

БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ИММАНУИЛА КАНТА

А. В. Митрофанова, И. С. Гуменюк

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ

Учебное пособие

Учебное электронное издание

Калининград

Издательство Балтийского федерального университета им. И. Канта
2026

© БФУ им. И. Канта, 2026
ISBN 978-5-9971-1033-8

Рецензенты

А. А. Новикова, канд. геогр. наук, доц.,
Калининградский государственный технический университет,
Калининград

К. Ю. Волошенко, канд. экон. наук,
директор Центра социально-экономических исследований региона,
Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград

Митрофанова, А. В.

Государственное и муниципальное управление развитием территорий : учебное пособие / А. В. Митрофанова, И. С. Гуменюк [Электронный ресурс] : учебное электронное издание. — Калининград : Издательство БФУ им. И. Канта, 2026. — <https://publish.kantiana.ru/catalog/non-periodical/uchebnye-posobiya/gosudarstvennoe-i-munitsipalnoe-upravlenie-razvitiem-territoriy/>

Дается представление о подходах к государственному и муниципальному управлению развитием территории. Описаны ключевые теоретические положения о регионе как объекте исследования, и представлены наиболее эффективные практики социально-экономического развития региона.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «География», «Туризм», «Менеджмент» (программы бакалавриата и магистратуры).

© Митрофанова А. В., Гуменюк И. С., 2026

© Оформление, БФУ им. И. Канта, 2026

ISBN 978-5-9971-1033-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Управление пространственным развитием регионов	6
1.1. Территория как объект и предмет исследования и управления.....	6
1.2. Теоретические подходы к пространственному развитию регионов.....	16
Список рекомендуемой литературы.....	21
Вопросы и практические задания.....	22
Глава 2. Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации	24
2.1. Трехуровневая система управления территорией: федеральный, региональный и муниципальный уровни.....	24
2.2. Государственная политика управления развитием территорий.....	29
Список рекомендуемой литературы.....	38
Вопросы и практические задания.....	38
Глава 3. Инструменты государственного и муниципального управления социально-экономическим развитием регионов России	40
3.1. Стратегический подход к пространственному развитию территорий.....	40
3.2. Программно-целевой метод развития территорий.....	46
3.3. Государственно-частное партнерство.....	47
Список рекомендуемой литературы.....	54
Вопросы и практические задания.....	55
Глава 4. Проектный метод в управлении социально-экономическим развитием региона	56
4.1. Сущность применения проектного метода в управлении социально-экономическим развитием региона.....	56

4.2. Примеры применения проектного метода в управлении пространственным развитием регионов России.....	63
Список рекомендуемой литературы.....	69
Вопросы и практические задания	70
Заключение	71
Список литературы	72

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие предназначено для знакомства с таким инструментом как государственное и муниципальное управление развитием территории, который находится на стыке двух наук: социально-экономической географии и менеджмента. В каждой из них накоплен свой теоретический опыт и методологический инструментарий, которые взаимно обогащают друг друга и призваны обеспечить выработку наиболее эффективных инструментов управления социально-экономическим развитием территории. В рамках данного пособия авторы предпринимают попытку продемонстрировать синтез двух наук, познакомив читателя с разными аспектами, связанными с этой проблематикой.

Информация логически разбита на главы, систематизирована от теоретических основ к презентации наиболее эффективных практических инструментов управления развитием территории. С целью теоретического и практического расширения знаний и компетенций читателя в конце каждой главы представлен список литературы для самостоятельного изучения, содержащий в том числе и актуальные академические статьи по рассматриваемой проблематике, а также перечень вопросов и практический заданий, позволяющих закрепить полученные теоретические знания.

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ

1.1. Территория как объект и предмет исследования и управления

Понятие «территория» следует считать одним из фундаментальных и наиболее используемых в общественных науках. *Под территорией принято понимать часть определенного пространства земной поверхности, которая имеет границы и обладает административными, социокультурными, экономическими и природно-географическими особенностями.* Она характеризуется протяженностью (площадью), особенностями географического положения и ресурсного потенциала [30, с. 93].

В разных науках под территорией принято понимать определенное пространство (ареал, район, регион, область), обладающее определенными особенностями или внутренней связностью, при этом не имеющее четкой привязки к конкретному таксономическому управленческому, экономическому или природному иерархическому уровню.

С точки зрения большинства общественных наук, в том числе управленческих, объектом исследования выступает не сама территория, а ее ресурсный потенциал в сочетании с населением, хозяйствующими субъектами и разнообразными формальными и неформальными связями, возникающими между ними в процессе функционирования. С точки зрения базовой теории, *такое сочетание групп населения, объектов и организаций хозяйства, инфраструктуры, сферы обслуживания и управления в пределах определенной территории вместе*

с их разнообразными взаимосвязями между собой и с территорией принято называть *территориальной социально-экономической системой (ТСЭС)* [2, с. 8].

Территориальная социально-экономическая система (ТСЭС) может исследоваться на различных пространственных уровнях, каждый из которых имеет свое название. Наиболее часто принято выделять следующие уровни:

- глобальный (мир в целом);
- макроуровень (страна или группа соседних стран);
- мезоуровень (обширная часть страны);
- региональный (отдельный регион / район);
- микроуровень (часть региона / района);
- локальный (отдельный город или населенный пункт)

[16, с. 15].

Наряду с понятием ТСЭС в общественных науках можно встретить термин «территориальная организация общества» (далее — ТОО). Несмотря на определенные отличия, в целом они могут рассматриваться как синонимы. Систематизация подходов к территориальной организации общества Э. Л. Файбусовича и А. А. Ткаченко позволила выделить следующие ее аспекты.

1. *Размещение* — локализация объектов и их сетей на поверхности Земли в виде точек, линий, ареалов.

2. *Территориальные различия* — дифференциация земной поверхности по плотностным, структурным и иным (качественным и количественным) характеристикам, так называемые различия «от места к месту».

3. *Пространственные отношения* — взаиморасположение объектов, определяющее возможности их взаимовлияния и взаимодействия.

4. *Пространственные (горизонтальные) связи* — реализованные пространственные отношения, выражающиеся в потоках людей, вещей, энергии, капитала, информации.

5. *Территориальные системы* — группы однородных (сходных по своей природе) объектов, скрепленных производственными связями, обособившиеся друг от друга благодаря различиям в интенсивности связей.

6. *Территориальные комплексы* — сочетания разнородных объектов в определенном месте, скрепленные «вертикальными» связями.

7. *Территориальные структуры* — структуры, отражающие взаиморасположение и способ сочленения территориальных систем или комплексов.

8. *Пространственные процессы* — любые относительно устойчивые изменения на земной поверхности, характеризующиеся горизонтальным вектором развития. Процессы различаются на содержательном (например, размещение, расселение, освоение) и формализованном (концентрация и деконцентрализация, поляризация, стратификация и т. д.) уровнях.

9. *Территориальное управление* — совокупность мер целенаправленного воздействия на различные аспекты территориальной организации [36, с. 124—125].

К основным характеристикам территории относятся экономико-географическое положение (далее — ЭГП), площадь (а шире — пространственная форма и конфигурации региона) и ресурсный потенциал. С точки зрения управления развитием и специализацией территорией данные характеристики необходимо учитывать.

Экономико-географическое положение.

Теория ЭГП — отличительная концепция отечественной школы экономической географии. Введенная Н. Н. Баранским, одним из выдающихся советских экономгеографов. В его трактовке ЭГП — отношение какого-либо места, района или города к лежащим вне его границ объектам, обладающим определенным экономическим значением, при этом нет разницы имеют ли объекты природное происхождение или созданы в процессе жизнедеятельности человека. Сегодня термин ЭГП

принято трактовать несколько шире, определяя его как *положение объектов в экономическом и социальном пространстве относительно друг друга, а также относительно границ (государственных, административных или иных)*. В то же время в понятие ЭГП входит и *положение относительно природных объектов (незамерзающее море, судоходная река, месторождения полезных ископаемых и пр.)*, которые оказывали, оказывают или могут оказывать в будущем влияние на функционирование и развитие рассматриваемой территории.

ЭГП — комплексное понятие, учитывающие различные взаимосвязанные компоненты. Рассматривая структуру ЭГП как положение изучаемого объекта по отношению к элементам производства и управления, можно выделить следующие составляющие:

1. *Транспортно-географическое положение* — положение объекта по отношению к основным путям сообщения с учетом их технико-экономических параметров (провозная способность, степень загруженности, стоимость доставки, скорость и время перевозки и т. д.).

2. *Промышленно-географическое положение* — положение объекта относительно ключевых факторов производства. Это многогранная категория, включающая в себя анализ положения объекта по отношению к центрам добычи полезных ископаемых, (ресурсно-географическое положение); центрам энергопотребления и электрогенерации (*энергетико-географическое положение*); центрам обрабатывающей промышленности и переработки (*производственно-географическое положение*); центрам инновации (*инновационно-географическое положение*); научно-техническим центрам и местам подготовки квалифицированных кадров.

3. *Аграрно-географическое положение* — положение объекта относительно продовольственных баз и ключевых центров потребления / производства сельскохозяйственной продукции (в том числе необходимой для продовольственного обеспечения региона).

4. *Рыночно-географическое (сбыто-географическое) положение* — положение относительно рынков сбыта. Имеет значение при оценке вовлеченности региона в национальное и/или международное географическое разделение труда, изучении процессов глобализации и регионализации применительно к конкретной ТСЭС.

5. *Географо-демографическое положение*. Может быть раскрыто через такой параметр как положение объекта по отношению к различным центрам трудовых ресурсов (дешевые, высококвалифицированные).

6. *Рекреационно-географическое положение* — положение по отношению к ключевым центрам потребления и производства туристических услуг, экономической, временной и институциональной доступности ключевых (для данного региона) рекреационных зон.

Комплексный анализ ЭГП региона позволяет в конечном итоге дать интегральную оценку ЭГП, которая позволяет разделить регионы по *следующим группам*:

- центральное ЭГП;
- срединное (эксцентрическое / полупериферийное) ЭГП;
- периферийное ЭГП.

Перечисленные типы ЭГП весьма условны и субъективны, так как определяются исследователем исходя из конкретных параметров (качественных и количественных критериев), включенных в методику оценки. *Центральное положение* определяется как максимальная близость региона к ключевым центрам, обеспечивающим его комплексное социально-экономическое развитие. При этом необходимо понимать, что центральное географическое положение в физическом пространстве напрямую не коррелируется с центральным экономико-географическим положением (положение региона в социально-экономическом пространстве). Например, центральным ЭГП в России характеризуется Москва, а географически центральное положение в границах страны занимает Краснояр-

ский край. *Периферийное ЭГП* определяется максимальной удаленностью от ключевых центров и объектов общественного производства. *Срединное ЭГП*, соответственно, является промежуточным вариантом между максимально благоприятным и неблагоприятным экономико-географическим положением.

Площадь, пространственная форма и конфигурации территории.

Площадь территории, с точки зрения управления, характеризуется определенной дуальностью. С одной стороны, большие размеры обеспечивают вариативность природных ресурсов, которые могут быть использованы для развития территории. Однако этот же фактор может снижать оперативность управления из-за снижения уровня коммуникативности объектов. Также большая площадь повышает внутреннее разнообразие и сложность объекта, что требует расширения структуры и функций субъекта [25].

Малые или средние размеры территории, наоборот, могут снижать качество управленческих решений из-за меньшего уровня функциональной комплексности как для единичных регионов, так и для всей системы в целом. Кроме того, это приводит к чрезмерному дроблению звеньев управления и, как следствие, снижению значения данного уровня региональной системы.

Пространственная конфигурация также выступает важным фактором развития, напрямую влияющим на стоимость издержек, связанных с обеспечением функционирования территории. Невыгодная конфигурация региона осложняет развитие всех сфер хозяйственной деятельности и в целом удорожает пространственное развитие территории. Анализ конфигурации региона имеет не только теоретическо-методологическое, но и практическое значение, когда речь идет о линейных объектах инфраструктуры (линии электропередач, газо- и нефтепроводы, автомобильные и железные дороги и пр.).

Основным понятием, оценивающим конфигурацию территории и позволяющим проводить сравнение регионов между

собой, является «компактность». Ее можно рассматривать через сравнительный анализ геометрических фигур. Самая компактная геометрическая фигура — круг (равное расстояние от центра круга до края). Один из британских представителей школы пространственного анализа Питер Хагет подсчитал, что квадрат на 50% менее экономически эффективен, чем круг, десятиугольник — на 10%, а шестиугольник — на 20%. Наряду с компактностью территории также может оцениваться ее кругообразность, вытянутость, асимметричность или удаленность (более подробно см.: [16]).

Ресурсный потенциал территории.

Каждая территория обладает ресурсным потенциалом. В научной литературе встречается понятие «территориальные ресурсы» или «ресурсы территории». Необходимо уточнить что это понятие не тождественно понятию «*территориальные природные ресурсы*», под которым обычно подразумевают *элементы природы, часть всей совокупности природных условий и важнейшие компоненты природной среды, которые используются (либо могут быть использованы на определенном уровне развития) для удовлетворения разнообразных потребностей общества и общественного производства.* Понятие «территориальные ресурсы» принято трактовать значительно шире, включая в него, помимо природных ресурсов, многообразные результаты деятельности человека на рассматриваемой территории. Физические и социально-экономические свойства территории формируют ее ресурсный потенциал, эффективное управление которым является одной из задач развития территории Российской Федерации. Более подробно ресурсный потенциал региона будет рассмотрен в следующем параграфе через призму современных подходов к оценке региональных факторов развития.

Как уже было отмечено выше, понятие «территория» является наиболее общим теоретическим концептом, который в разрезе общественных наук, в том числе с позиций управления развитием, принято конкретизировать через понятия «ТСЭС»

или «ТОО». Вместе с тем данные термины, как отмечалось выше, имеют полимашштабное измерение и могут применяться на всех уровнях от глобального до локального. При этом наиболее динамичным и с точки зрения развития общей теории, и с точки зрения разработки практических рекомендаций, является региональный уровень, на котором понятия «ТСЭС» и «ТОО» чаще всего принято заменять словом «регион».

По А.Г. Гранбергу, регион — «определенная территория, отличающаяся от других территорий по ряду признаков и обладающая некоторой целостностью, взаимосвязанностью составляющих ее элементов» [7, с. 16]. В рамках теоретических подходов к понятию «регион» уделяется внимание оценке стартовых возможностей, ресурсов для его развития. С.Г. Тяглов рассматривает регион как часть территории страны «с более или менее однородными природными условиями, специфическими экономическими, демографическими, историческими условиями, на которой функционирует определенный комплекс отраслей производства, производственной и социальной инфраструктуры». Л.Д. Казаченко систематизировала подходы ученых к понятию «регион» (табл. 1).

Таблица 1

Различные подходы к определению понятия «регион»

Автор	Определение
<i>Территориальный подход</i>	
Н.Н. Некрасов	Крупная территория страны с более или менее однородными природными условиями, а главным образом — с характерной направленностью развития производительных сил на основе сочетания комплекса природных ресурсов с соответствующей сложившейся и перспективной социальной структурой

Продолжение табл. 1

Автор	Определение
А. И. Добрынин	Территориально специализированная часть народного хозяйства страны, характеризующееся единством и целостностью воспроизводственного процесса
М. В. Степанов, В. И. Видяпин	Крупная территория страны с более или менее однородными природными условиями и характерной направленностью развития производственных сил
В. В. Кистанов, Н. В. Копылов	Часть территории страны, обладающая общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий. Это территория, отличающаяся какими-либо функциональными признаками
<i>Административный подход</i>	
В. Н. Локсин, А. Н. Швецов	Субъект Российской Федерации, административно-территориальное образование, город
Ю. А. Корчагин	Экономически единая территория, то есть субъекты РФ и крупные территории, сильно связанные экономически; существенная экономическая составляющая страны
А. С. Маршалова, А. С. Новоселов	Регион является не только подсистемой социально-экономического комплекса страны, но и относительно самостоятельной его частью с законченным циклом воспроизводства, особыми формами проявлений стадий воспроизводства и специфическими особенностями протекания социальных и экономических процессов
Основные положения региональной политики в РФ	Часть Российской Федерации, обладающая общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий
В. Н. Коган	Любая самостоятельная в хозяйственно-экономическом и административном отношении территория, начиная от сельской местности и заканчивая крупными народнохозяйственными комплексами

Автор	Определение
Ю. Н. Гладков, А. И. Чистобаев	Субъект федерации, либо объединения нескольких субъектов
<i>Географический подход</i>	
Е. А. Черныш, С. Г. Тяглов	Часть территории с более или менее однородными природными условиями, а также специфическими экономическими, демографическими, историческими условиями, на которой функционирует определенный комплекс отраслей производства, производственной и социальной инфраструктуры
Б. Б. Родоман	Региональная система — такое множество предметов, обладающих различными географическими координатами и связанных между собой потоками вещества, энергии и информации, которое в отношении с внешним миром выступает как единое целое
<i>Системный подход</i>	
В. С. Бильчак, В. Ф. Захаров	Социально-экономическая целостность, характеризующаяся структурой производства всех форм собственности, концентрацией населения, рабочих мест, духовной жизни человека из расчета на единицу пространства и времени, имеющая местные органы управления своей территорией (республика, край, область)
И. М. Бусыгина	Целостная система со своими структурой, функциями, связями с внешней средой, историей, культурой, условиями жизни населения
Л. Т. Шевчук, Ю. Д. Денисов, Л. А. Савельев	Многоаспектная социально-экономическая система, которая имеет сложные системные объекты и социально-экономическое поле
В. А. Долятовский	Сложный территориально-экономический комплекс, имеющий ограниченные внутренние ресурсы, свою структуру производства, определенные потребности в связи с внешней средой

Составлено на основе данных: [9].

1.2. Теоретические подходы к пространственному развитию регионов

Термин «*региональное развитие*» очень широк и выступает предметом исследования разных наук. С. С. Артоболевский понимает под региональным развитием процесс трансформации общества и экономики, периодически усиливающий и сокращающий территориальные диспропорции. Часто используются общие подходы и модели. «Состояние» процессов регионального развития определяет необходимость вмешательства в них государства, то есть региональной политики [34, с. 83].

Современные подходы к социально-экономическому развитию регионов и методы регионального анализа базируются на большом числе теорий, разрабатываемых зарубежными и отечественными учеными в процессе эволюции взглядов на территорию как на объект исследования. Наиболее известными теориями, ставшими отправной точкой для современных представлений о региональном развитии, являются следующие:

— *Теория сельскохозяйственного штандорта (локализации)* Йоганна фон Тюнена, описанная им в книге «Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономике. Исследование о влиянии хлебных цен, богатства почвы и налогов на земледелие» (1826 год);

— *Теория рационального штандорта* Вильгельма Лаунхардта, опубликованная в работе «Практика эффективного размещения предприятий» (1882 год);

— *Теория промышленного штандорта* Альфреда Вебера, описанная в книге «О размещении промышленности: чистая территория штандорта» (1909 год);

— *Теория центральных мест* Вальтера Кристаллера, опубликованная в книге «Центральные места южной Германии» (1933 год);

— *Теория пространственной организации хозяйства Августа Лёша*, описанная им к книге «Пространственная организация хозяйства» (1940 год), ставшая творческим развитием идей В. Кристаллера;

— *Модель диффузии нововведений (инноваций)* Торстена Хагерстранда предложенная в 1953 году и в дальнейшем дополненная Эверетом Роджерсом в 1962 году;

— *Теория полюсов роста и центров развития* основоположником которой принято считать Француа Перру (в 1961 году вышла его книга «Экономика XX века»), в дальнейшем его идеи продолжили развивать Ж. Будвиль, Х.Р. Ласуэн, Ч. Шмидт, П. Потье;

— *Теории циклического развития экономики*, которыми в том или ином виде занимались Й. Шумпетер, К. Фримен, У. Ростоу, Н. Д. Кондратьев.

— *Теория «пирамиды» факторов регионального развития*, предложенная Ольгой Владимировной Кузнецовой в 2013 году.

Двумя наиболее распространенными теориями пространственного развития, получившими широкую известность, являются концепция «центр-периферия» и теория факторов регионального развития. Остановимся на них чуть более подробно.

Концепция «центр-периферия».

В середине XX века в науке активно разрабатываются идеи о неравномерности темпов развития территорий, обладающих различным потенциалом. С точки зрения глобального уровня данные концепции легли в основу формирования мир-системного подхода, яркими представителями которого стали Ф. Брюдель (ввел понятие «мир-экономика») и И. Валлерстайн (автор понятия «мир-система»). На региональном уровне эти идеи позволили Джону Фридману обосновать в 1966 году концепцию «центр-периферия». Впервые модель, описывающая взаимодействие центральных и периферийных районов в

процессе их развития, была опубликована в книге «Политика регионального развития: опыт Венесуэлы» [36]. Согласно данной концепции, неравномерность экономического роста и процесс пространственной поляризации порождают диспропорции между *ядром (центром)* и *периферией*. Это проявляется в концентрации хозяйственной деятельности в относительно небольших зонах-ядрах, откуда распространяется на периферийные территории. В этой модели небольшой по площади центр, объединяющий передовые технические, технологические и социальные нововведения, противопоставляется обширной периферии — отдаленным и слабо развитым территориям с замедленной модернизацией, выступающим источником ресурсов и потребителями инноваций, идущих из центра. Периферия неоднородна и разделяется на ближнюю и дальнюю. Ближняя тесно связана с центром, который оказывает непосредственное воздействие на ее развитие, а в дальней влияние центра практически не проявляется. Выделяются ключевые характеристики периферии:

- 1) низкий уровень социально-экономического развития при низком темпе и неустойчивом характере его динамики;
- 2) повышенная доля занятых в отраслях первичного сектора и сферы нерыночных услуг, минимальная доля наукоемких отраслей в структуре экономики;
- 3) слабая внутренняя интеграция и ограниченное участие в территориальном разделении труда;
- 4) преобладание работников с навыками аграрного труда;
- 5) однородный или, напротив, резко контрастный социальный состав;
- 6) традиционализм населения, отставание социальных нововведений;
- 7) ускоренная поляризация территории;
- 8) сохранение консервативности развития, частичное внедрение адаптивных функций;
- 9) ориентация на экстенсивное использование ресурсов.

Контрасты между центром и периферией порождают и поддерживают территориальное неравенство, которое усиливается неравномерностью экономического роста. Концепция «центр-периферия» описывает причины и следствия социально-экономического неравенства, проявляющиеся на пространственном уровне как в границах одного региона, так и на межрегиональном (страновом) уровне. С точки зрения практической применимости данная концепция опирается на разнообразные количественные и качественные показатели, позволяющие диагностировать, а в дальнейшем и принимать управленческие решения применительно к территориям с разным уровнем развития (более подробно с показателями и подходами, используемыми для выявления и оценки уровня развития периферии, можно ознакомиться в [16]).

Теория факторов регионального развития в рамках «новой экономической географии».

В 1991 году американский эконом-географ Пол Кругман опубликовал работу «География и торговля» [38], в которой не только объяснил причины современного экономического неравенства, но и выделил факторы, влияющие на региональное развитие. В последующем это позволило ему обосновать концепцию «новой экономической географии» и получить в 2008 году нобелевскую премию по экономике за анализ моделей торговли и проблем экономической географии. Центральное место в его теории занимает представление об экономическом неравенстве в результате концентрации экономической деятельности в тех местах, где есть преимущества, которые позволяют снижать издержки. П. Кругман выявил факторы регионального развития, разделив их на две группы: факторы «первой природы» (мало зависят от человека) и «второй природы» (напрямую являющиеся результатом деятельности власти, бизнеса, общества).

К факторам «первой природы» относятся:

— обеспеченность региона природными ресурсами, востребованными текущей экономикой;

— выгодное географическое расположение (в том числе приграничное положение как фактор развития внешней торговли), которое позволяет снизить расходы на транспортно-логистическую составляющую и содействует притоку иностранных инвестиций.

Факторами «второй природы» являются:

— наличие агломераций, порождающих «агломерационный эффект», позволяющий максимально эффективно использовать трудовые ресурсы (в том числе это приводит к снижению издержек бизнеса и обеспечению лучших условий для удовлетворения спроса потребителей);

— наличие развитой инфраструктуры, позволяющей снижать расходы на логистику, облегчая движение материальных ресурсов, повышая уровень связанности регионов;

— объемы и уровень человеческого капитала, отражающиеся на качестве образования, здравоохранения, уровне трудовой мотивации, мобильности и адаптивности населения;

— наличие институтов, создающих условия для развития предпринимательства, распространения инноваций и др.

Описывая основные пространственные модели развития, П. Кругман выделил два этапа развития: раннеиндустриальный период (с наибольшим влиянием факторов «первой волны») и постиндустриальный, на котором ведущими становятся факторы «второй волны».

В последующем идеи П. Кругмана позволили обосновать выделение пространственных факторов, выступающих ключевыми условиями для регионального роста:

— *концентрация населения* обеспечивает эффект масштаба (что в дальнейшем привело к популярности идеи развития агломераций как центров экономического прогресса национального или глобального уровня);

— *экономическое расстояние*, обусловленное не только внутриматериковым положением, удаленностью от глобальных и внутривосточных рынков, транспортными и транзакци-

онными издержками в целом, но и уровнем развития инфраструктуры, выступает важным фактором конкурентоспособности. А значит, экономическое развитие напрямую зависит от уровня развития инфраструктуры (в том числе, компонентов цифровой инфраструктуры), что меняет представление о физическом расстоянии как о лимитирующем факторе;

— *институциональные барьеры* в широком смысле, в том числе, барьеры границ (национальные, региональные, локальные), препятствующие проникновению товаров, услуг, инноваций; а также институциональные барьеры территориальной мобильности, социальных лифтов и доступности качественных социальных услуг, повышающих человеческий капитал. Данный фактор стал основой идеи открытой мировой системы, снижения регулирующей роли государства и самоорганизации мирового рынка (эти теории в настоящее время, в условиях современного геоэкономического и геополитического состояния мира, подвергаются критике со стороны многих государств, активно реализующих концепцию национального технологического суверенитета).

Современные подходы к управлению пространственным развитием не ограничиваются представленными выше концепциями. Данные подходы постоянно развиваются, все чаще становясь синтезом между фундаментальными теориями и современными инструментами сбора, обработки и анализа информации.

Список рекомендуемой литературы

1. *Бакланов П. Я.* Территориальные социально-экономические системы в региональном развитии // Известия Российской академии наук. Сер. географическая. 2017. №4. С. 7—16. doi: 10.7868/S0373244417040016.

2. *Бабурин В. Л., Земцов С. П., Кудяева В. М.* Методика оценки потенциала экономико-географического положения городов России // Вестник Московского университета. Сер. 5: География. 2016. №1. С. 39—45.

3. *Земцов С. П., Бабурин В. Л.* Оценка потенциала экономико-географического положения регионов России // Экономика региона. 2016. Т. 12, № 1. С. 117—138.

4. *Себенцов А. Б., Зотова М. В.* Потенциал экономико-географического положения Калининградской области. Ограничения и перспективы реализации // Балтийский регион. 2013. № 4. С. 113—128.

5. *Пилясов А. Н.* Новая экономическая география (НЭГ) и ее потенциал для изучения размещения производительных сил России // Региональные исследования. 2011. № 1 (31). С. 3—31. EDN: NENCXZ.

6. *Кузнецова О. В.* Пирамида факторов социально-экономического развития регионов // Вопросы экономики. 2013. № 2. С. 121—131. doi: 10.32609/0042-8736-2013-2-121-131.

7. *Смородинская Н. В., Катужов Д. Д.* Курс на технологический суверенитет: новый глобальный тренд и российская специфика // Балтийский регион. 2024. Т. 16, № 3. С. 108—135. doi: 10.5922/2079-8555-2024-3-6.

Вопросы и практические задания

1. В чем сущность концепции территории?
2. Какие компоненты ЭГП принято выделять в самом широком виде?
3. Перечислите основные подходы к оценке площади и конфигурации территории.
4. Дайте определение понятия «ресурсный потенциал территории».
5. Опираясь на данные из открытых источников сети Интернет, картографических материалов и соответствующей литературы, дайте оценку ЭГП двух любых субъектов Северо-Западного федерального округа. По результатам сравнения ЭГП выявите, какой из регионов обладает более выгодным ЭГП и в чем это выражается (в каких конкретных количественных и качественных показателях).

6. Опираясь на данные из открытых источников сети Интернет и соответствующую литературу, изучите любую из перечисленных концепций пространственного развития. Какой вклад данная концепция внесла в развитие теории регионального развития? Какую практическую применимость она имеет?

Глава 2

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1. Трехуровневая система управления территорией: федеральный, региональный и муниципальный уровни

По форме государственного устройства Россия относится к числу федеративных государств. Такая форма подразумевает, что части государства (субъекты: края, области, республики) обладают юридически определенной политической самостоятельностью, но составляют единое государство с общими органами власти, конституцией и законодательством.

Единая система публичной власти России включает в себя «федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления в их совокупности, осуществляющие... свою деятельность в целях соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина, создания условий для социально-экономического развития государства» [17].

С точки зрения развития территории в России выделяется государственное и муниципальное управление. *Государственное управление — это деятельность органов государственной власти, направленная на реализацию функций государства, обеспечение устойчивого развития общества, охрану прав и свобод граждан.*

Муниципальное управление, в отличие от государственного, — это деятельность органов местного самоуправления, направленная на решение вопросов местного значения, удовлетворение потребностей населения на уровне муниципаль-

ного образования. Это более локальная, но не менее важная часть системы управления развитием территории. Основные функции муниципального управления — создание условий для комфортной жизни населения, решение вопросов местного самоуправления (местный бюджет, организация выборов, управление коммунальным имуществом), взаимодействие с органами государственной власти.

Основные отличия двух систем управления заключаются в том, что государство управляет обществом в целом, а муниципальное управление — населением и территорией конкретного муниципального образования. Также различны источники власти: государственное управление основывается на верховенстве закона, муниципальное — на воле народа, выраженной на выборах [29].

Таким образом, с точки зрения пространственных уровней управления в России сложилась трехуровневая модель:

- федеральный уровень;
- региональный уровень;
- местный (муниципальный) уровень.

Федеральный уровень подразумевает управление на уровне всей страны и включает в себя органы государственной власти Российской Федерации (Президент, Правительство, Федеральное собрание, Конституционный суд). Ниже перечислены ключевые в настоящий момент нормативно-правовые документы, регламентирующие управление развитием территории.

1. Градостроительный кодекс РФ [6], регулирующий градостроительные и отдельные связанные с ними отношения. Ключевые территориальные аспекты, регламентированные кодексом:

- территориальное планирование — планирование развития территорий, в том числе для установления функциональных зон, определения планируемого размещения объектов;
- градостроительное зонирование — определение территориальных зон и градостроительных регламентов, порядка подготовки и утверждения правил землепользования и застройки;

- планировка территории — подготовка документации для выделения элементов планировочной структуры (кварталов, микрорайонов) и установления параметров планируемого развития.

2. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [24]. Документ определяет пространственные приоритеты, позволяющие сконцентрировать ресурсы из бюджетных и внебюджетных источников на решении ключевых задач развития. К ним относятся, например, система опорных населенных пунктов, формирующих системы расселения, инфраструктуры и экономики, и основные направления развития федеральных округов, Арктической зоны и новых субъектов Российской Федерации. Также именно этим документом введено относительно новое для системы территориального управления России понятие *«геостратегическая территория»* под которым подразумевается *территория в границах одного или нескольких субъектов Российской Федерации (части субъектов Российской Федерации), имеющая существенное значение для обеспечения территориальной целостности и национальной безопасности, развитие которой требует дополнительных ресурсов в связи со специфическими условиями жизни и ведения хозяйственной деятельности.*

Также к числу документов федерального уровня, отражающих отдельные аспекты управления развитием территории, относятся:

- государственные стратегии развития отраслей экономики;
- стратегии пространственного развития макрорегионов России (федеральных округов);
- приоритетные национальные проекты, разработанные на основе указа Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
- различные государственные программы.

На *региональном уровне* пространственное развитие базируется на двух основополагающих документах: стратегии социально-экономического развития региона (субъекта РФ) и схеме территориального планирования региона (субъекта РФ). При этом схема должна быть логическим «пространственным» отражением решений, заложенных в стратегии развития региона.

Стратегия социально-экономического развития региона — это документ, который определяет общие цели, задачи, направления развития региона и механизмы их реализации. Она составлена на основе анализа ресурсных возможностей существующей социально-экономической ситуации и потенциальных сценариев развития внешних по отношению к региону условий [14].

При этом нужно отметить что стратегия не является документом «прямого действия», но служит фундаментальной основой для разработки целой системы документов: стратегических планов развития отдельных областных министерств и ведомств, муниципальных образований, комплексных целевых программ, перспективных и текущих планов социально-экономического развития, планов деятельности органов управления разного уровня, законодательных инициатив, в том числе и схемы территориального планирования региона.

Применительно к Калининградской области в настоящее время действует Стратегия социально-экономического развития Калининградской области на долгосрочную перспективу, принятая в 2012 году, с изменениями, внесенными в 2022 году [27].

Схема территориального планирования региона (субъекта Российской Федерации) является в большей степени практикоориентированным документом, определяющим планируемое размещение объектов регионального значения на территории субъекта. Главная цель данного документа — обеспечить устойчивое развитие территории, в том числе размещение от-

дельных компонентов региональной инфраструктуры. Схема содержит сведения о планируемых объектах регионального значения, их основных характеристиках и местоположении. Затрагиваются следующие области:

- транспорт (железнодорожный, водный, воздушный), автомобильные дороги регионального или межмуниципального значения;

- предупреждение чрезвычайных ситуаций межмуниципального и регионального характера, стихийных бедствий, эпидемий и ликвидация их последствий;

- образование;

- здравоохранение;

- физическая культура и спорт;

- энергетика;

- иные области в соответствии с полномочиями субъектов Российской Федерации.

Применительно к Калининградской области действует Схема территориального планирования, утвержденная в 2023 году с изменениями от 2024 года [33].

На *муниципальном уровне* пространственное развитие территории определяется перечнем документов территориального планирования, градостроительного зонирования и документов по планировке территории.

Основным муниципальным документом, отражающим вопросы территориального планирования, является схема территориального планирования (далее — СТП), содержащая положение о территориальном планировании; карту планируемого размещения объектов местного значения; карту границ населенных пунктов (в том числе образуемых), расположенных на межселенных территориях; карту функциональных зон, установленных на межселенных территориях [1]. Помимо СТП необходим еще один документ — генеральный план. С его помощью осуществляется планирование, строительство, реконструкция и другие виды градостроительного освоения тер-

риторий. Объектом проектирования может выступать как земельный участок с отдельным сооружением на нем, так и территория города или поселения.

Основной документ градостроительного зонирования муниципального уровня — правила землепользования и застройки (далее — ПЗЗ), которые определяют, как именно можно использовать земельные участки и что на них разрешено строить. Данным документом определяется, какие типы зданий и сооружений могут быть построены на конкретных территориях, устанавливаются требования к размерам земельных участков, высоте зданий, плотности застройки и назначению использования земли.

Управление территорией является сложным процессом, осуществляемым одновременно на нескольких пространственных уровнях: федеральном (государственном), региональном и муниципальном. При этом с точки зрения механизма подчиненности действует вертикаль сверху вниз. Документы федерального уровня формируют общий контур направления развития территории, который уточняется и детализируется через документы регионального уровня. Документы пространственного развития муниципального уровня, в свою очередь, находятся в соподчиненности с документами федерального и регионального уровней.

2.2. Государственная политика управления развитием территорий

Понятие «государственная политика» (или «политика государства») утвердилось в научном обороте в конце XIX — начале XX века. Зарубежные исследователи также используют в качестве синонима термин «публичная политика» (*public policy*), под которой чаще всего понимают систему действий, регулятивных мер, законов, и финансовых приоритетов по тому или иному направлению, провозглашенную органом государ-

ственной власти или его представителями [28]. В понятии «государственная политика», традиционном для российской науки, подчеркивается целенаправленная деятельность органов государственного управления по решению общественных и международных проблем, развитию общества, обеспечению безопасности.

Государственная политика — понятие многогранное и комплексное, что требует выделение отдельных видов и направлений государственной политики. Подходов к типологизации государственной политики достаточно много, например, по реализуемым государством функциям (внутренняя и внешняя), по временным рамкам и расчетному времени исполнения (текущая, краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная) и т. д. Традиционно государственную политику принято делить по сферам и объектам воздействия:

— экономическая политика (промышленная, аграрная, финансово-кредитная, налоговая, таможенная, инвестиционная, транспортная, энергетическая, научно-техническая и др.);

— социальная политика (национальная, демографическая, молодежная, в сфере здравоохранения, пенсионная и др.);

— духовная политика (культурная, образовательная, языковая, профессиональная и др.);

— политика национальной безопасности (военная, правоохранительная, информационная, продовольственная, санитарно-эпидемиологическая и др.);

— экологическая политика и др.

Также политика государства может быть разделена и по пространственному охвату на глобальную, международную, общегосударственную, региональную, местную государственную политику.

Региональная государственная политика — одна из форм политики, нацеленная на управление государством в условиях его территориального разнообразия, обеспечивающая решение вопросов регионального социально-экономического развития.

Региональная политика учитывает, с одной стороны, особенности региона (социокультурные, природно-ресурсные, институциональные, финансово-экономические и др.), а с другой, — стратегическое виденье места и роли региона в общегосударственном масштабе. Таким образом, региональная политика государства — это инструмент поиска и достижения баланса между интересами самого региона и государства в целом.

Для России особая важность региональной политики определяется специфическими условиями формирования и функционирования государства и его территории. Прежде всего, это уникальные размеры российского пространства, сочетающиеся с крайне неравномерной системой расселения (в первую очередь, в силу контрастности природно-климатических условий, наличия обширных территорий с неблагоприятными климатическими условиями для жизни). Длительная история постепенного присоединения, заселения и освоения различных земель обусловила социально-экономические различия и контрасты, которые проявляются как в уровне развития территорий, так и в их экономической специализации.

В этой связи сглаживание социально-экономических диспропорций развития между регионами традиционно считается одной из главных, если не самой главной, задачей российской региональной политики. Наряду с этим одним из важнейших условий является этническое и конфессиональное разнообразие страны. В российской истории государство использовало различные подходы к управлению пространственным разнообразием, чаще делая выбор в пользу централизации.

Региональная политика государства на современной стадии (начиная с распада СССР) в своем развитии прошла несколько качественно разных исторических этапов.

1. *Региональная политика децентрализации (1992—1998)*. В начале этого периода формировались новые федеративные отношения, лежащие в логике всеобщей экономической и политической либерализации государства. Регионы получили

широкую автономию, в том числе им были переданы части государственных функций. В результате субъекты Федерации превратились в определенные «квазигосударства». По аналогии с зарубежным опытом, можно было предполагать, что создание полноценной федерации «запустит» местную инициативу, позволив эффективнее использовать региональный потенциал развития, что в итоге укрепит страну в период рыночных реформ. Но в реальности в условиях экономического кризиса российский федерализм трансформировался в практику регионального протекционизма. Для России 1990-х годов были реальны угрозы регионального сепаратизма и нарушения экономической и политической целостности страны, выявились критические противоречия в модели регионального развития. Они были связаны с тем, что регионы сильно различались по ресурсному, демографическому и экономическому потенциалу, площади, структуре экономики. В результате при разной финансовой базе были различны и условия для осуществления полномочий. Регионы, обладавшие потенциалом развития, демонстрировали более высокие темпы экономического роста, в то время как проблемные регионы не имели конкурентных преимуществ для развития. Такие инструменты региональной политики, как бюджетные трансферты и федеральные целевые программы, направленные на смягчение стихийно растущих межрегиональных различий, при ограниченных финансовых возможностях государства оказались малоэффективными. Рост межрегиональных диспропорций в России был неизбежен в ходе рыночной трансформации и либерализации внешнеэкономических связей. Децентрализация экономики и власти в 1990-е годы в стране с очень большой периферией не могли привести к иному результату.

2. С приходом к власти в 1999 году В. В. Путина в России начался *второй этап* региональной политики государства, получивший название «*регулируемая федерализация*». Проблемы федерации и региональной политики, несмотря на их

тесную взаимосвязь, были институционально и функционально разделены. Началась коррекция федеративных отношений в сторону ограничения децентрализации, укрепления вертикали власти, расширения финансовых ресурсов федерального бюджета для противодействия усиливающимся межрегиональным различиям и дезинтеграции российского пространства. Восстановлено единое правовое поле государства, существенно ограничена практика регионального протекционизма. Образованные федеральные округа решили задачу укрепления центральной власти, став феноменом политико-административного межрегионального регионообразования. Также произошла централизация государственных финансов, на которую в основном опиралась региональная политика этого периода. В 1999 году была начата реформа межбюджетных отношений. Ее главными направлениями стали:

- разграничение расходных полномочий и ответственности между органами власти и управления разных уровней;
- разграничение доходных источников между уровнями бюджетной системы страны;
- преобразование Фонда поддержки субъектов Российской Федерации;
- инвестиционная поддержка развития регионов и др.

Централизация государственных финансов сочеталась с созданием ряда бюджетных фондов поддержки экономически «слабых» регионов. Основная часть финансовой помощи региональным бюджетам осуществлялась через Фонд финансовой поддержки субъектов Российской Федерации. Борьба с растущим диспаритетом регионов свелась к политике выравнивания бюджетной обеспеченности (под ней понимается объем бюджетных расходов на одного жителя региона), которая осуществляется путем межбюджетного перераспределения государственных финансов. В результате реформирования межбюджетных отношений увеличились объемы финансовой помощи «слабым» субъектам. В 1999—2004 годах была выяв-

лена неэффективность институтов регионального развития. В этот период фактически единственным реальным институтом региональной политики в России было Министерство финансов, формирующее правила межбюджетных отношений. Созданное в сентябре 2004 года Министерство регионального развития Российской Федерации в основном курировало деятельность жилищно-коммунального хозяйства.

3. *Третий этап*, начавшийся с 2005 года, характеризовался кардинальным улучшением финансового положения России. Федеральный центр смог существенно увеличить государственные расходы, начать инвестировать в крупные проекты и тем самым активно влиять на региональное развитие страны. С 2005 года руководство страны делает акцент уже не только на повышении управляемости российским пространством, снижении рисков этнического сепаратизма и социальных контрастов, но и на адаптации региональной структуры экономики к условиям глобальной конкуренции. В этом процессе важное место отводится новым институциональным факторам — институтам развития (Инвестиционный фонд Российской Федерации и пр.). Важную роль в развитии регионов страны в 2005—2008 годах сыграли национальные проекты по развитию медицины, образования, жилищного строительства и аграрно-промышленного комплекса. Они дали импульс модернизации социальной инфраструктуры России. Большая часть мероприятий проектов подлежит софинансированию из региональных и местных бюджетов.

Одной из знаменательных черт регионального развития в 2005—2008 годах для России стало изменение административно-территориального деления путем укрупнения субъектов Федерации. Укрупнение рассматривается как один из инструментов борьбы с региональным диспаритетом. Иными словами, речь идет о присоединении экономически слабых, неспособных к саморазвитию регионов к сильным субъектам Российской Федерации, которые смогут выступить в качестве двигателя роста.

4. *Современный этап* (начавшийся в 2010 году и продолжающийся по настоящее время) логически продолжает политику предыдущего этапа. Федеральный центр координирует и спонсирует региональную политику, в том числе через инструменты конкурсного финансирования, как на региональном, так и на муниципальном уровнях. Основной акцент ставится на выравнивании межрегиональных диспропорций за счет поддержки точек роста в пределах макрорегионов, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Одним из инструментов повышения конкурентоспособности территории является механизм создания особой экономической зоны (далее — ОЭЗ). Деятельность ОЭЗ в России регламентируется Федеральным законом от 22 июля 2005 года № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». Существует 4 типа ОЭЗ:

- 1) ОЭЗ промышленно-производственного типа;
- 2) ОЭЗ технико-внедренческого типа;
- 3) ОЭЗ туристско-рекреационного типа;
- 4) портовые ОЭЗ.

В настоящий момент в России функционируют 59 ОЭЗ (39 промышленно-производственных, 7 технико-внедренческих, 11 туристско-рекреационных и 2 портовые). За 20 лет работы в ОЭЗ зарегистрировано 1361 резидент, из которых более 100 являются компаниями с участием иностранного капитала из 34 стран. За эти годы общий объем заявленных инвестиций составил порядка 6,6 трлн рублей, вложенных инвестиций — более 2,7 трлн рублей. Было создано более 108 тыс. рабочих мест (заявлено к созданию 177 тыс. рабочих мест), уплачено порядка 652 млрд рублей налоговых платежей, таможенных отчислений и страховых взносов [25].

ОЭЗ предлагают бизнесу ряд конкурентных преимуществ для реализации проектов, в том числе связанных с локализацией производства в России и выходом на евразийский рынок. Среди них:

- минимальные административные барьеры;

- налоговые льготы и таможенные преференции;
- сниженные цены на аренду и выкуп земли;
- помощь в реализации инвестиционного проекта на первой стадии его развития, а также его дальнейшее сопровождение со стороны управляющих компаний ОЭЗ.

ОЭЗ — один из наиболее масштабных проектов по привлечению прямых инвестиций в приоритетные виды экономической деятельности. ОЭЗ создавались в России не только с целью развития определенных видов экономической деятельности, но и для создания особых условий хозяйствования в некоторых регионах. Так, отдельными законодательными актами ОЭЗ были созданы в Калининградской области, на Сахалине, в Находке и Магаданской области.

Следующим инструментом развития территорий является формирование отраслевых кластеров.

Кластеры — это «географические концентрации взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в смежных индустриях и соответствующих учреждений в конкретных сферах, которые конкурируют, но также и сотрудничают» [39].

Мероприятия по формированию кластеров поддерживаются центром кластерного развития в рамках программы Минэкономразвития России по поддержке малого и среднего предпринимательства. Территориальные кластеры охватывают разнообразные виды экономической деятельности (судоостроение, материаловедение, химическая промышленность, фармацевтическое производство).

Инструменты создания ОЭЗ и территориальных кластеров направлены на возникновение пропульсивных отраслей, точек роста на территории России. Они обеспечивают привлечение внебюджетных источников в развитие отраслевых проектов, формирование транспортной, логистической и инженерной инфраструктуры.

Развитие человеческого капитала — еще одно конкурентное преимущество регионов. Одним из его инструментов раз-

вития является инициатива Правительства Российской Федерации по созданию сети федеральных университетов. В настоящий момент на территории России действует сеть из 10 федеральных вузов (табл. 2).

Таблица 2

Перечень действующих федеральных вузов России

Название	Год создания	Расположение
Сибирский федеральный университет	2006	Красноярск
Южный федеральный университет	2006	Ростов-на-Дону, Таганрог
Северный (Арктический) федеральный университет	2010	Архангельск
Приволжский (Казанский) федеральный университет	2010	Казань
Уральский федеральный университет	2010	Екатеринбург
Дальневосточный федеральный университет	2010	Владивосток
Северо-Восточный федеральный университет	2010	Якутск
Северо-Кавказский федеральный университет	2010	Ставрополь
Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского	2010	Симферополь
Балтийский федеральный университет им. И. Канта	2010	Калининград

Региональная политика государства в России требует дальнейшего совершенствования. Наряду с выработкой нового инструментария, необходим более четкий учет региональных особенностей и факторов развития, основывающихся не только на природно-ресурсном потенциале, географическом положении, этнической или геодемографической ситуации, но и на

институциональных условиях, инновационном потенциале, возможностях развития цифровых инструментов и множества других не менее значимых факторов.

Список рекомендуемой литературы

1. *Бухвальд Е. М.* Управление пространственным развитием российской экономики: цели и инструменты // *Управленец*. 2020. Т. 11, №6. С. 2—14. doi: 10.29141/2218-5003-2020-11-6-1.

2. *Зуев С. Э. Васецкий А. А.* Государственная региональная политика: подходы к оценке эффективности // *Управленческое консультирование*. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. 2009. №4 (36). С. 52—70. EDN: KYCCGF.

3. *Котов А. В.* Оценка эффективности инструментов региональной политики // *Экономика региона*. 2020. Т. 16, №2. С. 352—362. doi: 10.17059/2020-2-2.

4. *Морозов А. А.* Методы оценки государственной региональной политики Российской Федерации: современные вызовы // *Общество: политика, экономика, право*. 2025. №4. С. 71—76. doi: 10.24158/per.2025.4.9.

5. *Наумов И. В., Седельников В. М., Аверина Л. М.* Эволюция теорий пространственного развития: принципиальные особенности и современные задачи исследований // *Журнал экономической теории*. 2020. №17 (2). doi: 10.31063/2073-6517/2020.17-2.12.

6. *Регионоведение* : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Регионоведение», «Международные отношения» / В. А. Дергачёв, Л. Б. Вардомский. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2010.

Вопросы и практические задания

1. Перечислите основные документы пространственного развития федерального уровня, действующие в настоящее время в России.

2. Ознакомьтесь со Стратегией пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (https://ekonom73.ru/wp-content/uploads/2025/03/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-28_12_2024-N-4146-r-Ob-utv.pdf). Какие принципы выделения геостратегических территорий заложены в этом документе?

3. Ознакомьтесь со Стратегией социально-экономического развития Калининградской области (<https://gov39.ru/working/ekonomy/strategy/>). Какие ключевые стратегические цели развития Калининградской области заложены в этом документе? Как вы думаете, чем обосновано выделение именно этих стратегических приоритетов регионального развития?

4. Какие виды государственной политики существуют?

5. Перечислите ключевые особенности реализации государственной региональной политики в России в период с 1992 по 1999 год и в период с 2005 года по настоящее время.

6. Опираясь на данные из открытых источников сети Интернет и соответствующую литературу, проанализируете, какие регионы России (субъекты РФ) в период реализации децентрализованной региональной политики смогли обеспечить сопоставимо высокие темпы социально-экономического развития. Какие регионы в этот период можно назвать «слабыми»? Проведите примеры (по 3—4 региона из каждой группы). Чем обоснован ваш выбор регионов? Какие факторы регионального развития вы учитываете и почему?

7. Используя открытые источники сети Интернет, проанализируете эффективность деятельности одной из действующих ОЭЗ. Как, на ваш взгляд, отразилась деятельность данной ОЭЗ на социально-экономическом развитии региона?

8. Используя открытые источники сети Интернет, проанализируете эффективность деятельности одного из действующих в России федеральных университетов. Какой вклад вносит деятельность федерального университета в социально-экономическое развитие региона?

Глава 3

ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ РОССИИ

3.1. Стратегический подход к пространственному развитию территорий

Стратегическое планирование — механизм управления, направленный на достижение приоритетных целей государства, включающий процессы целеполагания, прогнозирования и планирования социально-экономического развития [31].

Основы системы стратегического планирования в России заложены Указом Президента РФ от 12 мая 2009 года № 536 «Об основах стратегического планирования в Российской Федерации». В настоящее время оно осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который устанавливает его правовые основы, обеспечивает системный подход в рамках государственного стратегического управления, определяет полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядка их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования.

Основные принципы стратегического планирования [21].

Организация и функционирование системы стратегического планирования основываются на принципах единства и целостности, разграничения полномочий, преемственности и

непрерывности, сбалансированности системы стратегического планирования, его результативности и эффективности, ответственности участников, прозрачности (открытости), реалистичности, ресурсной обеспеченности, измеряемости целей, соответствия показателей целям и программно-целевому принципу.

1. Принцип единства и целостности означает единство принципов и методологии организации и функционирования системы стратегического планирования, порядка осуществления стратегического планирования и формирования отчетности о реализации документов, связанных с ним.

2. Принцип разграничения полномочий означает осуществление установленных законодательством государства полномочий органами государственной власти РФ, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления муниципальных образований, в пределах которых участники стратегического планирования самостоятельно определяют цели и задачи социально-экономического развития РФ, субъектов РФ и муниципальных образований и обеспечения национальной безопасности РФ, а также пути достижения этих целей и решения этих задач.

3. Принцип преемственности и непрерывности означает, что разработка и реализация документов стратегического планирования осуществляются его участниками последовательно с учетом результатов реализации ранее принятых документов и этапов их реализации.

4. Принцип сбалансированности системы стратегического планирования означает согласованность и сбалансированность его документов по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и иным ресурсам и срокам реализации.

5. Принцип результативности и эффективности означает, что выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной без-

опасности РФ должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов в соответствии с документами стратегического планирования, разрабатываемыми в рамках планирования и программирования.

6. Принцип ответственности участников стратегического планирования означает, что участники несут ответственность за своевременность и качество разработки и корректировки документов стратегического планирования, осуществления мероприятий по достижению целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ, а также за результативность и эффективность решения задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством РФ.

7. Принцип прозрачности (открытости) означает, что документы стратегического планирования, за исключением документов или их отдельных положений, в которых содержится информация, относящаяся к государственной, коммерческой, служебной и иной охраняемой законом тайне, подлежат официальному опубликованию.

8. Принцип реалистичности означает, что при определении целей и задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ участники стратегического планирования должны исходить из возможности достижения целей и решения задач в установленные сроки с учетом ресурсных ограничений и рисков.

9. Принцип ресурсной обеспеченности означает, что при составлении и утверждении (одобрении) документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, должны быть определены источники финансового и иного ресурсного обеспечения мероприятий, предусмотренных этими документами, в пределах ограничений, определяемых документами стратегического планирования, подготовленных в рамках прогнозирования.

10. Принцип измеряемости целей означает, что должна быть предоставлена возможность оценки достижения целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ с использованием количественных и/или качественных целевых показателей, критериев и методов их оценки, используемых в процессе стратегического планирования.

11. Принцип соответствия показателей целям означает, что показатели, содержащиеся в документах стратегического планирования и дополнительно вводимые при их корректировке, а также при оценке эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, должны соответствовать целям социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ.

12. Программно-целевой принцип означает установку приоритетов и целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ, разработку взаимосвязанных по целям и срокам реализации национальных проектов, государственных программ РФ, государственных программ субъектов РФ, муниципальных программ, а также определение объемов и источников их финансирования.

Стратегическое планирование включает деятельность по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития страны в целом, отдельных субъектов и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности РФ, направленную на решение задач устойчивого социально-экономического развития и обеспечение национальной безопасности.

Стратегическое планирование затрагивает территориальный и отраслевой аспекты. В зависимости от уровня иерархии

территории (федеральный, региональный, муниципальный) и отраслевого характера в стратегии прописываются основная цель и связанные с ее достижением задачи, опирающиеся на ретроспективный анализ предыдущих этапов развития, анализ внешних и внутренних условий развития, лимитирующих факторов и возможностей. На их основе в стратегии формируются приоритетные направления социально-экономического развития территорий, отдельных отраслей, а также комплекс мероприятий, направленных на реализацию плана достижения цели и задач стратегии, поиск ресурсов и определение ответственных исполнителей. Стратегическое планирование включает определение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов реализации. Для обеспечения мониторинга и контроля эффективности осуществления стратегии применяется метод индикативного планирования и прогнозирования достижения желаемых результатов.

В настоящее время вопросы стратегического планирования в России на уровне федеральной исполнительной власти отнесены к компетенции Министерства экономического развития, которое отвечает за реализацию государственной стратегической политики, достижение национальных целей социально-экономического развития и безопасности, решение вопросов диспропорции территориального развития, взаимосвязи механизмов реализации мер и инструментов развития приоритетных направлений разноуровневой системы государственного стратегического планирования и ее нормативное обеспечение. Основные документы стратегического планирования федерального уровня представлены в таблице 3.

К разработке документов стратегического планирования могут привлекаться экспертное сообщество, отраслевые ассоциации, некоммерческие общественные организации, научные и иные институты.

Документы стратегического планирования федерального уровня

Документы стратегического целеполагания	Отраслевые и территориальные документы стратегического планирования	Документы стратегического прогнозирования	Документы стратегического и программирования
Ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ	Отраслевые документы стратегического планирования РФ	Прогноз научно-технологического развития РФ	Национальные проекты
Стратегия социально-экономического развития РФ	Стратегия пространственного развития РФ	Стратегический прогноз РФ	Государственные программы РФ
Стратегия национальной безопасности РФ	Стратегии социально-экономического развития макрорегионов	Прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период	Государственная программа вооружения
Стратегия научно-технологического развития РФ	—	Бюджетный прогноз РФ на долгосрочный период	Схемы территориального планирования РФ
—	—	Прогноз социально-экономического развития РФ на среднесрочный период	Планы деятельности федеральных органов исполнительной власти

Составлено на основе данных: [21].

3.2. Программно-целевой метод развития территорий

Программа Правительства России по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года открыла новый этап бюджетных реформ. Ее основная идея заключалась во внедрении программно-целевых принципов организации деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления. Среди инструментов государственного управления особое место заняли государственные программы, обеспечивающие связь между стратегическими приоритетами социально-экономического развития и бюджетным финансированием [3].

Переход к программному бюджету устанавливает требования к содержанию госпрограммы, к ее финансовому обеспечению, основным мероприятиям, порядку управления и контроля реализации.

Государственная программа — это система взаимоувязанных мероприятий и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей в сфере социально-экономического развития и безопасности.

Государственные программы России разрабатываются федеральными органами исполнительной власти (иными государственными органами, организациями) для достижения национальных целей развития, приоритетов, а также целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности, определенных в стратегии социально-экономического развития Российской Федерации, отраслевых документах стратегического планирования, стратегии пространственного развития и основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации.

Для обеспечения эффективной системы взаимосвязи целеполагания стратегической политики России, достижения намеченных показателей приоритетных направлений социально-

экономического развития, осуществления межведомственного взаимодействия органов исполнительной власти для решения государственных задач в рамках программно-целевого метода в Российской Федерации помимо Государственных программ используются такие инструменты как национальные и федеральные проекты.

Национальный проект — проект, направленный на достижение национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей. Национальные проекты вытекают из долгосрочной стратегической политики России и являются инструментом достижения ее целей. Каждый национальный проект включает ряд федеральных проектов, а также синхронизирован с государственными программами Российской Федерации. Важная особенность реализации национальных, федеральных проектов и государственных программ России — интеграция бюджетов всех уровней, средств Фондов и Корпораций развития, а также привлечение внебюджетных источников для обеспечения государственных задач.

Национальные, федеральные проекты и государственные программы Российской Федерации и ее субъектов, а также муниципальные программы связаны друг с другом национальными целями, приоритетами развития и финансово с помощью субсидий.

3.3. Государственно-частное партнерство

Государственно-частное партнерство (далее — ГЧП) является одной из форм взаимодействия государства и бизнеса. Механизмы ГЧП позволяют на благоприятных условиях привлекать частные инвестиции и компетенции для создания общественной инфраструктуры и оказания услуг на базе создаваемого имущества в соответствии с установленными сроками и бюджетом. При этом государство сохраняет контрольные функции, связанные с реализацией и функционированием проекта.

Термин ГЧП широко используется во всем мире для обозначения любых форм сотрудничества государственной власти и частного бизнеса.

ГЧП, муниципально-частное партнерство — юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного и частного партнера в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества [5].

Обязательные признаки государственно-частного партнерства:

- 1) долгосрочный характер партнерства (более 3 лет);
- 2) распределение рисков и ответственности между партнерами за счет привлечения частного партнера не только к созданию объекта, но и к его последующей эксплуатации и/или техническому обслуживанию;
- 3) полное или частичное финансирование создания объекта общественной инфраструктуры частным партнером.

В таблице 4 представлены положительные аспекты ГЧП.

Таблица 4

Преимущества механизма ГЧП

Преимущества механизма ГЧП для публичной стороны	Преимущества механизма ГЧП для частной стороны
Возможность реализовывать инфраструктурные проекты в условиях отсутствия достаточного объема бюджетных средств без увеличения долговой нагрузки в текущем периоде	Закрепление условий взаимодействия с публичной стороной в рамках долгосрочного соглашения
Возможность объединения различных этапов в рамках одного проекта (проектирование, строительство и эксплуатация)	Возможность получения земельного, лесного и водного участка для реализации проекта

Преимущества механизма ГЧП для публичной стороны	Преимущества механизма ГЧП для частной стороны
Возможность приобрести не объект, а услугу за счет платежей, привязанных к объему и качеству ее оказания, что также способствует развитию конкуренции на рынке социально значимых услуг	Возможность софинансирования проекта публичной стороной, получения дополнительных гарантий (в том числе минимальной доходности)
Возможность использовать ресурсы и компетенции частной стороны для оказания социально значимых услуг, повышения их качества и удовлетворенности потребителей, привлечения новых технологий	Возможность увеличивать свою выручку по проекту за счет оказания дополнительных платных услуг и/или применения различных решений, снижающих затраты на этапе создания или эксплуатации
Передача части рисков по проекту частной стороне	Передача части рисков по проекту публичной стороне
Снижение присутствия государства в экономике	Закрепление в сферах деятельности, традиционно занимаемых государством
Возможность в случае частной инициативы переложить затраты на частного инициатора проекта и сократить срок отбора инвестора, а также повысить эффективность управления имуществом комплексом	Возможность в случае частной инициативы самостоятельно проработать структуру проекта и предложить проект соглашения, сократить срок заключения соглашения

Источник: [27].

Основные сферы применения механизма ГЧП в России [8]:

1. Транспортная инфраструктура:

— автомобильные дороги и объекты дорожной инфраструктуры;

- аэропорты;
- морские и речные порты;
- инфраструктура железнодорожного транспорта;
- транспорт общего пользования (за исключением метрополитена).

2. Коммунальная инфраструктура:

- объекты обращения с твердыми коммунальными отходами;
- холодное и горячее водоснабжение и/или водоотведение;
- теплоснабжение;
- объекты благоустройства территорий.

3. Социальная инфраструктура:

- объекты здравоохранения, в том числе объекты, предназначенные для санаторно-курортного лечения;
- объекты образования;
- объекты культуры и спорта;
- объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма;
- объекты социального и социально-бытового обслуживания населения.

4. IT-инфраструктура:

- технические средства обеспечения объектов информационных технологий;
- центры обработки данных.

5. Энергетическая инфраструктура:

- объекты по производству, передаче и распределению электрической энергии.

6. Другие сферы:

- гидротехнические сооружения;
- подводные / подземные технические сооружения связи;
- мелиоративные системы;
- сельскохозяйственные предприятия;
- промышленные предприятия;

- овощебазы и овощехранилища;
- объекты охотничьей инфраструктуры.

Согласно действующему законодательству в Российской Федерации можно выделить две основные формы ГЧП.

1. Концессионные соглашения, заключаемые в соответствии с Федеральным законом от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях». *Концессионное соглашение* (далее — КС) — договор, в рамках которого одна сторона (концессионер) обязуется за свой счет создать и/или реконструировать имущество (недвижимое имущество или недвижимое и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной КС, право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать другой стороне — концеденту), осуществлять деятельность с использованием (эксплуатацией) объекта КС, а концедент обязуется предоставить концессионеру на срок, установленный этим соглашением, права владения и пользования объектом КС для осуществления указанной деятельности [18].

2. Соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, принимаемых в соответствии с Федеральным законом от 13 июля 2015 года № 224 [20]. Гражданско-правовой договор между публичным и частным партнерами заключается на срок не менее чем три года.

В таблице 5 представлены различия двух рассматриваемых форм ГЧП.

Проекты ГЧП реализуются на конкурсной основе. При этом возможен запуск проекта с помощью частной инициативы, которая, однако, не является гарантией заключения КС или СГЧП (СМЧП) с инициатором проекта. Для реализации проекта ГЧП предоставление земельного участка в аренду осуществляется на основании договора аренды земельного участка по акту приема-передачи. При этом наличие КС или СГЧП (СМЧП) выступает основанием для заключения договора аренды без проведения торгов.

**Основные различия Концессионных соглашений (далее — КС)
и Соглашений о государственно-частном / муниципально-частном партнерстве
(далее — СГЧП / СМЧП)**

Параметр сравнения	КС	СГЧП/СМЧП
Стороны соглашения	<p><i>Концедент:</i> РФ, субъект РФ, муниципальное образование, ГК «Автотор», ГК «Росатом»</p> <p><i>Концессионер:</i> — индивидуальный предприниматель; — российское / иностранное юридическое лицо; — простое товарищество (объединение юридических лиц). Иностраный инвестор не может являться концессионером в отношении объектов ЖКХ, объектов предназначенных для ВС РФ, а также связанных с информационными технологиями и транспортной инфраструктурой</p>	<p><i>Публичный партнер:</i> РФ, субъект РФ, муниципальное образование</p> <p><i>Частный партнер:</i> российское юридическое лицо. Участье зарубежных инвесторов возможно через создание российских юридических лиц. Не распространяется на соглашения, заключаемые в отношении объектов информационных технологий и транспортной инфраструктуры</p>

Перечень объектов	<p>КС применяется в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> — федеральных, региональных и местных автомобильных дорог; — объектов производственной и инженерной инфраструктур аэропортов; — объектов тепло- и водоснабжения / водоотведения; — объектов, предназначенных для складирования, хранения и ремонта имущества ВС РФ; — объектов энергоснабжения; — объектов социального обслуживания граждан; — объектов газоснабжения 	<p>СГЧП (СМЧП) применяется в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> — частных автомобильных дорог и воздушных судов; — стационарных и плавучих платформ, искусственных островов; — технических сооружений, переходов; — объектов связи и коммуникации; — мелиоративных систем; — объектов охотничьей инфраструктуры; — объектов промышленности; — объектов специализированных организаций для оказания помощи лицам, находящимся в состоянии опьянения; — объектов, предназначенных для размещения приютов для животных
Право собственности	Право собственности принадлежит лицу	Право собственности частного партнера на объект соглашения возникает при условии его обременения (выполнения партнером условий соглашения)
Эксплуатации объекта	Всегда возлагается на концессионера	Осуществление эксплуатации объекта может быть возложено на публичного партнера, при этом техническое обслуживание объекта осуществляет частный партнер

Источник: [19].

Уполномоченные органы в сфере ГЧП:

- федеральный уполномоченный орган (Минэкономразвития России) — в отношении проектов федерального уровня;
- уполномоченный орган субъекта РФ — в отношении проектов регионального и муниципального уровня.

Ключевые полномочия уполномоченных органов в сфере государственно-частного партнерства:

- проведение оценки эффективности проектов ГЧП, МЧП (за исключением уполномоченных органов местного самоуправления);

- согласование с публичным партнером документации для проведения конкурса на право заключения соглашения о ГЧП, МЧП;

- обеспечение межведомственной координации деятельности при реализации соглашений о ГЧП, МЧП;

- мониторинг реализации соглашений о ГЧП, МЧП;

- ведение реестра заключенных соглашений о ГЧП, МЧП.

Использование механизмов ГЧП расширяет возможности государственного управления в области территориального развития, позволяет привлечь частные инвестиции для решения стратегических и социально-значимых задач, способствует развитию инноваций и поддержке частных инициатив.

Список рекомендуемой литературы

1. *Акибова П. А., Алисултанов Ш. А.* Развитие программно-целевого метода в Российской Федерации. Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 76—82.

2. *Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко.* 5-е изд., перераб. и доп. М., 2023.

3. *Информационно-аналитический обзор о развитии ГЧП в Российской Федерации.* Министерство экономического разви-

тия Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/11d5eaf8d570a776c43b299caba83479/obzor_o_razvitiu_gchp_v_rossii_2020.pdf (дата обращения: 03.02.2026).

4. *Стратегическое* управление в государственной и муниципальной сфере: учебник и практикум для вузов / под ред. С. Е. Прокофьева. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2025.

5. *Ткаченко И. Н., Евсеева М. В., Потапов А. В. и др.* Государственно-частное партнерство : учеб. пособие. 1-е изд. М., 2023.

6. *Юдина Ю. В.* Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов. М., 2023.

Вопросы и практические задания

1. Назовите основные принципы стратегического планирования в Российской Федерации.

2. Назовите общие принципы разработки и реализации Государственных программ в Российской Федерации.

3. Ознакомьтесь с одной из действующих государственных программ Российской Федерации. Проведите оценку текущего состояния соответствующей сферы социально-экономического развития России и соотнесите с целью и задачами государственной политики в сфере реализации государственной программы.

4. Ознакомьтесь с одним из действующих национальных проектов Российской Федерации (<https://xn--80aarpmpemschfmo7a3c9ehj.xn--plai/projects/>). Какие стратегические приоритеты, цель и федеральные проекты указаны в данном национальном проекте?

5. Определите преимущества механизма ГЧП для частной и публичной стороны.

6. Изучите рейтинг регионов по уровню развития ГЧП (https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/rejting_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp/). Какие из регионов лидируют по показателю динамики реализации проектов ГЧП? Какие регионы являются лидерами по объему инвестиций по проектам ГЧП?

Глава 4

ПРОЕКТНЫЙ МЕТОД В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

4.1. Сущность применения проектного метода в управлении социально-экономическим развитием региона

Проектное управление на региональном уровне представляет собой один из инструментов региональной экономической политики, заключающийся в определении приоритетов, постановке целей развития региона, а также разработке конкретных задач и мероприятий, направленных на их достижение, на основе имеющихся ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) с учетом сроков реализации проекта.

Существует значительное количество подходов понятию «проектное управление», что, в свою очередь, представляет и описывает его как инструмент, который позволяет достичь наилучшего результата в условиях ограниченного количества ресурсов и времени (табл. 6).

Таблица 6

Подходы и определения понятия «проектное управление»

Автор	Определение
В. В. Ильин, П. Мартин	Использование соответствующих знаний, умений и навыков, средств и методов в проектной деятельности с целью достижения запланированных результатов и удовлетворения потребностей участников проекта

Автор	Определение
Ю. И. Попов, О. В. Яковенко	Раздел теории управления, изучающий инструменты, направленные на координацию ресурсов, информационное сопровождение проекта, достижение поставленных целей, соблюдение этапов выполнения работы согласно их стоимости, запланированному сроку и целевым показателям
Ю. Н. Лапыгина	Отдельный раздел теории управления социально-экономическими системами, раскрывающий основные инструменты, формы и методы более рационального и эффективного управления происходящими изменениями
И. И. Мазур	Методология организации, планирования, руководства; координация трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла
В. Л. Попов	Управленческая задача по завершению проекта в срок, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими требованиями и спецификациями

Источник: [13].

Чаще всего проектное управление рассматривается с точки зрения следующих подходов:

- а) как вид управленческой деятельности;
- б) как раздел теории управления и организации;
- в) как набор методов и инструментов организации проекта.

С точки зрения развития территории проектное управление может рассматриваться как действенный инструмент управления региональной социально-экономической системой, включающий постановку целей и приоритетов развития территории

ального образования, разработку конкретных мероприятий для достижения поставленных целей при четком определении ресурсов для реализации проекта, сроков его исполнения, компетентных должностных лиц и органов, ответственных за его осуществление [11].

В России инструменты проектного управления стали внедряться с 2014 года Министерством экономического развития. Именно тогда были созданы проектные офисы, а также внедрены стандарты управления проектами. Указом Президента РФ № 204 от 7 мая 2018 года были определены измеримые значения для девяти направлений научно-технического и социально-экономического развития России на период до 2024 года. Этот подход к стратегическому развитию предусматривает реализацию проектных механизмов достижения национальных целей развития и осуществления национальных проектов по выделенным направлениям. Также в 2018 году было опубликовано постановление «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [23], в соответствии с которым были созданы структуры проектного управления на федеральном уровне. В мае 2024 года Президентом Российской Федерации был подписан указ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [29]. Данным документом были определены следующие национальные цели развития России:

- сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;
- реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;
- комфортная и безопасная среда для жизни;
- экологическое благополучие;
- устойчивая и динамичная экономика;
- технологическое лидерство;

— цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Система управления региональными проектами — это организационная структура и набор методов и инструментов, которые используются для эффективной реализации проектов на территории конкретного региона или субъекта Российской Федерации [14].

Проектный офис региона (субъекта России) выполняет следующие основные задачи:

— организует работу по реализации региональных проектов;

— согласует осуществление региональных проектов региональными органами исполнительной власти;

— проводит мониторинг и оценку эффективности реализации региональных проектов;

— обеспечивает согласование планов, программ и проектов, реализуемых на территории субъекта Российской Федерации, с региональными проектами;

— организует взаимодействие с ответственным за реализацию соответствующего регионального проекта федеральным органом исполнительной власти;

— выполняет иные задачи, необходимые для реализации проектов в соответствующем регионе.

При этом применяемые модели организации проектной деятельности на уровне отдельных регионов отличаются определенной вариативностью. Можно выделить ряд моделей регионального проектного управления [12]:

— прямой перенос федеральной практики организации деятельности проектного офиса;

— использование проектного управления для всех действий региональных органов исполнительной власти;

— реализация инвестиционных планов развития моногородов в Российской Федерации с помощью проектных инициатив;

— реализация стратегических проектных инициатив для развития территориальных инновационных кластеров;

— применение проектного принципа для перезагрузки региональных государственных программ и стратегий социально-экономического развития;

— управление важными региональными проектами — «точками роста»;

— создание координирующих структур, которые занимаются внедрением проектного управления в деятельность региональных администраций и переподготовкой кадров;

— применение проектного управления для новых пространственных форм организации экономической деятельности, таких как территории опережающего социально-экономического развития;

— продвижение региональных инициатив совместно с региональными или федеральными институтами развития.

Рассмотрим организацию регионального проектного офиса на примере конкретного субъекта Российской Федерации — Калининградской области. Функции регионального проектного офиса возложены на региональное Министерство экономического развития, промышленности и торговли Калининградской области. Основным нормативным документом, регламентирующим его деятельность, является постановление Правительства региона от 2017 года [22].

Основные методические документы, которыми руководствуется региональный проектный офис при организации проектного управления:

— ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

— ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

— ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;

— Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;

— Разъяснения по подготовке органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации региональных составляющих национальных проектов от 26.07.2018 года № 5803п-П6.

Взаимосвязь между национальными и региональными проектами в Калининградской области представлена в таблице 7.

Таблица 7

**Проекты регионального проектного офиса
Калининградской области**

Национальный проект	Краткое наименование регионального проекта
Продолжительная и активная жизнь	Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации
	Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями
	Борьба с онкологическими заболеваниями
	Борьба с сахарным диабетом
	Борьба с гепатитом С и минимизация рисков распространения данного заболевания
	Медицинская реабилитация, оптимальная для восстановления здоровья
	Здоровье для каждого
Технологическое обеспечение продовольственной безопасности	Медицинские кадры
	Создание условий для развития научных разработок в селекции и генетике
Инфраструктура для жизни	Кадры в агропромышленном комплексе
	Развитие инфраструктуры в населенных пунктах
	Жилье
	Модернизация коммунальной инфраструктуры
	Формирование комфортной городской среды
	Безопасность дорожного движения
	Региональная и местная дорожная сеть
Общесистемные меры развития дорожного хозяйства	

Окончание табл. 7

Национальный проект	Краткое наименование регионального проекта
Кадры	Образование для рынка труда
Международная кооперация и экспорт	Системные меры развития международной кооперации и экспорта
	Экспорт продукции агропромышленного комплекса Калининградской области
Туризм и гостеприимство	Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения
	Пять морей и озеро Байкал
Экономика данных и цифровая трансформация государства	Цифровые платформы в отраслях социальной сферы
	Цифровое государственное управление
	Отечественные решения
Экологическое благополучие	Экономика замкнутого цикла
	Вода России
	Сохранение лесов
Эффективная и конкурентная экономика	Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы
	Производительность труда
Молодежь и дети	Россия — страна возможностей
	Мы вместе
	Все лучшее детям
	Педагоги и наставники
	Профессионалитет
Семья	Поддержка семьи
	Многодетная семья
	Старшее поколение
	Охрана материнства и детства
	Семейные ценности и инфраструктура культуры
Беспилотные авиационные системы	Стимулирование спроса на отечественные беспилотные авиационные системы

Источник: [35].

4.2. Примеры применения проектного метода в управлении пространственным развитием регионов России

Проектный подход является одним из эффективных способов концентрации федеральных ресурсов на решении региональных проблем. При этом проектное управление в регионах России чаще всего реализуется в тесной связи с национальными проектами. Перечень национальных проектов России весьма обширен и охватывает не только ключевые аспекты экономического развития региона, но и вопросы социального развития (в том числе рост качества жизни населения), повышение экологического благополучия и совершенствование современных цифровых сервисов и технологий. Рассмотрим на примере Калининградской области пространственные и социально-экономические эффекты от воплощения национальных проектов.

В 2025 году на территории региона реализовывалось множество национальных проектов с общим объемом финансирования 22,2 млрд руб., при этом на долю федерального бюджета пришлось 77% (17 млрд руб.). Распределение денежных средств по национальным проектам выглядит следующим образом:

- 1) «Семья» — 2,5 млрд руб.;
- 2) «Продолжительная и активная жизнь» — 1,4 млрд руб.;
- 3) «Молодежь и дети» — 2,1 млрд руб.;
- 4) «Инфраструктура для жизни» — 15,6 млрд руб. (70% от общего финансирования нацпроектов в 2025 году);
- 5) «Эффективная и конкурентная экономика» — 175,7 млн руб.;
- 6) «Международная кооперация и экспорт» — 20 млн руб.;
- 7) «Туризм и гостеприимство» — 235 млн руб.;
- 8) «Экономика данных и цифровая трансформация государства» — 74,7 млн руб.;

9) «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» — 53,6 млн руб.;

10) «Экологическое благополучие» — 595 тыс. руб.

По итогам 2025 года Калининградская область поднялась с 42-го на 6-е место по уровню реализации национальных проектов [10]. В рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни» (самого большого по объему вложенных средств) были отремонтированы элементы дорожной инфраструктуры региона (139 километров дорог и 270 погонных метров мостов), объекты инженерной инфраструктуры (12 участков тепловых сетей и сети водоснабжения в административном центре — Калининграде), введено в эксплуатацию 1,220 млн квадратных метров жилья (385 многоквартирных и 4408 индивидуальных жилых домов), благоустроено 42 общественных пространства в различных населенных пунктах региона (например, Каштановый парк в Калининграде, покет-парк «Кинолента» в Черняховске, «Круг здоровья» в Пионерском).

В рамках проекта «Семья» из 2,5 млрд руб. на выплаты семьям с детьми было направлено 1,6 млрд. Также были созданы комнаты для кратковременного присмотра и ухода за детьми до 3 лет; организованы услуги на дому «социальная няня»; выплачены компенсации стоимости найма жилого помещения молодым семьям с детьми. В 2025 году заключено около 2,5 тыс. социальных контрактов. Проведен капитальный ремонт детского сада в Черняховске, оснащены оборудованием и медицинскими изделиями перинатальный центр и 5 женских консультаций. Завершен капремонт библиотеки в Гусеве, областной юношеской библиотеки, культурно-досугового центра в Полесском округе. В рамках проекта более 31 тыс. жителей стали участниками инициативы «Балтийское долголетие».

В ходе реализации нацпроекта «Продолжительная и активная жизнь» в медицинские организации первичной медико-санитарной помощи региона поставлены 6 специализирован-

ных автомобилей и 323 единицы медицинского оборудования. Открыто 14 новых фельдшерско-акушерских пунктов в сельских населенных пунктах области.

В рамках нацпроекта «Молодежь и дети» в 2025 году продолжено строительство неокампуса Балтийского федерального университета имени Канта, ввод в эксплуатацию которого запланирован на 2026 год. Завершен капремонт Прибалтийского судостроительного техникума и трех школ в Калининграде, Черняховске и в поселке Васильково. Открыты молодежные центры в Светлом и в Нестерове. Оснащены 10 молодежных пространств в Калининграде.

Открыты два новых молодежных центра в Светлом и в Нестерове. Оснащены 10 молодежных пространств в Калининграде, 8 из них отремонтированы. Реализация ежегодной программы «Регион для молодых» позволила привлечь к участию в мероприятиях 172 тыс. человек.

В ходе нацпроекта «Туризм и гостеприимство» предоставлены 33 гранта на проекты по развитию туристической инфраструктуры. Это 6 проектов по обустройству кемпинг-размещений на 35 номеров, 21 — на приобретение туристского оборудования, 4 проекта по развитию национальных туристических маршрутов, 2 событийных проекта. Продолжается строительство второй очереди велодорожки вдоль побережья от Куршской до Балтийской косы. Масштабный проект круглогодичного курорта «Белая Дюна» вошел в состав федерального проекта «Пять морей и озеро Байкал».

Отдельно рассмотрим влияние на пространственное развитие Калининградской области такого яркого примера проектного управления как Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды, который включен в федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жилье и городская среда». Он проходит начиная с 2018 года [4]. В 2025 году подведены итоги 10-й очереди конкурса. За время проведения 10 конкурсов было подано 3375 заявок, из которых 1425 стали победителя-

ми. Общая сумма всех проектов, поддержанных из федерального бюджета, составила 107,08 млрд руб. К концу 2025 года полностью было завершено 878 проектов.

Все проекты направлены на развитие общественных пространств в городах численностью до 100 тыс. человек. При этом конкурс проводится в 4 группах.

1. «Исторические поселения». Проекты, представленные муниципальными образованиями для участия в конкурсе в данной категории, должны быть разработаны для ценной в историко-культурном отношении территории муниципального образования, на которой находится историческая застройка, формирующая его историко-градостроительную среду, сосредоточены группы недвижимых памятников истории и культуры, участки древнего культурного слоя и элементы природного и историко-культурного ландшафта, составляющие индивидуальный исторически сложившийся облик муниципального образования.

2. Малые города с численностью населения от 50 тыс. человек до 100 тыс. человек (включительно).

3. Малые города с численностью населения от 20 тыс. человек до 50 тыс. человек (включительно).

4. Малые города с численностью населения до 20 тыс. человек (включительно).

Требования к конкурсным заявкам достаточно разнообразны, но ключевыми все же стоит считать необходимость финансирования проекта со стороны регионального и муниципального бюджетов и активное участие граждан и общественности на всех этапах подготовки и реализации проекта. Также участие в конкурсе ограничивается тем, что малый город, уже реализующий проект в рамках данного конкурса, не может подавать новую заявку, пока не закончится срок исполнения предыдущей (как правило, охватывающий двухлетний цикл).

За весь период проведения всероссийского конкурса среди калининградских участников победителями стали 22 проекта, при этом несколько городов региона неоднократно становились победителями конкурса.

I конкурс (2018 год):

- Русская победа спасла Париж (Гусев);
- Благоустройство парка сенситивного развития (Гурьевск);
- Парк творчества «Муза» (Светлогорск);
- Благоустройство исторической части улицы Набережной (Советск);
- Центральная и привокзальная площади, улица Ленина (Зеленоградск).

II конкурс (2019 год):

- Багратионовск. Война и мир (Багратионовск);
- Средневековый город-парк (Правдинск);
- Исторический квартал (Черняховск).

III конкурс (2020 год):

- Благоустройство центрального парка и территории у замка (Неман).

IV конкурс (2020 год):

- Благоустройство территории привокзальной площади (Гусев).
- Отрадное 2.0. «Отрадное — территория легенд» (Светлогорск).

VIII конкурс (2022 год):

- Парк воды, культуры и отдыха (Гусев);
- Музей города Советска под открытым небом (Советск);
- «Янтарный талисман»: Аллея дружбы, променад с пирсом и Санаторский парк (Зеленоградск).

IX конкурс (2024 год):

- Реновация историко-градостроительного ландшафта «Пространство человека» (Черняховск);
- Славский ключ (Славск);
- ОТИУМ-ПАРК (Светлогорск).

X конкурс (2025 год):

- Благоустройство зеленого сквера (Советск);
- Благоустройство центральной площади (Неман);

— Концепция комплексной реконструкции Комсомольской улицы (Пионерский);

— Центральный квартал г. Правдинска (Правдинск);

— Туристический парк на Шешупе (Краснознаменск).

Из 21 города Калининградской области, которые могут участвовать в конкурсе, 12 городов реализовали как минимум по 1 проекту (городами-лидерами стали Гусев, Светлогорск и Советск — по 3 реализованных проекта). Ни разу не побеждали в конкурсе 5 городов: Мамоново, Нестеров, Ладушкин, Озёрск и Приморск.

Для малых городов задача формирования комфортного городского пространства является условием предотвращения оттока населения, формирования новых рабочих мест, поиска собственной уникальной идентичности (бренда города) и развития туристической специализации. Привлечение дополнительных источников финансирования в условиях открытого конкурса показывает эффективность управления муниципальных органов власти, наличие согласованной стратегии развития. Большая часть городов Калининградской области активно вовлечена в процесс получения дополнительных возможностей для внутригородского прогресса.

Активное и успешное участие в конкурсе калининградских проектов напрямую связано с теми компетенциями в области проектного менеджмента, которые были сформированы у представителей власти в период активной реализации программ приграничного сотрудничества. Всероссийский конкурс лучших проектов стал востребованной программой поддержки. У региона накоплен положительный опыт комплексного облагораживания территорий от стадии подачи заявки до полной реализации, профессиональный уровень проектов также растет с каждым годом. Все выбранные для будущего благоустройства зоны обладают уникальными особенностями, популярны среди жителей малых городов и туристами. Географически они зачастую занимают центральное положение в городе и напрямую влияют на социально-экономическое развитие муниципалитетов.

Список рекомендуемой литературы

1. *Бессонова Е. А., Келеш Ю. В.* Проектное управление социально-экономическим развитием региона, Курск, 2019. EDN: NKAZGE.

2. *Галикеев Р. Н., Лутфуллин Ю. Р., Мурзагалина Г. М.* Применение проектного управления для реализации программы развития муниципальных образований региона // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2017. №4 (37). С. 61—69. EDN: ZXFGKP.

3. *Голикова Г. В., Проскурин А. В., Саввина С. С.* Управление инвестиционным развитием региона: проектный подход // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. №3 (123). С. 162—169. doi: 10.17308/meps.2020.3/2334. EDN: RSKCFG.

4. *Гуменюк Л. Г., Бережухин Ф. Ф.* Современные особенности развития комфортной городской среды в малых городах Калининградской области // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Естественные и медицинские науки. 2022. №4. С. 17—30. doi: 10.5922/gikbfu2022-4-2.

5. *Кузнецов И. А.* Проектный подход в управлении социально-экономическим развитием региона // Вопросы территориального развития. 2018. №4 (44). С. 2. doi: 10.15838/tdi.2018.4.44.2. EDN: YAAZKX.

6. *Петросян А. Д., Беспалова В. В., Золкин А. Л. и др.* Управление развитием проектного пространства региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3, №2. С. 78—85. doi: 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.03.009.

7. *Потравный И. М., Яшалова Н. Н., Гассий В. В., Чавез Феррейра К. Йе.* Проектный подход в управлении экологически ориентированным развитием экономики региона // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 3. С. 806—821. doi: 10.17059/2019-3-14.

Вопросы и практические задания

1. Какие преимущества и недостатки имеет проектный подход в управлении социально-экономическим развитием региона?

2. Изучите указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (<https://base.garant.ru/408992634/>). Какие из перечисленных в нем целевых показателей кажутся вам наиболее значимыми в контексте социально-экономического развития региона? Обоснуйте свой ответ.

3. Как вы думаете, почему чаще всего функции регионального проектного офиса возлагаются на региональное министерство экономического развития? Какие преимущества и недостатки, на ваш взгляд, есть у данного решения?

4. Используя открытые источники сети Интернет, проанализируете эффективность реализации национальных проектов на территории субъекта Российской Федерации (на выбор). Какие программы с финансовой точки зрения поддерживаются больше всего? Как вы думаете, с чем это связано?

5. Какие социально-экономические результаты, на ваш взгляд, получают малые города, реализующие проекты в рамках всероссийского конкурса создания комфортной городской среды? Какие возможности для дальнейшего развития это дает, в чем выражены эти возможности?

6. Подумайте, почему в Калининградской области такое неравномерное распределение победителей Всероссийского конкурса создания комфортной городской среды. С чем это связано, и какие меры, на ваш взгляд, необходимо предпринять, чтобы активизировать работу городов региона, не реализовавших на своей территории еще ни одного проекта?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление развитием региона относится к числу комплексных задач, напрямую связанных со сложностью и многогранностью региона как пространственного объекта исследования, а также с многообразием механизмов управления, имеющих в том числе вертикальную иерархию. В рамках данного учебного пособия авторы предприняли попытку систематизировать различные аспекты, связанные с феноменом пространственного (регионально) управления.

В первой главе авторы показывают многообразие подходов к изучению и анализу региона как элемента пространства, в том числе, знакомя читателя с базовыми (но далеко не единственными) теориями и концепциями, на которых строятся в том числе современные представления о регионе и региональном развитии. Вторая и третья глава показывают, что управление развитием территории имеет вертикальную иерархию, и в одних и тех же границах реализуются разнообразные инструменты государственной (федеральной), региональной и муниципальной (локальной) политики в области пространственного развития. Учет и взаимосвязь этих элементов в рамках системного подхода и получения синергетического эффекта является важным условием для эффективного социально-экономического развития территории. В четвертой главе раскрывается сущность проектного метода в управлении социально-экономическим развитием региона, рассматриваются эффективные примеры применения проектного метода управления.

Авторы учебного пособия выражают глубокую надежду, что данное издание расширит теоретический и методический инструментарий читателя в области государственного и муниципального управления развитием территории.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамова А. В.* Документы территориального планирования на уровне муниципальных образований // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2021. № 2 (2). С. 7—12.

2. *Бакланов П. Я.* Структуризация территориальных социально-экономических систем // Вестник Московского государственного университета. Сер. 5. География. 2013. № 6. С. 3—8.

3. *Богачева О. В., Сидоренко В. В., Ястребова О. К.* Переход к программному бюджету: проблемы и решения // Финансовый журнал. 2012. № 3. С. 5—14.

4. *Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды.* URL: <https://gorodsreda.ru/k2018> (дата обращения: 10.02.2026).

5. *Государственно-частное партнерство* // Министерство экономического развития Российской Федерации : [офиц. сайт]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/ (дата обращения: 03.02.2026).

6. *Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ* (ред. от 24.06.2025). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

7. *Гранберг А. Г.* Основы региональной экономики : учебник для вузов. М., 2000.

8. *Информационный буклет «Государственно-частное партнерство».* URL: <https://invest-eisk.ru/ru/v-pom-investoru/files/Broshyura-YUzhnogo-GU-Banka-Rossii.pdf> (дата обращения: 03.02.2026).

9. *Казаченко Л. Д.* Регион как объект научного исследования // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2012. № 3. С. 15. EDN: PCVEZH.

10. *Калининградская область поднялась с 42-го на 6-е место по уровню реализации нацпроектных мероприятий.* URL: <https://strana39.ru/news/2026-01-26/376771-kaliningradskaya-oblast-podnyalas-s-42-go-na-6-e-mesto-po-urovnyu-realizatsii-natsproektov> (дата обращения: 12.02.2026).

11. *Келеш Ю. В.* Проектное управление социально-экономическим развитием региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Курск, 2019.

12. *Котов А. В.* Проектное управление в реализации долгосрочных межрегиональных инициатив // Управленческое консультирование. 2020. № 8 (140). С. 132—144.

13. *Кузнецов И. А.* Проектный подход в управлении социально-экономическим развитием региона // Вопросы территориального развития. 2018. № 4 (44). С. 1—12. doi: 10.15838/tdi.2018.4.44.2.

14. *Меньщикова В. И.* Стратегия социально-экономического развития в системе управления регионом // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2009. № 6 (74). С. 77—87. EDN: KZSRSE.

15. *Методические* рекомендации по организации деятельности проектных офисов федеральных органов исполнительной власти, организаций и проектных офисов субъектов Российской Федерации. URL: <http://static.government.ru/media/files/crATWs7prHaJcX4ijPBE9Ql0JGDJNse5.pdf> (дата обращения: 09.02.2026).

16. *Методы* экономико-географических исследований : учеб. пособие / И. С. Гуменюк, Л. Г. Гуменюк. Калининград, 2024.

17. *О Государственном Совете Российской Федерации* : федер. закон от 8 декабря 2020 г. № 394-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

18. *О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации* : федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/download/ef4f165d9b22250c04216d716482969d/224-fz.pdf> (дата обращения: 03.02.2026).

19. *О концессионных соглашениях* : федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/download/2d69b97124d26ba31d47ad8842dbef06/115-fz.pdf> (дата обращения: 03.02.2026).

20. *О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года* : указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

21. *О стратегическом планировании в Российской Федерации* : федер. закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

22. *Об организации* проектной деятельности в Правительстве Калининградской области и внесении изменений в порядок принятия решений о разработке государственных программ Калининградской области, их формирования и реализации : постановление Правительства Калининградской области от 21 июня 2017 года №315. URL: <https://docs.cntd.ru/document/450263757> (дата обращения: 09.20.2026).

23. *Об организации* проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : постановление правительства РФ от 31 октября 2018 года №1288 (с изм. от 6 ноября 2025 года). URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664> (дата обращения: 09.20.2026).

24. *Об утверждении* Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года : распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 №4146-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

25. *Особые* экономические зоны. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_e_ekonomicheskie_zony/ (дата обращения: 04. 02.2026).

26. *Панасюк М. В.* Управление регионом: территориальный подход. Казань, 2005.

27. *Рекомендации* по реализации проектов государственно-частного партнерства. Практики реализации проектов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/2bedc010d438b0d6cbdc6b913bb4512b/metodic_2023.pdf (дата обращения: 03.02.2026).

28. *Родачин В. М.* Феномен государственной политики: сущность и виды. Гуманитарные науки // Вестник Финансового университета. 2021. №11 (6). С. 46—53. doi: 10.26794/2226-7867-2021-11-6-46-53.

29. *Система* государственного и муниципального управления. URL: <https://www.ranepa.ru/blog/obrazovanie-i-samorazvitie/sistema-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya/> (дата обращения: 01.02.2026).

30. *Социально-экономическая* география : учебник для академического бакалавриата / М. М. Голубчик, С. В. Макап, А. М. Носонов, Э. Л. Файбусович. М., 2015.

31. *Стратегическое* планирование. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/?ysclid=mlb8d15w9411579560 (дата обращения: 02.02.2026).

32. *Стратегия* социально-экономического развития Калининградской области. URL: <https://gov39.ru/working/ekonomy/strategy/> (дата обращения: 01.02.2026).

33. *Схема* территориального планирования. URL: <https://mingrad.gov39.ru/activity/skhema-territorialnogo-planirovaniya/> (дата обращения: 01.02.2026).

34. *Теории* социально-экономической географии: спектр современных взглядов / ред. и сост. А.Г. Дружинин, В.Е. Шувалов. Ростов н/Д, 2010.

35. *Функциональная* структура управления региональными проектами. URL: <https://economy.gov39.ru/deyatelnost/proektnaya-deyatelnost/funktsionalnaya-struktura/> (дата обращения: 02.02.2026).

36. *Экономическая* и социальная география: Основы науки : учебник для студ. высш. учеб. заведений. М., 2004.

37. *Friedmann J.* Regional Development Policy: A Case Study of Venezuela. MIT Press, 1966.

38. *Krugman P. R.* Geography and Trade. Cambridge, 1991.

39. *Porter M. E.* On Competition. Boston, 1998.

Митрофанова Анна Владимировна
Гуменюк Иван Сергеевич

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ

Учебное пособие

Учебное электронное издание

Редактор *О. И. Бессчастнова*
Компьютерная верстка *Г. И. Винокуровой*

Дата выхода в свет 31.03.2026 г.
Формат 60×90 ¹/₁₆. Усл. печ. л. 4,8