма

Источник: составлено автором на основе полученных результатов

Для проведения оценки результатов взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ в рамках использования усовершенствованных механизмов, в первую очередь, необходимо определить направления оценки и конкретные показатели, которые будут оцениваться на каждом из этапов внедрения предложенной системы (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Система показателей для оценки результатов взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ

Направление оценки	Показатель	Единица измерения
Динамика управленческих издержек	1. Среднее время на согласование региональных программ (проектов)	Рабочих дней
	2. Трудозатраты на согласование региональных программ (проектов)	Тыс. руб.
Оптимизация управленческого процесса и исполнительская дисциплина	3. Количество нарушений региональными органами исполнительной власти федеральных стандартов и регламентов в области управления региональными программами (проектами)	Шт.
	4. Количество возникших противоречий между федеральным и региональным уровнями управления в рамках реализации региональных программ (проектов)	
Уровень прозрачности и открытости государственного управления	5. Полнота и доступность открытых данных	Балльная шкала
	6. Уровень вовлеченности населения и бизнеса региона в процесс принятия региональных программ (проектов)	
	7. Уровень доверия граждан и бизнеса к органам исполнительной власти	

Источник: составлено автором

Автор придерживается мнения, что показатели в данном случае должны быть в большей мере привязаны к управленческим процессам, которые будут

трансформироваться. При этом, выделены показатели, направленные на оценку следующих ключевых блоков:

- управленческих издержек (трудовых и финансовых);
- уровня оптимизации управленческого процесса и исполнительской дисциплины;
- уровня прозрачности управления.

Далее в таблице 3.12 для каждого показателя представлено пояснение и указан источник данных, которые необходимы для определения и проведения расчета.

Таблица 3.12

Методика определения показателей и источники данных для оценки результатов взаимодействия федерального и регионального уровней управления

Номер показателя	Пояснение к расчету	Источник данных
1	В периоде с момента окончания разработки документа до его подписания всеми уполномоченными лицами, в т.ч. и со стороны федеральных органов власти, исключаются все выходные и праздничные дни	Внутренние учетные данные государственных органов, штатное расписание
2	Учитывается размер оплаты труда всех государственных служащих (федеральных и региональных), участвующих в процессе согласования документа. Определяется размер оплаты 1 часа работы и умножается на количество часов, затраченных на согласование (рабочая переписка, совещания и др.)	
3	Учитываются все факты нарушений (противоречий), зафиксированные специальными подразделениями в структуре федеральных и региональных органов исполнительной власти	Отчеты подразделений внутреннего контроля
4	(подразделения внутреннего контроля)	
5	Экспертно оцениваются все данные, публикуемые федеральными и региональными органами исполнительной власти	Официальный Интернет-сайт ведомства, внутренние документы и отчеты
6	Оценивается экспертно с учетом количества использованных инструментов для работы с общественным мнением (проведенных онлайн-голосований, публичных слушаний и др.)	
7	Оценивается с учетом проведения опросов	Данные независимых региональных аналитических агентств

Источник: составлено автором

Предполагается, что в процессе успешной трансформации системы центр-регионального взаимодействия в рамках пяти предложенных механизмов, показатели 1-4 в динамике будут снижаться, а показатели 5-7 – расти. Выраженность снижения и роста – темп снижения/роста – будет указывать на скорость изменения каждого из показателей за определенный промежуток времени (или за каждый реализованный этап внедрения системы). Чем она выше, тем успешнее проводится внедрение и тем выше результаты взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ.

Выводы по главе 3

В третьей главе диссертации предложены и обоснованы наиболее перспективные пути совершенствования механизмов и инструментов взаимодействия федерального и регионального уровней управления в целях повышения социально-экономических показателей в субъектах Российской Федерации. Их практическое использование обеспечит синхронизацию действий федерального и регионального уровней, что позволит эффективно распределять ресурсы, контролировать исполнение, оперативно реагировать на вызовы и использовать современные цифровые технологии для достижения устойчивого роста и повышения уровня жизни граждан России.

1. Предложена система взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах РФ. Спецификой системы является наличие принципов согласованности стратегических целей, ответственности за выполнение целевых показателей назначенных лиц, адаптивности программных решений, обязательности проведения оценки результативности региона и результатов центр-регионального взаимодействия, цифровой прозрачности и совместного проектного управления. Объединяющей чертой механизмов является их ориентация на устранение институциональных и организационных разрывов в федеральном и региональном взаимодействии, что позволит перейти от фрагментированного

управления к единому, ориентированному на результат и устойчивому подходу к развитию регионов и страны в целом. Сущность системы взаимодействия механизмов, заключается в том, что адаптационно-цифровой механизм, реализующийся посредством цифровых технологий, является центральной частью единой, интегрированной системы, включающей в себя: планово-стратегический, финансово-бюджетный, координационно-управленческий, мониторинг-оценочный и адаптационно-цифровой механизм, который должен быть информационным ядром системы, влияющей на уровень экономического развития и динамику изменения социально-экономических показателей субъектов РФ. Практическое использование системы обеспечивает синхронизацию действий федерального и регионального уровней, позволяет эффективно распределять ресурсы, контролировать исполнение, оперативно реагировать на вызовы и использовать современные цифровые технологии для достижения устойчивого роста социально-экономических показателей в регионе.

При этом, важная роль отведена адаптационно-цифровому механизму, который выполняет роль связующего звена между всеми механизмами, обеспечивая прозрачность, оперативность и адаптивность управления, а также регламентацию и упорядочение взаимодействия федерального центра с региональными органами власти. Так как адаптационно-цифровой механизм, является информационным ядром, он перерабатывает всю информацию и обеспечивает взаимодействие уровней власти, то именно в нем формируются окончательные управленческие решения, за которые: федеральные органы ответственны за разработку и техническую поддержку единых цифровых платформ, они же определяют унифицированные правила и стандарты для обмена информацией между всеми уровнями управления; региональные органы ответственны за внедрение цифровых платформ непосредственно в субъектах, ими же обеспечивается цифровизация государственных и муниципальных услуг, а также предоставление обратной связи с целью доработки и улучшения платформы. В рамках адаптационно-цифрового механизма на федеральном уровне создается общая архитектура цифрового взаимодействия органов исполнительной власти. На

региональном – происходит адаптация разработанных технологий и стандартов под региональную специфику, что обеспечивает повышенную эффективность и функциональность используемых цифровых инструментов.

2. Разработаны инструменты для проведения мониторинга и комплексного оценивания результатов регионального развития, особенность которых состоит в том, что они обосновываются четырьмя функциональными блоками: индикативным, сравнительно-аналитическим, интегрально-оценочным и трендовым, каждый из которых включает в себя набор показателей и методов расчета, а также предполагаемый источник необходимых данных.

Данные инструменты использованы в рамках сформированной автором методики расчета интегрального индекса социально-экономической результативности региона ($ИИ_{сэр}$), позволяющей производить комплексную оценку субъекта в контексте реализации социально-экономических программ. Отдельно выделяется коррекционный блок мониторинга, направленный на анализ результатов оценки выполнения показателей, способствующих совершенствованию стратегии развития на региональном и федеральном уровнях управления.

Предложенная методика оценки апробирована автором на данных Московской области. Полученный результат результативности – 85,7% за 2023 год и 90,4% за 2024 год – имеет схожее значение с показателями интегрального рейтинга, которое рассчитывается аналитиками Центра экономических исследований «РИА Рейтинг» (82-85 баллов в 2023-2024 гг. из 100 возможных баллов), что является аргументом в пользу эффективности разработанной методики расчета интегрального индекса социально-экономической результативности региона.

Разработанные инструменты для проведения мониторинга и методика расчета интегрального индекса результативности региона апробированы автором на данных Московской области, Ленинградской области, Красноярского края и Ямало-Ненецкого Автономного округа. Отдельно автором выделяется

коррекционный блок мониторинга, направленный на анализ результатов оценки и выполнения показателей, способствующих совершенствованию стратегии развития на региональном и федеральном уровнях управления.

Предложенные инструменты могут быть использованы органами государственной власти для повышения прозрачности, управляемости и эффективности программ социально-экономического развития регионов Российской Федерации, что позволяет сформировать релевантный ответ на происходящие глобальные трансформационные процессы управления федеральными и региональными уровнями взаимодействия с целью развития социально-экономических систем и повышения показателей эффективности российских регионов.

3. Представлены ожидаемые позитивные изменения в государственном управлении от использования предложенных автором усовершенствованных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней в рамках реализации ими социально-экономических программ. Все позитивные изменения систематизированы и соотнесены с каждым из пяти выделенных механизмов центр-регионального взаимодействия. В целом, ожидается, что предложенная система управления из режима исполнения государственных директив трансформируется в режим управления результатами. Она в большей степени будет задействовать инструменты партнерского взаимодействия.

Для оценки результатов взаимодействия федерального и регионального уровней управления при реализации социально-экономических программ представлена методика, основанная на определении показателей по трем направлениям: управленческие издержки, уровень оптимизации управленческого процесса и исполнительской дисциплины, прозрачность управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования по теме «Повышение социально-экономических показателей на основе совершенствования механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления» представлены, следующие выводы и рекомендации:

- обоснован теоретический подход к выбору и разработке социально-экономических показателей, с использованием трехуровневой классификации на основе взаимодействия федерального и регионального уровней управления. Разработана система социально-экономических показателей, учитывающая основные целевые показатели, установленные на федеральном уровне, а также специфику социально-экономического развития субъектов, позволяющую достигать согласованности в сфере планирования, мониторинга и оценивания результатов реализации социально-экономических программ. В рамках данного подхода используются стратегические, адаптационные и интегральные показатели эффективности. При этом, система социально-экономических показателей должна обеспечивать однонаправленное развитие с учетом разнообразия условий и приоритетов региона, через адаптационные региональные ключевые показатели эффективности (KPI). Теоретический подход позволяет сформировать унифицированную, но при этом достаточно гибкую систему целевых ориентиров, в которой социально-экономические планы достижения индивидуальны для каждого региона, дающие возможность обеспечивать сопоставимость и адаптивность данных, необходимых для эффективного управления развитием субъектов РФ;

- сформирована модель координационно-адаптивного взаимодействия (КАВ) с учетом современных тенденций федерального и регионального уровней управления для успешной реализации социально-экономических программ. Модель КАВ содержит основные уровни управления, стратегический и мониторинг общенационального прогресса. На основе мониторинга федеральный центр корректирует общую стратегию и выделяет дополнительные меры поддержки отстающим регионам, позволяя распределить достижение

национальной цели между регионами. При этом, интегральный координационно-адаптивный показатель, дает возможность комплексно оценить результативность реализации национальной стратегии, где федеральный центр отвечает за реалистичность поставленных задач и адекватность методической поддержки, а ответственность, возложенная на регион, стимулирует эффективное управление на местах (внедрение проектного управления, межведомственную координацию внутри региона и привлечение муниципалитетов к реализации региональных программ). Теоретическим фундаментом для конкретизации социально-экономических показателей региона является ситуационный подход, который подтверждает, что эффективность управленческих решений определяется не универсальными принципами, а конкретной ситуацией, включающей внешние вызовы, внутренние ресурсы и институциональную среду. В рамках модели КАВ возможен формат «ситуационных проектов», при котором регион и профильное федеральное министерство заключают дополнительное соглашение о мерах по устранению отставания субъекта по определенным параметрам развития;

- выявлены проблемные аспекты и возможные перспективные направления развития механизма взаимодействия федерального и регионального уровней управления в регионах России. Отмечены основные проблемы: недостаточная координация стратегических приоритетов, низкая степень адаптации федеральных программ к региональной специфике, наличие бюрократических барьеров, избыточная межуровневая отчетность, слабая цифровизация государственного управления. Решение проблем требует постоянного проведения анализа динамики социально-экономических показателей и практики реализации социально-экономических программ. Определены лидерские позиции по основным межотраслевым направлениям развития, которые способствуют созданию необходимых условий для повышения уровня жизни регионов, где показатель ВРП на душу населения, является базовым индикатором, отражающим экономическое развитие и потенциал для высоких доходов в субъектах РФ. При этом установлено, что в процессах государственного управления наиболее перспективным проектом является внедрение цифровизации с учетом активно развивающейся единой

цифровой платформы «ГосТех», которая дает возможность перейти на качественно новый уровень эргономичности, совместимости, обработки больших объемов данных, защищенности оперативного создания государственных информационных систем и цифровых сервисов в рамках межуровневого взаимодействия. Полученные результаты позволяют расширить методическую базу оценки межуровневого взаимодействия и предложить практико-ориентированные решения, способствующие повышению эффективности социально-экономического развития регионов;

- предложена система взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления с целью повышения социально-экономических показателей в регионах. Сущность системы взаимодействия механизмов, заключается в том, что адаптационно-цифровой механизм, реализующийся посредством цифровых технологий, является центральной частью единой, интегрированной системы, включающей в себя планово-стратегический, финансово-бюджетный, координационно-управленческий, мониторинг-оценочный механизмы, которые влияют на уровень экономического развития и динамику изменения социально-экономических показателей субъектов РФ. Адаптационно-цифровой механизм выполняет роль связующего звена между остальными механизмами, обеспечивая прозрачность, оперативность и адаптивность управления, а также регламентацию и упорядочение взаимодействия федерального центра с региональными органами власти. Данная система – это комплексная двухуровневая платформа государственного управления, предоставляющая цифровые инструменты для всех взаимосвязанных механизмов федерального и регионального уровней управления. При этом, важно, чтобы адаптационно-цифровой механизм являлся информационным ядром системы взаимодействия механизмов федерального и регионального уровней управления, приносящим улучшения в процессах создания единой цифровой платформы и стандарта данных, а также внедрения цифровых технологий и услуг, обработки больших объемов данных, с осуществлением обратной связи, поступающей от всех механизмов. Практическое использование предложенной системы взаимодействия

механизмов дает возможность при внедрении цифровизации провести одновременно обновление системы социально-экономических показателей и статистической деятельности региональных и федеральных органов управления;

- разработаны инструменты по проведению эффективного мониторинга и комплексного оценивания результатов выполнения показателей, являющихся базой для расчета интегрального индекса социально-экономической результативности. Особенность предложенных инструментов, состоит в том, что они обосновываются функциональными блоками: индикативным, сравнительно-аналитическим, интегрально-оценочным, и трендовым, которые призваны обеспечить сопоставимость целей и выполнение социально-экономических показателей, а также своевременно выявлять отклонения от плановых значений и способствовать формированию обоснованных управленческих решений, основанных на достоверных и структурированных сведениях.

- предполагается, что предложенная система управления из режима исполнения государственных директив трансформируется в режим управления результатами, где в большей степени будут задействованы инструменты партнерского сотрудничества. Для оценки результатов центр-регионального взаимодействия представлена методика, которая позволит оценить прогресс трансформации системы межуровневого взаимодействия в динамике, что необходимо для подтверждения правильности выбранного курса, обоснования затрат и своевременного выявления проблем на раннем этапе трансформации с целью выработки мер по их преодолению;

- практическое использование предложенных путей совершенствования механизмов и инструментов взаимодействия федеральных и региональных уровней управления в целях повышения социально-экономических показателей в субъектах Российской Федерации обеспечит синхронизацию действий уровней власти, позволит эффективно распределять ресурсы, контролировать исполнение, оперативно реагировать на вызовы и использовать современные цифровые технологии для достижения устойчивого роста и повышения уровня жизни граждан России.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты:

1. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/
2. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/
3. Федеральный закон от 1 мая 1999 г. N 94-ФЗ «Об охране озера Байкал». URL: <https://base.garant.ru/2157025/>
4. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 31.07.2025) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/
5. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (ред. от 25.12.2023) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/
6. Федеральный закон от 29.07.2017 № 218-ФЗ «О публично-правовой компании «Фонд развития территорий» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 07.04.2025) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221171/
7. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/
8. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных

вложений» (ред. от 25.12.2023) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

9. Федеральный закон от 29.07.2017 № 218-ФЗ «О публично-правовой компании «Фонд развития территорий» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 07.04.2025) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221171/

10. Указ Президента РФ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/

11. Указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491669/

12. Указе Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986>

13. Постановление Правительства РФ от 02.06.2008 № 418 «О Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации» (ред. от 27.03.2025) // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77387/

14. Постановление Правительства РФ от 20 августа 2022 г. № 1469 «Об утверждении Правил предоставления финансовой поддержки на переселение граждан из аварийного жилищного фонда» (ред. от 02.07.2025) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/405199211/?ysclid=me6x1mylqj528516978>

15. Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58 (ред. от 17.06.2025) «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации»

Федерации» // Консультант плюс. URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_498830/

16. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») (ред. от 02.08.2025) // Консультант плюс. URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/

17. Закон Московской области от 06.12.2024 № 233/2024-ОЗ «О бюджете Московской области на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (принят постановлением Мособлдумы от 28.11.2024 № 17/99-П) // Кодекс. URL:
<https://docs.cntd.ru/document/1310404489>

18. Закон Московской области от 26 февраля 2015 г. № 20/2015-ОЗ «О стратегическом планировании социально-экономического развития Московской области» (ред. от 04.07.2024) // Кодекс. URL:
<https://docs.cntd.ru/document/537970528?ysclid=meiyyxv6hb578205577>

19. Закон Тюменской области от 24 марта 2020 г. № 23 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года» (ред. от 27.03.2024) // Кодекс. URL:
<https://docs.cntd.ru/document/570710699?ysclid=mebcvvjfsn113179299>

20. Указ Губернатора Тульской области от 25 декабря 2024 г. № 182 «Об утверждении Основных направлений деятельности Правительства Тульской области на период до 2030 года» // Кодекс. URL:
<https://docs.cntd.ru/document/407605678?ysclid=mebd37a0vu900862778>

21. Устав Московской области от 23 ноября 2022 г. № 197/2022-ОЗ (ред. от 31.01.2024) // Гарант. URL:
<https://base.garant.ru/405792325/?ysclid=menahos42c814750227>

22. Постановление Губернатора Московской области 27.12.2013 № 318-ПГ «О проведении ликвидационных мероприятий в отношении упраздненного Главного управления Московской области по взаимодействию с федеральными органами государственной власти и признании утратившими силу некоторых актов

Губернатора Московской области» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537947713?ysclid=me4m0lxf35153367459>

23. Постановление Губернатора Московской области от 14.09.2023 № 281-ПГ «О системе и структуре исполнительных органов Московской области» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1303015955?ysclid=me1a6sgol0118420000>

24. Постановление Губернатора Московской области от 15 февраля 2002 г. № 35-ПГ «О представительстве Правительства Московской области при Правительстве Российской Федерации» (утратил силу) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/36701706/?ysclid=me4mcx9wdi112373354>

25. Постановление Губернатора Московской области от 16 мая 2014 г. № 94-ПГ «О признании утратившими силу отдельных постановлений Губернатора Московской области о представительстве Правительства Московской области при Правительстве Российской Федерации» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537955233?ysclid=me4mbjkte855030262>

26. Постановление Губернатора Московской области от 9 июня 2012 года № 170-ПГ «О Главном управлении Московской области по взаимодействию с федеральными органами государственной власти» (утратило силу) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537936405/titles/7DC0K6>

27. Постановление Правительства МО от 11.10.2022 № 1093/36 «О Перечне государственных программ Московской области» (ред. от 23.12.2024) // Консультант плюс. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=369108-0&req=doc&base=MOB&n=416354&rnd=Reiueg#hL9cguUf0DTaxYq4>

28. Постановление Правительства Московской области от 18.12.2020 № 982/42 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Московской области» (ред. от 16.09.2021) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2020/12/18/n-982-42/?ysclid=mdxbaxj674299668725>

29. Постановление Правительства Московской области от 19 августа 2022 года № 881/27 «Об утверждении Порядка разработки и реализации государственных

программ Московской области» (ред. от 30.05.2025) // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/download/document/1206375>

30. Постановление Правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» (ред. от 12.03.2024) // Правовые акты Московской области. URL: <https://mosoblpravo.ru/postanovlenie/2018/12/28/n-1023-45/?ysclid=98nbtfe434311244>

31. Постановление Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 г. № 889 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года» (ред. от 23.12.2024) // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/465587311?ysclid=mehixczcl773078468>

32. Распоряжение Вице-губернатора Московской области от 11 октября 2024 г. № 28-РВГ «Об образовании межведомственной рабочей группы по вопросам разработки, корректировки (актуализации) стратегии цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы, государственного управления Московской области» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/410554225/?ysclid=me4mnhwkpnx527859273>

33. Распоряжение Вице-Губернатора Московской области от 22.09.2022 № 71-РВГ «О Межведомственной рабочей группе по реализации Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года в Московской области» (ред. от 22.01.2025) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/405317325/?ysclid=me35l4j29o859654707>

34. Распоряжение Губернатора Московской области от 6 октября 2014 г. № 331-РГ «Об утверждении Положения об Управлении взаимодействия с органами государственной власти и аналитического обеспечения законопроектной деятельности Администрации Губернатора Московской области» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/537965070?ysclid=me4mgqbhpd320013167>

35. Распоряжение заместителя Председателя Правительства Московской области от 09.12.2020 № 129-р «О Рабочей группе по реализации комплексного развития территорий в Московской области» // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/dokumenty/normotvorchestvo/prinyato-pravitelstvom/azheniya->

pmo/16-12-2020-11-19-10-rasporyazhenie-zamestitelya-predsdatelya-pravitel?ysclid=me35o1cdzs928237618

36. Распоряжение Заместителя Председателя Правительства Московской области – министра здравоохранения Московской области от 23 июля 2025 г. № 6-р «О Проектном комитете по реализации региональных проектов Московской области национального проекта «Продолжительная и активная жизнь» // Гарант. URL: https://www.garant.ru/hotlaw/mos_obl/1841044/?ysclid=me40sgsfx3751901158

37. Распоряжение Министерства инвестиций, промышленности и науки Московской области от 30.12.2022 № 26-н «Об утверждении региональной программы Московской области «Научно-технологическое развитие Московской области» // Министерство инвестиций, промышленности и науки Московской области. URL: <https://mii.mosreg.ru/dokumenty/innovacii/zakonodatelstvo-v-sfere-nauki-i-innovaciy/17-01-2023-17-18-26-rasporyazhenie-ministerstva-investitsiy-promyshlen>

38. Распоряжение Правительства РФ от 21.10.2022 № 3102-р «Об утверждении Концепции создания и функционирования единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех», плана мероприятий («дорожной карты») по созданию единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429719/

39. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского АО – Югры от 3 ноября 2022 г. № 679-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 года» // Кодекс. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406285990?marker=2U1KSA7>

Монографии, иная научная литература, статьи:

40. Акаткин, Ю.М. Цифровая трансформация государственного управления /Акаткин Ю.М.//Монография. Электронная книга. Литрес. Символов 32/3000. -2022.

41. Акопян, Л. Р. Перспективы управленческого взаимодействия федерального центра и регионов / Л. Р. Акопян, Д. С. Богданов, П. В. Шмыгалева // Актуальные проблемы и перспективы развития современной науки: сборник научных

трудов по материалам VI Заочной научно-практической конференции с международным участием, 2020. – С. 293-296.

42. Аманова, Г.Р. Повышение эффективности взаимодействия федеральных и региональных органов государственной исполнительной власти // Экономика и социум. – 2019. – №2 (57). – С.431-436

43. Андронович, С.А. Государственное стратегическое планирование в российской Федерации: проблемы и возможные решения // Прогрессивная экономика. – 2024. – №5. – С.257-271

44. Аржаев, Ф. И. Геоэкономическая стратегия России в Центральной Азии в условиях санкционного давления / Ф. И. Аржаев // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 5-15. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-1

45. Арлашкин, И. Ю. Межбюджетные инструменты стимулирования регионального экономического роста в России // Финансовый журнал. 2020. Т. 12, № 6. С. 54–68. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-6-54-68.

46. Аузан, А.А. Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов / Бахтгараева А.И., Брызгалин В.А. // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С 213-220.

47. Бакаляр, Д. В., Панфилов Г.О., Чугунов А.В. Проектирование информационной системы как сервиса для исследователей социально-экономического развития регионов // Научный сервис в сети Интернет: труды XXII Всероссийской научной конференции (21-25 сентября 2020 г.). — М.: ИПМ им. М.В.Келдыша, 2020. — С. 50-67.

48. Баландин, Д. А. Межуровневое взаимодействие как элемент управленческого инструментария пространственного развития инфраструктуры сельских территорий / Д. А. Баландин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 6-2. – С. 193-198. – DOI 10.17513/vaael.1182

49. Баталова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Ю. В. Баталова ; под общей редакцией Н. А. Омельченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 389 с.

50. Белова, Д.В., Исакова Н.Ю. Оптимизация бюджетных расходов в контексте повышения устойчивости региональных бюджетов Российской Федерации // Материалы XII Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». Цифровой мир: финансы и кредит. – 2017. – С.569-574
51. Белякова, Г.Я., Воробьева Т.Н. О принципах проведения оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ в области развития экономики // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – №1(14). – С.7-13
52. Бикеев, И. Коррупциогенность и коррупционные сферы в современном российском обществе // Следователь. – 2009. – №2. – С.15-17
53. Бодров, А. К. Развитие институтов цифровизации в России и их роль во взаимодействии центра и регионов / А. К. Бодров // Вопросы политологии. – 2023. – Т. 13, № 2(90). – С. 712-724. – DOI 10.35775/PSI.2023.90.2.025
54. Болгова, Е. В. Ситуационный подход к управлению конкурентоспособностью региона / Е. В. Болгова, С. А. Болгов, М. В. Курникова // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 3(486). – С. 521-538
55. Бодяко, А. В. Информационные источники управления кругооборотом средств в холдингах / А. В. Бодяко. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – 192 с. – ISBN 978-5-466-05104-9. – EDN USIXZJ.
56. Бухвальд, Е.М. Глобальные тенденции и перспективы реформирования Российского Федерализма/ Е.М. Бухвальд// Мир перемен 2023. № 2.-С.55-74.
57. Василенко, К. О. Анализ межбюджетных трансфертов, предоставляемых региональным бюджетам в Российской Федерации // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т.14. – №5. URL: <https://esj.today/PDF/56ECVN522.pdf>
58. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 281 с.
59. Воробьева, Т. Н. О методике оценки эффективности деятельности органов власти субъектов РФ в области развития экономики // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2017. – №3(71). – С.119-129

60. Гаджиев, Н. Г. Роль межбюджетных трансфертов в социально-экономическом развитии страны и регионов / Н. Г. Гаджиев, И. В. Нюхня, С. А. Коноваленко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 1. – С. 118-126. – DOI 10.24143/2073-5537-2025-1-118-126
61. Гатауллин, Р. Ф. Взаимодействие центра и периферийных территорий в регионе / Р. Ф. Гатауллин, Э. Р. Чувашаева // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Уфа, 2022. – С. 82-86.
62. Глазьев, С. Ю Прогноз развития человеческого капитала в Российской Федерации в условиях изменений в мировой экономике / С. Ю. Глазьев, А. С. Воронов, М. В. Кудина, Л. Н. Орлова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – № 91. – С. 24-44. – DOI 10.24412/2070-1381-2022-91-24-44
63. Глебова, И.С., Кундакчан Р.М. Качество жизни и управление привлекательностью условий проживания в крупнейших городах России. – Казань: Казанский ун-т, 2011. – 213 с.
64. Годлевский, Р. А. Повышение эффективности бюджетного механизма по обеспечению реализации программно-целевого метода управления сельским хозяйством в регионе / Р. А. Годлевский, П. В. Бурковский // Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции – Курск, 2020. – С. 121-124.
65. Гребеник, В. В. Сервисно-ориентированная модель государственного регулирования внешнеэкономической деятельности: переход от патернализма к таможенным услугам в условиях санкций / Гребеник В.В., Шеянов А.С. // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 5.
66. Гребеник, В. В. Адаптация таможенно-тарифной политики РФ к глобальным экономическим вызовам / Анищенко И.И., Гребеник В.В. // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 6.

67. Григорьев, К. Н. Методы государственного стимулирования инвестиционной деятельности на региональном уровне // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №6-2. – С.46-49
68. Дадалко В.А., Рагулина Ю.В., Криворучко Н.А. Государственное и муниципальное управление экономическим развитием территорий М.: НИЦ Инфро - М, 2025, 200 с.
69. Данилова, И. В., Савельева И.П., Лапо А.С. Оценка стратегической социально-экономической политики региона: методический подход // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2019. – Т.13, № 2. – С.17-27
70. Добролюбова, Е. И., Старостина А.Н. Качество государственного управления на региональном уровне: методика оценки. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. – 62 с.
71. Добролюбова, Е. И., Южаков В. Н., Старостина А. Н. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. – 282 с.
72. Елисеева, Т.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Т.П. Елисеева. – Минск: Современ. шк., 2017. – 944 с
73. Заякин, В. Г. Современные проблемы распределения полномочий между органами власти Российской Федерации и ее субъектов // Молодой ученый. – 2020. – № 51 (341). – С.202-204.
74. Зотов, В.Б. Система муниципального управления: Учебник для вузов. 4-е изд. (исправленное и дополненное)/ В.Б. Зотов// Изд. Питнер. 2007.-512 с.
75. Зубаревич, Н. В. Регионы России в конце 2023 г.: удалось ли преодолеть кризисный спад? // Вопросы теоретической экономики. 2024. №1. С. 34–47. DOI: 10.52342/25877666VTE_2024_1_34_47
76. Зуенко, И. Ю. Укрепление «вертикали власти» по-китайски: кадровая политика в отношении регионального руководства в современном Китае // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2017. – №5. – С.30-46

77. Зуенко, И. Ю. Эволюция центр-региональных отношений в Китае: от децентрализации к рецентрализации // Вестник Томского государственного университета. История. – 2023. – № 83. – С.87-95
78. Иванов, О. Б., Бухвальд Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение // ЭТАП. – 2019. – №1. – С.37-53
79. Иванова, Н. Г., Цепя М. В. Теория бюджетного федерализма и российская практика. Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice. 2014;(4):54-63
80. Иванова, Т. Б. Эволюция цифрового управления в органах исполнительной власти / под ред. Т. Б. Ивановой. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. – 152 с
81. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. // Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 287 с.
82. Керимов, А. Т. Управление проектами инициативного бюджетирования муниципальных образований Республик Сибирского федерального округа Российской Федерации: сравнительный анализ региональных моделей балльной оценки / А. Т. Керимов, С. Р. Мустафаева // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 3(85). – С. 103-109
83. Кетова, К. В. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню социально-экономического развития с использованием методов машинного обучения / К. В. Кетова, Е. В. Касаткина, Д. Д. Вавилова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 70-85. – DOI 10.15838/esc.2021.6.78.4
84. Клейнер, Г.Б. Системная экономика: шаги развития /Г.Б. Клейнер// М. ИД «Научная библиотека № 2021.-324 с.
85. Климанов, В. В., Коротких А.М. Распределение межбюджетных трансфертов: теоретические предпосылки и российская практика // Финансовый журнал. 2016. № 5(33). С. 7–15.

86. Кожевников, С. А. Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России / С. А. Кожевников // Стратегирование: теория и практика. – 2025. – Т. 5, № 1(15). – С. 56-74. – DOI 10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74
87. Кожевников, С. А. Стратегия пространственного развития Российской Федерации и перспективы трансформации российского пространства / С. А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2019. – № 3(48). – С. 1. – DOI 10.15838/tidi.2019.3.48.1
88. Кожина, Т. Н., Петухов А. В. Современные институционально-правовые механизмы бюджетного федерализма: сравнительный анализ [Электронный ресурс] // Oeconomia et Jus. – 2021. – № 2. – С. 38-48. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2021/2/6>. DOI: 10.47026/2499-9636-2021-2-38-48
89. Комлева, В.В. Бренды регионов в России как способ продвижения в среде инвесторов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4(2). – С.162-166
90. Кондакова, А. Н. Региональная составляющая реализации национального проекта «Культура» (на примере Вологодской области) // Вопросы территориального развития. – 2023. – №1. – С.1-17
91. Копсергенова, М. Подмосковье лидирует среди регионов РФ по объемам жилищного строительства // РИАМО. – 2024. URL: <https://riamo.ru/news/nedvizhimost/podmoskove-lidiruet-sredi-regionov-rf-po-obemam-zhilischnogo-stroitelstva/?ysclid=mi274eiryl708515329>
92. Косов, М. Е. Фискальный федерализм как ответная мера на кризис, вызванный пандемией коронавируса / М. Е. Косов // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 1. – С. 226-230. – DOI 10.24412/2414-3995-2023-1-226-230
93. Кочарян, К. А., Байрамова Р.О. Проблема оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). – 2024. – Т.10. – № 1 (25). – С.44-57
94. Красильникова Л. Е., Баландин Д. А., Федосеева С. С. Оценка межуровневого взаимодействия в управлении пространственно-инфраструктурным

развитием сельских территорий региона // Аграрный вестник Урала. 2021. № 211(8). С. 60–74. DOI: 10.32417/1997-4868-2021-211-08-60-74.

95. Краснопевцев, А. Ю. Цифровые аналитические платформы как инструмент социально-экономической поддержки стратегического планирования муниципального образования / А. Ю. Краснопевцев, Е. И. Бахтеева // Профессиональная ориентация. – 2025. – № 6. – С. 104-109

96. Криничанский, К. В. Политико-экономические аспекты формирования модели регионального развития в России / К. В. Криничанский // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 7. – С. 2-12

97. Круглов, В. Н. Модель взаимодействия федерального центра и региона при осуществлении программы борьбы с бедностью / В. Н. Круглов, Д. В. Тютин // Modern Economy Success. – 2020. – № 3. – С. 119-124

98. Кузнецов, М.Е. [и др.] Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации // Восточный центр государственного планирования. – 2023. URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/metod_rekomendacii_vgp02.pdf

99. Куликова, Е.С., Газиева А. Э. Особенности алгоритмов реализации национальных проектов в регионе // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – №2 (12). – С.82-85

100. Куровский, Е. Я. Межрегиональное взаимодействие органов государственной власти субъектов Российской Федерации / Е. Я. Куровский // Вестник науки. – 2025. – Т. 4, № 6(87). – С. 431-435

101. Ленская, И. А., Сбоева И. А. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ предприятий с использованием метода балльной оценки // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – №1. – С.189-194

102. Лешуков, О. В. Модель федерально-региональных отношений в управлении высшим образованием в РФ // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 1. С. 201–212. DOI: 10.17059/2020-1-15.

103. Лукина, И. В. Меры государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на селе /И.В. Лукина, С.Л. Алексеев // Органика –

здоровье нации России: сборник научно-практических материалов. Международной научно-практической конференции, 6-7 июля 2023 г. – Казань, 2023. – С. 112-117

104. Лыкова, Л. Н. Система межбюджетных отношений: есть ли стимулы к экономическому развитию? // Федерализм. 2021. Т. 26. № 1 (101). С. 80–99. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2021-1-80-99>

105. Магомедов, Р. Ш. Программно-целевой бюджетирование в Российской Федерации: региональный аспект / Р. Ш. Магомедов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 11(97). – С. 323-330. – DOI 10.26726/1812-7096-2018-11-323-330

106. Мануйлова, А. Маятник миграции сократил ход // Коммерсантъ. – 2024. – №143/П. – С.2

107. Меркулов, А. В. Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования: управленческий аспект / А. В. Меркулов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 28(2). – С. 163-169. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10094

108. Михайлова, А. А. Межбюджетные трансферты как механизм стимулирования роста экономики регионов // Финансовый журнал. 2017. № 3. С. 49–56.

109. Морковкин, Д. Е., Строев П. В., Шапошников А. И. Финансовая поддержка регионов как инструмент выравнивания бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации // Финансы: теория и практика. – 2019. – №23(4). – С.57-68

110. Морозов, А. А. Методы оценки государственной региональной политики Российской Федерации: современные вызовы / А. А. Морозов // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 4(141). – С. 71-76. – DOI 10.24158/per.2025.4.9

111. Мухаев, Р. Т. Системы ГМУ: теория, институты, механизмы: учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021 — 396 с.

112. Назаренко, В. С. Пространственное развитие в стратегическом планировании в Российской Федерации: аспекты устойчивого развития / В. С. Назаренко // Саяпинские чтения: Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 24 января 2024 года. – Тамбов: Издательство Першина Р.В., 2024. – С. 292-295
113. Никитюк, Н. Н. Межрегиональное взаимодействие как инструмент достижения стратегических целей социально-экономического развития региона // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. URL: <https://esj.today/PDF/12ECVN323.pdf>
114. Огнева, В. В., Шачнев С. А. Государственные национальные проекты: политическое целеполагание и проблемные аспекты эффективности реализации // Известия Юго-Западного гос. ун-та. Сер.: История и право. – 2019. – Т. 9. – №3. – С. 120-131
115. Орлова, Л.Н. Механизмы государственно-частного партнерства при реализации государственной политики в сфере возобновляемой энергетики / Орлова Л.Н., Ху Юй // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2025. № 1. С. 82-94.
116. Орлова, Л.Н. Направления государственного регулирования бизнеса в цифровой среде / Воронов А.С., Орлова Л.Н., Шамолин М.В. // Доклады Российской академии наук. Математика, информатика, процессы управления. 2025. Т. 526. № 1. С. 54-60.
117. Орлова, Л.Н. Минимизация рисков государства от незаконной трудовой деятельности мигрантов / Орлова Л.Н., Смирнов В.М. // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 2. С. 153-176.
118. Орлов, Д., Туровский Р. XII Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2024 году // Региональные комментарии. – 2025. URL: <https://regcomment.ru/regions/rossiya/hii-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2024-godu/?ysclid=me8zbs93dh137716298>
119. Орлов, Е. В., Ким Р.К., Повышение уровня согласованности документов стратегического планирования в регионах Уральского федерального округа // Государственная служба, 2025, №2 (154), с. 24-37.

120. Островецкая, Ю. А. Проблемы и перспективы реализации государственных программ в субъекте Российской Федерации // KANT. – 2025. – №1(54). – С.128-133
121. Павлов, А. А. Трансформация моделей управления в условиях цифровой экономики: сравнительный анализ российской и скандинавской практик / А. А. Павлов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S1
122. Павлова, А. В. К вопросу об институциональных проблемах управления изменениями в социально-экономических системах макро-, мезо– и микроэкономики / А. В. Павлова // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 28. – С. 30-39
123. Панов, А.А. Участие субъектов Российской Федерации в принятии решений на федеральном уровне // Lex Russica. – 2017. – №1 (122). – С.78-93
124. Петрова, Е.А., Шевандрин А.В., Калинина В.В. Формирование системы оценки эффективности территориального управления // Государственное управление. – 2016. – №54. – С.89-10
125. Плисецкий, Е.Л. Региональная экономика: учебник для вузов / под редакцией Е. Л. Плисецкого. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 554 с.
126. Понкин, И.В. К вопросу о недостатках и рисках внедрения и применения цифровых инструментов в государственном управлении // Государственная служба. – 2024. – №4 (150). – С.76-82
127. Попов, В.Д. Государственное и муниципальное управление / Есин В.А., Шитова Ю.Ю / Под ред.: Захаров Н.И.М.: ИНФРА-М. 2024.-289 с.
128. Попов, Е. В. Уровни цифровой зрелости региональной власти / Е. В. Попов // Экономика науки. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 10-22
129. Радаев, В. В. Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле / В. В. Радаев. – Москва: ВШЭ, 2007. – 220 с. – ISBN 978-5-7598-0541-0

130. Рагулина, Ю.В Экономика муниципальных образований / Бутова Т.В., Крошков К.О. // (Издание третье, переработанное и дополненное) Научный консультант. Москва, 2025. 292 с. ISBN: 978-5-908031-58-5
131. Рагулина, Ю.В. Основы экономики /Братарчук Т.В.,Груздев В.М.// Москва, 2024.
132. Садырtdинов, Р.Р. Цифровые технологии в системе государственного управление / Р.Р.Садырtdинов // Учебное пособие. Издательство Ridero-2022.-96 с.
133. Резер, Т. М. Информационная открытость органов государственного и муниципального управления: учеб. пособие / Т. М. Резер; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 106 с.
134. Рисин, И.Е. Оценка качества стратегий социально-экономического развития регионов // РСЭУ. – 2022. – №1 (56). – С.41-48
135. Савочкин, Н. А. Оценка результатов налоговых изменений для измерения эффективности инновационного развития регионов России / Н. А. Савочкин // Kant. – 2025. – № 2(55). – С. 141-148. – DOI 10.24923/2222-243X.2025-55.20
136. Санина, А. Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации / А. Г. Санина, В. А. Хомякова, А. Г. Атаева // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 2. – С. 67-88. – DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88
137. Слинько, А. А. Проблемы повышения эффективности местного управления в регионах / А. А. Слинько, В. И. Капустин, Т. Н. Полтавская // Регион: системы, экономика, управление. – 2020. – № 1(48). – С. 77-81. – DOI 10.22394/1997-4469-2020-48-1-77-81
138. Смирнова, О. О. Контуры трансформации стратегического планирования в России: от документов к стратегическому управлению / О. О. Смирнова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 148-161. – DOI 10.18184/2079-4665.2020.11.2.148-161
139. Солодилов, А. В., Зайцев А. С. Актуальные проблемы в реализации государственной региональной политики и пути их решения (на примере Московской

области) // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2023. – №1. – С.80-90

140. Соломкин, В. И. Эффективность использования бюджетных средств в региональных программах / В. И. Соломкин, Д. М. Бабута, Е. В. Гришин // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 39-46. – DOI 10.47576/2949-1908.2025.5.5.004

141. Строев, В. В. Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации / В. В. Строев, С. В. Сидоренко // Вестник университета. – 2024. – № 5. – С. 5-14. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-5-5-14

142. Сюпова, М. С., Бондаренко Н.А. Индикаторы социально-экономического развития муниципального образования для целей проведения мониторинга и управления территорией // Вестник ТОГУ. – 2017. – № 1. – С. 155-164.

143. Татаркин, А. И. Регион, как саморазвивающаяся социально-экономическая система, переход через кризис / А.И. Татаркин, С.В. Дорошенко // Экономика региона. 2021. № 1 с. 15.

144. Таштамиров, М. Р. Эффективность межбюджетного регулирования высокودотационных бюджетов субнационального уровня / М. Р. Таштамиров // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 2. – С. 136-159. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-2-136-159

145. Тимиргалеева, Р. Р. Механизм формирования взаимодействия элементов хозяйственного комплекса региона на основе технологий цифровой экономики / Р. Р. Тимиргалеева // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов: сборник материалов VII международной научно-практической конференции, 2020. – С. 130-131

146. Тимушев, Е. Н. Влияние состава межбюджетных трансфертов на внутрирегиональную (местную) бюджетную децентрализацию / Е. Н. Тимушев // Общественные финансы. – 2019. – № 38. – С. 43-66

147. Тирских, Т. Итоги 2023 года: региональные бюджеты и экономика второй год под санкциями // Эксперт РА. – 2024. URL:

https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2023/?ysclid=miq1twl5mw191536294

148. Тирских, Т. Региональные бюджеты и экономика в условиях нестабильности: итоги 2024 года // Эксперт РА. – 2025. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/regional_budgets_2024/?ysclid=miq1kiiio3897129229

149. Тирских, Т., Галиева Г. Проверка на прочность: региональные бюджеты и экономика под натиском санкций // Эксперт РА. – 2023. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2022/?ysclid=miq1vbea6g143101459

150. Трубилина, М. В реестрах земельных участков нашли несовпадения // RG.ru. – 2023. URL: <https://rg.ru/2023/04/13/razoshlis-po-ploshchadi.html>

151. Трунова Н. Бюллетень Счетной палаты РФ «Развитие регионов». – 2024. – № 1 (314). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/8ac/8v86z1up0rk7y9jsp139b7l90c80sdfr.pdf>

152. Трушин, А. Территория полуприцепов. Нужна ли России стратегия пространственного развития? // Огонек. – 2019. – №10. – С.8

153. Туманов, П.А. Методическое обоснование механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления по повышению социально-экономических показателей/П.А. Туманов, Ю.В. Рагулина //Russian Journal of Management. 2026. Т. 14. № 2. С. 290-300.

154. Туманов, П.А. Совершенствование механизмов взаимодействия между федеральными и региональными уровнями управления (на примере Московской области) / П.А. Туманов // Russian Journal of Management.-2025 Т. 13. № 10. С.16-28.

155. Туманов, П.А. Перспективы развития механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления Московской области /П.А. Туманов //Экономическое развитие России. -2025.-Т.32 № 8. С. 177-182.

156. Туманов, П.А. Современные тенденции развития федерального и регионального взаимодействия /П.А. Туманов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. -2025. № 7.С. 95-98.

157. Туманов, П.А. Тренд-анализ государственного управления экономическими системами страны в условиях эволюции финансовых и не финансовых ограничений /П.А. Туманов //Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. -2024. № 51. С. 222-226.

158. Туманов, П.А. К вопросу о государственном регулировании экономических процессов /Ю.В. Рагулина, Т.Б. Ахаминов, Р.А. Щербинин // Вестник ГГУ. - 2024. №2. С. 453-463.

159. Туманов, П.А. Современные подходы к обеспечению устойчивого развития экономических систем /П.А. Туманов //Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023.Т. 15. № 12 (141). С. 17-22.

160. Туманов, П.А. Инструменты мониторинга и оценивания эффективности регионального и федерального взаимодействия /Ю.В. Рагулина //Экономика и управление: проблемы, решения. -2022. Т.4. №1(121). С.60-66.

161. Туманов, П.А. Оценка качества управления в рамках межуровневого регионального и федерального взаимодействия (на примере Московской области) / П.А. Туманов // В сборнике: Становление и развитие новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Новосибирск-Уфа, 2025. С. 132-138.

162. Туманов, П.А. Формирование подходов к разграничению полномочий федеральных и региональных уровней управления в субъектах РФ /П.А. Туманов//В сборнике: Проблемы внедрения и применения результатов инновационных исследований и пути их решения. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Таганрог- Уфа, 2025. С. 121-125.

163. Туманов, П.А. Государственное управление внутренними возможностями экономического развития страны / П.А. Туманов //В сборнике: Цифровизация и технологические революции: современные вызовы и возможности. Сборник статей Международной научно-практической конференции Магнитогорск-Уфа, 2025. С61-65.

164. Туманов, П.А. Формирование механизма управления социально-экономическими показателями в контексте устойчивого развития региона / П.А. Туманов // В сборнике: Проблемы развития научного потенциала и направления его повышения. Сборник статей Международной научно-практической конференции Омск-Уфа, 2025. С. 80-83.

165. Туманов, П.А. Современные модели управления федеральными и региональными взаимоотношениями / П.А. Туманов // В сборнике: Тенденции, факторы и механизмы повышения эффективности научных исследований в России Сборник статей (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием. Иркутск-Уфа, 2025. С. 65-68.

166. Тяглов, С. Г. Межрегиональное взаимодействие и межрегиональное сотрудничество как факторы развития национальной экономики Российской Федерации / С. Г. Тяглов, Е. С. Васильева // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения: ученые записки. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 87-91

167. Ускова, Т. В. Проблемы эффективности государственного управления / Т. В. Ускова // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2016. – № 1(50). – С. 11-23.

168. Уханова, Ю. В. Коллективные практики и потенциал гражданского участия локального сообщества (социологическое исследование в российских регионах) / Ю. В. Уханова // Проблемы развития территории. – 2021. – Т. 25, № 1. – С. 88-107. – DOI 10.15838/ptd.2021.1.111.5

169. Хаитов, Г. А. Проблемы финансового обеспечения соглашений между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации о передаче для осуществления части полномочий: правовые аспекты / Г. А. Хаитов // Административное право и процесс. – 2023. – № 10. – С. 63.

170. Хачатурян, А.А., Гнездова Ю.В., Звягинцева О.П., Лаврова Е.В. и др. Цифровая трансформация государственного управления: российский и

международный опыт. [Коллективная монография]. – Курск: Университетская книга, 2024. – 196 с.

171. Харькова, О.М. Государственное стратегическое планирование // ЕГИ. – 2023. – №3 (47). – С.244-248.

172. Соколова, М. Управленческий хаос и лоббизм Решетникова: в Госдуме назвали абсурдом реформу местного самоуправления // Новый день. – 2024. URL: <https://newdaynews.ru/moscow/826505.html>

173. Хламцов, И.И., Михеев А.С., Кириченко А.О. Современные тенденции цифровизации государственного управления // Журнал прикладных исследований. – 2024. – №S1. – С.67

174. Чеботарев, С.С. Методология стратегического управления высокотехнологичными промышленными предприятиями на основе теории эффективности и инвестиционного анализа / В.А. Ельшин, А.Я. Черных, С.С. Чеботарев. М., 2023.-203с.

175. Чиркин, В.Е. Государственное и муниципальное управление/ В.Е. Чиркин //Изд-во Норма. - 2023.-400 с.

176. Чихарев, И. А. Понятие и основные концепции многоуровневого управления в мирополитическом дискурсе / И. А. Чихарев, М. А. Рамонова // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. – 2011. – № 5. – С. 3-16

177. Шабалин, А. С. Межрегиональное сотрудничество в Сибири на примере деятельности ассоциации «Сибирское соглашение» / А. С. Шабалин // Российская цивилизация: история, проблемы, перспективы: Материалы XXV Всероссийской молодёжной научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 2021. – С. 267-273

178. Шибаева, Н. А. Теория и практика применения метода программно-целевого управления развитием региона / Н. А. Шибаева // Друкеровский вестник. – 2017. – № 2(16). – С. 159-166

179. Шинкаренко, Т.В. Проблемы и методы оценки индексов физического объема валового регионального продукта // Вопросы статистики. – 2018. – №25(10). – С.21-27

180. Широченко, Д. В. Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании / Д.В. Широченко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – №3 (141). – С.1-6

181. Штуц, Р. В. Научно-технологический потенциал в обеспечении устойчивого социально-экономического развития регионов России / Р. В. Штуц, Г. А. Клименко, Е. В. Журавлева // Социально-экономическое пространство регионов. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 260-268

182. Щенникова, И. И. Цифровое государство и хорошее управление: цифровизация и оптимизация как два пути модернизации государственного управления / И. И. Щенникова // Цифровое право. – 2024. – Т. 5, № 1. – С. 94-104. – DOI 10.38044/2686-9136-2024-5-1-94-104.

183. Эриашвили Н.Д. Механизмы повышения финансовой эффективности российских компаний в условиях внедрения цифрового рубля / Эриашвили Н.Д. // Аудиторские ведомости. 2026. № 2. С. 60-68.

184. Эриашвили Н.Д. Институциональные факторы обеспечения устойчивости региональной экономики / Минаков А.В., Эриашвили Н.Д. // Экономика и предпринимательство. 2025. № 4 (177). С. 550-558.

185. Эриашвили Н.Д. Современные экономические инструменты выявления картелей в сфере государственных закупок: отечественный и международный опыт / Литвиненко А.Н., Эриашвили Н.Д. // Образование. Наука. Научные кадры. 2025. № 3. С. 188-199.

186. Юрин, Я. А. О формах взаимодействия федеральных государственных органов и органов власти субъектов Российской Федерации // Актуальные исследования. – 2020. – №8 (35). – С.43-47

Источники на английском языке

187. Andrey, Y. Intergovernmental relations in Russia: Still a pendulum? // Baltic Region. – 2017. – Vol. 9, No. 3. – P. 38-58.

188. Bikalova, N. Intergovernmental Fiscal Relations in Russia // Finance & Development. – 2001. – Vol. 38, No. 3.

189. Di Bella, G., Dynnikova O., Grigoli F. Fiscal federalism and regional performance in Russia // *Russian Journal of Economics*. – 2018. – Vol. 4, No. 2. – P. 108–132. – DOI: 10.3897/j.ruje.4.27741.
190. Drucker, P.F. *The Practice of Management*. — New York: Harper & Brothers, 1954. — 355 p.
191. Dynnikova, O., Kyobe A. J., Slavov S. Regional Disparities and Fiscal Federalism in Russia. IMF Working Paper No. 2021/144. – 2021. – 42 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=4026320>
192. Folke, C. et al. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems // *Annual Review of Environment and Resources*. – 2005. – Vol. 30. – P. 441–473. – DOI: 10.1146/annurev.energy.30.050504.144511
193. Gemmill, A., Franks A. M., Anjur-Dietrich S. et al. US Abortion Bans and Infant Mortality // *JAMA*. – 2025. – Vol. 333, No. 15. – Pp. 1315-1323.
194. Gilberthorpe, E., Hilson G. Natural Resource Extraction and Indigenous Livelihoods: Development Challenges in Historical Perspective // *The Extractive Industries and Society*. — 2014. — Vol. 1, No. 1. — P. 3–12. OECD.
195. Hammer, M., Champy J. *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. — New York: Zondervan, 2009. — 304 p.
196. Gunderson, L., Holling C. *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. — Washington, DC: Island Press, 2001. — 536 p.
197. Holling, C.S. Resilience and Stability of Ecological Systems // *Annual Review of Ecology and Systematics*. — 1973. — Vol. 4. — P. 1–23. — DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245
198. Hooghe, L., Marks G. Types of Multi-Level Governance // *Les Cahiers européens de Sciences Po*. – 2002. – No. 3.
199. Hooghe, L., Marks G. A Postfunctionalist Theory of Governance: Multi-Level Governance and the ‘New’ European Order // *Journal of Common Market Studies*. – 2003. – Vol. 41, No. 2. – P. 223–242. – DOI: 10.1177/1369148120935303

200. Hooghe, L., Marks G. Community, Scale, and Regional Governance: A Postfunctionalist Theory of Governance. Volume II. – Oxford: Oxford University Press, 2016.
201. Hooghe, L., Marks G. Multi-Level Governance and European Integration. – Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2001. – P. 1–15.
202. Ilchenko, M. S. Institutionalization of intergovernmental relations in a federal state: Bilateral treaties under new centralism in Russia // The Ways of Federalism in Western Countries and the Horizons of Territorial Autonomy in Spain. – 2013. – Vol. 2. – P. 291-302. – DOI: 10.1007/978-3-642-27717-7_21
203. Kaufmann, D., Kraay A. Growth without Governance // World Bank Policy Research Working Paper. – 2002. URL: https://www.researchgate.net/publication/2570871_Growth_Without_Governance
204. Liesbet, H., Gary M. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance // American Political Science Review. – 2003. – Vol. 97, No. 2. – P. 233-243. – DOI: 10.1017/S0003055403000649
205. Meisel, N., Aoudia J.O. Is «Good Governance» a Good Development Strategy? // AFD Working Paper. – 2008. – No. 58. URL: https://www.researchgate.net/publication/242089504_Is_Good_Governance_a_Good_Development_Strategy
206. Oates, W.E. An Essay on Fiscal Federalism // Journal of Economic Literature. – 1999. – Vol. 37, No. 3. – P. 1120–1149. – DOI: 10.1257/jel.37.3.1120
207. Oates, W.E. Fiscal Federalism. — New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972. — 256 p.
208. Osborne, S., Brown K. Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. – London: Routledge, 2005. – 235 p. – DOI: 10.4324/9780203391129
209. Poister, T.H. Assessing and Improving Organizational Performance. — San Francisco: Jossey-Bass, 2003. — 316 p. URL: <https://scispace.com/pdf/measuring-performance-in-public-and-nonprofit-organizations-p8sf7r7mn3.pdf#page=151.17>
210. Pollitt, C., Dan S. The Impacts of the New Public Management in Europe – A Meta-Analysis? // Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future

(COCOPS). — 2011. URL:
https://www.researchgate.net/publication/321027230_The_Impacts_of_the_New_Public_Management_in_Europe_-_A_Meta-Analysis

211. Provan, K.G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness // Journal of Public Administration Research and Theory. — 2008. — Vol. 18, Issue 2. — P. 229–252. — <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

212. Rodden, J., Wibbels E. Fiscal Decentralization And The Business Cycle: An Empirical Study Of Seven Federations // Economics and Politics. — 2010. — Vol. 22, No. 1. — P. 37-67. — DOI: 10.1111/j.1468-0343.2009.00350.x

213. Rogoża, J. Federation without federalism: relations between Moscow and the regions // OSW Studies. — 2014. — No. 49. — 47 p. URL: https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/ang_prace_49_federacja_bez_net.pdf

214. Ross, C. Federalism and Inter-governmental Relations in Russia // Journal of Communist Studies and Transition Politics. — 2010. — Vol. 26, No. 2. — P. 165–187. — DOI: 10.1080/13523271003712476.

215. Thompson, J.D. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. — New York: McGraw-Hill, 1967.

Справочные материалы, статистические данные

216. Бюджет для граждан на основании проекта закона Московской области «О бюджете Московской области на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // Министерства экономики и финансов Московской области 2025. URL: [https://budget.mosreg.ru/download/Byudjet_dlya_grajdan\(2\)/Byudzheta_dlya_grazhdan_na_osnovanii_proekta_zakona_byudzheta_na_2024_2026.pdf](https://budget.mosreg.ru/download/Byudjet_dlya_grajdan(2)/Byudzheta_dlya_grazhdan_na_osnovanii_proekta_zakona_byudzheta_na_2024_2026.pdf)

217. Бюджеты субъектов РФ в цифрах в 2024 году // Бюджет.ru. — 2025. URL: <https://bujet.ru/article/477556.php?ysclid=mdyahoutjq989108770>

218. Доклад «Об основных направлениях повышения эффективности расходов федерального бюджета» // Министерство финансов Российской Федерации. — 2015. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2015/07/main/Doklad_Ob_osnovnykh_napravleniyakh_povysheniya_effektivnosti_raskhodov_federalnogo_budzheta.pdf

219. Единая цифровая платформа «ГосТех» // ФКУ «ГосТех». URL: <https://platform.gov.ru/>

220. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://openbudget23region.ru/reports/\(X\(1\)S\(14c5zz55h2j0hfbyu0a5et55\)\)/reports/MFRF_0001_0004_Krasnodar/Default_FF.aspx](https://openbudget23region.ru/reports/(X(1)S(14c5zz55h2j0hfbyu0a5et55))/reports/MFRF_0001_0004_Krasnodar/Default_FF.aspx)

221. Минздрав Тульской области. Отчет о развитии гериатрической помощи. — 2023. — С. 14. URL: https://minzdrav.gov.ru/regional_news/25285-v-2025-godu-v-tulskoy-oblasti-otkroyut-12-geriatricheskih-kabinetov-v-ramkah-natsproekta-semya

222. Минфин РФ. Информация об исполнении бюджетов субъектов Российской Федерации за 2023 год. — М., 2024. — URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/subbud/execute/>

223. Минцифры РФ. Доклад о реализации Плана деятельности Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на период 2019 – 2024 годов. — М., 2024. — С. 25. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/prilozhenie-1-doklad-2902_fvv44Nt.docx

224. Минэкономразвития РФ. Перечень моногородов Российской Федерации. — М., 2023. — URL: https://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/razvitie_gorodov/monogoroda/

225. Московская область в цифрах 2024. Краткий статистический сборник // Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. — 2025. URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Московская%20область%20в%20цифрах%202024.pdf>

226. Обзор финансовой стабильности. 2-3 кварталы 2023 г. М.:2023. Информационно-аналитический материал. URL: <https://library.cbr.ru/pdf-viewer/?id=444765>

227. Отчет о достижении значений результатов использования субсидий субъектами Российской Федерации в 2024 году по итогам проведенного Министерством финансов Российской Федерации мониторинга предоставления субсидий, достижения значений результатов использования субсидий субъектами Российской Федерации // Министерство финансов Российской Федерации. – 2025. https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/07/main/Otchyot_o_dostizhenii_znachenii_rezultatov_ispolzovaniya_subsidii.pdf

228. Официальный сайт Правительства Московской области [Электронный ресурс]. URL: <https://mosreg.ru/> Государственные программы // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/seychas-v-rabote/gosudarstvennyye-programmy>

229. Оценка численности постоянного населения // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. URL: https://77.rosstat.gov.ru/Статистика/Официальная_статистика/Московская_область/Население

230. Рейтинг качества жизни // Агентство стратегических инициатив. – 2025. URL: https://asi.ru/government_officials/quality-of-life-ranking/?ysclid=mdy917bf4v537135369

231. Рейтинг регионов России по цифровизации за первую половину 2018 года // RB.ru. – 2018. URL: <https://rb.ru/stories/rejting-regionov-rossii-po-cifrovizacii/?ysclid=mi3o6o9ozk779350993>

232. Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2024 г. // РИА Рейтинг. – 2025. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250623/630282378.html>

233. Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года) // Регионы России. – 2025. URL: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-cifrovizacii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>

234. Росстат. «Социально-экономическое положение Российской Федерации», ежеквартальные выпуски, 2023–2024 гг. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-11-2024.pdf>

235. Росстат. Методология формирования показателей. URL: <https://35.rosstat.gov.ru/folder/120693/getPdf>
236. Росстат. Регионы России. Статистический сборник, 2023 — М.: Росстат, 2023. — 704 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/regio_stat_sbor_2023.pdf
237. Счетная палата РФ Аналитический отчет «О ходе реализации национальных проектов», 2023 г. <http://government.ru/docs/all/146424/?page=4>
238. Счетная палата РФ. Аналитический отчет «Об отчете о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2022 г». — М., 2022. URL: <https://ach.gov.ru>
239. Счетная палата РФ. Аналитический отчет «Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2023 году». — М., 2023. — С. 128. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/b0b/2s9l597z2ddcymmd4c34y25090vcvatc.pdf?ysclid=lu9kx4reqc160939176>
240. Цифровизация управления государственными программами. Практика Московской области // Министерство экономики и финансов Московской области. — 2021. URL: <https://mef.mosreg.ru/sobytiya/novosti-ministerstva/26-10-2021-09-40-11-tsifrovizatsiya-upravleniya-gosudarstvennymi-progr>
241. Цифровые инструменты управления программами и проектами в госсекторе // Гарант.ру. — 2025. <https://www.garant.ru/article/1816959/?ysclid=migg2t5cq279202602>
242. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. — Washington, DC, 2021. — 350 [development-Report-2021-Data-for-Better-Lives.pdf](#)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица А.1.

Распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов, тыс. руб.

Наименование субъекта РФ	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Республика Адыгея (Адыгея)	6 740 703,90	4 844 880,90	5 171 468,00
Республика Алтай	12 644 151,40	9 087 983,80	9 700 593,00
Республика Башкортостан	24 753 825,90	17 791 812,40	18 991 135,20
Республика Бурятия	28 162 148,70	20 241 544,40	21 606 000,50
Республика Дагестан	96 225 109,50	69 161 797,40	73 823 904,00
Донецкая Народная Республика	70 094 812,30	49 066 368,60	49 066 368,60
Республика Ингушетия	16 117 432,80	11 584 404,80	12 365 294,40
Кабардино-Балкарская Республика	20 213 598,20	14 528 523,70	15 507 872,50
Республика Калмыкия	4 415 483,40	3 173 628,70	3 387 558,90
Карачаево-Черкесская Республика	14 503 334,50	10 424 271,70	11 126 958,20
Республика Карелия	7 540 838,80	2 783 389,80	2 795 549,40
Республика Коми	1 741 898,30		
Республика Крым	28 922 073,00	20 787 740,00	22 189 014,40
Луганская Народная Республика	48 711 235,90	34 097 865,10	34 097 865,10
Республика Марий Эл	11 572 370,40	8 317 641,20	8 878 322,60
Республика Мордовия	4 993 947,40	3 589 399,70	3 831 356,40
Республика Саха (Якутия)	63 355 544,40	44 935 456,40	47 550 625,20
Республика Северная Осетия – Алания	14 541 130,50	10 870 956,80	11 155 955,30
Республика Тыва	22 580 209,60	16 493 196,90	17 323 536,80
Удмуртская Республика	8 197 777,00	5 830 259,00	6 289 334,50
Республика Хакасия	3 425 761,00	2 174 263,00	2 569 706,80
Чеченская Республика	48 266 105,80	34 691 263,50	37 029 756,40
Чувашская Республика – Чувашия	18 598 460,70	13 367 643,60	14 268 739,00
Алтайский край	32 473 758,10	23 543 032,30	24 913 867,20
Забайкальский край	14 642 510,60	10 524 304,50	11 233 734,10
Камчатский край	49 479 522,30	35 563 406,60	37 960 689,50
Краснодарский край	12 723 045,20	11 096 480,40	6 361 522,60
Пермский край	1 972 663,00	2 418 187,20	
Приморский край	6 063 318,90	6 080 598,30	2 362 705,30
Ставропольский край	32 811 181,90	23 583 037,00	25 172 738,80
Хабаровский край	6 935 934,00	4 443 685,70	2 553 586,40
Амурская область	786 603,10		
Архангельская область	9 382 355,80	6 952 445,20	6 222 273,20
Астраханская область	3 588 971,40	2 774 531,00	2 753 458,90
Брянская область	14 720 203,70	11 849 764,00	11 293 340,30
Владимирская область	5 984 386,90	4 433 274,20	4 591 221,60

Волгоградская область	15 350 741,30	9 392 163,90	11 248 840,50
Воронежская область	6 299 310,20	4 213 197,70	2 926 812,00
Запорожская область	19 449 270,60	13 614 489,40	13 614 489,40
Ивановская область	13 740 878,20	10 911 956,80	10 542 001,80
Калининградская область	3 011 410,40	2 626 419,60	1 865 310,20
Кемеровская область – Кузбасс	2 267 038,10		
Кировская область	14 834 730,70	11 941 958,20	11 381 205,40
Костромская область	5 058 831,60	3 541 836,10	3 881 135,60
Курганская область	18 987 685,40	13 647 398,90	14 567 352,20
Курская область	2 748 522,90	821 963,30	1 195 703,60
Магаданская область	4 370 089,30	1 957 134,20	2 178 645,60
Новгородская область	1 091 012,60	1 458 851,40	
Новосибирская область	1 939 236,00		
Омская область	15 077 396,40	8 442 008,10	10 390 359,60
Оренбургская область	9 345 663,70	5 787 122,50	7 169 993,20
Орловская область	7 377 086,60	4 323 929,60	5 179 748,00
Пензенская область	11 370 624,60	8 172 636,40	8 467 099,30
Псковская область	7 502 933,40	5 392 733,40	5 756 250,50
Ростовская область	18 938 191,50	15 245 244,20	13 936 329,90
Рязанская область	6 229 685,60	3 807 116,50	4 229 913,70
Саратовская область	13 795 102,80	9 915 230,20	10 583 602,90
Смоленская область	3 993 956,40	3 286 521,40	2 563 131,50
Тамбовская область	10 475 224,30	7 937 294,60	8 036 592,10
Тверская область	5 166 343,00	4 237 667,50	3 963 618,30
Томская область	9 769 688,40	6 948 202,40	7 495 304,90
Ульяновская область	5 053 556,40	3 632 243,60	3 877 088,50
Херсонская область	11 744 681,20	8 221 276,90	8 221 277,00
город федерального значения Севастополь	4 438 229,40	3 189 977,40	3 405 009,60
Еврейская автономная область	2 846 562,80	2 045 967,00	2 183 883,00
Ненецкий автономный округ	526 350,50	153 450,40	403 816,10
Чукотский автономный округ	15 129 207,10	8 789 974,30	11 607 127,70
Нераспределенный резерв		314 898 430,10	323 579 012,00
ВСЕГО	1 035 811 650	1 049 661 434	1 078 596 707

Источник: составлено автором на основе данных Росстат

Приложение Б

Таблица Б.1.

Рейтинг социально-экономического положения регионов Российской Федерации
по итогам 2023-2024 гг.

Место по итогам 2024 г.	Регион	Интегральный рейтинг по итогам 2024 г., баллы	Интегральный рейтинг по итогам 2023 г., баллы	Место по итогам 2023 г.
1	Москва	94,99	94,4	1
2	Санкт-Петербург	90,93	89,03	2
3	Республика Татарстан	86,84	82,97	3
4	Московская область	84,97	82,08	5
5	Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	80,07	82,31	4
6	Свердловская область	79,41	76,7	6
7	Краснодарский край	76,58	73,81	8
8	Ленинградская область	76,25	71,16	9
9	Ямало-Ненецкий автономный округ	73,14	73,88	7
10	Красноярский край	71,07	70,39	10
11	Самарская область	70,32	65,84	15
12	Ростовская область	69,38	67,03	13
13	Челябинская область	68,42	66,48	14
14	Нижегородская область	67,98	67,77	11
15	Тюменская область	67,82	67,28	12
16	Республика Башкортостан	66,07	63,19	16
17	Пермский край	64,92	62,26	17
18	Новосибирская область	63,8	60,97	18
19	Иркутская область	62,13	60,85	19
20	Воронежская область	61,98	60,19	21
21	Белгородская область	61,42	60,69	20
22	Тульская область	58,14	54,31	25
23	Липецкая область	57,82	56,83	24
24	Сахалинская область	56,1	57,48	23

Место по итогам 2024 г.	Регион	Интегральный рейтинг по итогам 2024 г., баллы	Интегральный рейтинг по итогам 2023 г., баллы	Место по итогам 2023 г.
25	Приморский край	54,4	52,6	28
26	Оренбургская область	54,22	52,1	32
27	Ставропольский край	54,03	52,92	27
28	Волгоградская область	53,66	52,23	29
29	Кемеровская область	53,34	58,44	22
30	Удмуртская Республика	52,47	47,2	38
31	Хабаровский край	52,41	48,55	35
32	Вологодская область	52,32	52,16	30
33	Саратовская область	51,97	49,71	33
34	Республика Саха (Якутия)	51,85	53,11	26
35	Калужская область	50,45	46,1	42
36	Владимирская область	50,25	47,66	36
37	Курская область	50,02	48,59	34
38	Ярославская область	49,82	47,52	37
39	Алтайский край	48,95	47,11	39
40	Калининградская область	48,91	44,83	45
41	Рязанская область	48,86	45,21	44
42	Мурманская область	48,59	52,12	31
43	Амурская область	48,44	47,1	40
44	Республика Крым	48,14	45,82	43
45	Омская область	47,77	46,44	41
46	Пензенская область	46,23	42,52	47
47	Тверская область	45,84	41,91	50
48	Республика Коми	45,69	43,32	46
49	Смоленская область	44,39	41,98	49
50	Кировская область	44,39	42,28	48
51	Ульяновская область	43,69	41,15	53
52	Брянская область	43,18	41,71	51

Место по итогам 2024 г.	Регион	Интегральный рейтинг по итогам 2024 г., баллы	Интегральный рейтинг по итогам 2023 г., баллы	Место по итогам 2023 г.
53	Томская область	43,15	41,61	52
54	Тамбовская область	42,58	41,15	54
55	Чувашская Республика	42,11	40,03	55
56	Ивановская область	39,98	37,58	58
57	Республика Мордовия	39,49	35,18	62
58	Забайкальский край	38,88	37,14	60
59	Архангельская область	38,87	39,94	56
60	Астраханская область	38,59	38,22	57
61	Костромская область	38,03	33,41	66
62	Республика Дагестан	37,97	35,43	61
63	Новгородская область	37,54	37,48	59
64	Орловская область	36,92	34,71	64
65	Севастополь	36,31	34,9	63
66	Республика Адыгея	35,68	32,16	70
67	Республика Марий Эл	35,67	33,44	65
68	Ненецкий автономный округ	35,09	32,44	69
69	Республика Карелия	34,32	33,17	67
70	Магаданская область	33,66	29,48	75
71	Псковская область	33,66	31,1	72
72	Курганская область	33,46	32,47	68
73	Республика Бурятия	32,43	31,04	73
74	Республика Хакасия	31,09	31,16	71
75	Чеченская Республика	30,88	25,84	76
76	Камчатский край	29,75	30,59	74
77	Кабардино-Балкарская Республика	25,2	24,57	78
78	Республика Северная Осетия — Алания	25,08	24,97	77
79	Чукотский автономный округ	22,8	19,55	79
80	Карачаево-Черкесская Республика	22,32	19,42	82

Место по итогам 2024 г.	Регион	Интегральный рейтинг по итогам 2024 г., баллы	Интегральный рейтинг по итогам 2023 г., баллы	Место по итогам 2023 г.
81	Республика Алтай	21,47	19,48	80
82	Республика Калмыкия	20,87	19,43	81
83	Республика Ингушетия	18,76	17,9	83
84	Еврейская автономная область	17,31	16,34	84
85	Республика Тыва	15,53	14,96	85

Источник: составлено автором на основе данных РИА Рейтинг