

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

*На правах рукописи*

**Степанов Вадим Евгеньевич**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВАМИ СУБЪЕКТОВ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,  
РАСПОЛОЖЕННЫМИ В ГОРОДЕ МОСКВЕ**

22.00.08 – Социология управления

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Научный руководитель:  
доктор социологических наук, доцент  
Комлева Валентина Вячеславовна

Москва – 2020

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретико-методологические основы исследования управления представительствами субъектов Российской Федерации.....</b>	<b>26</b>
1.1. Представительство как социально-управленческий институт.....	26
1.2. Методологические подходы к исследованию управления представительствами субъектов Российской Федерации .....	55
<b>2. Особенности управления институтом представительств субъектов Российской Федерации .....</b>	<b>74</b>
2.1. Историко-институциональные аспекты развития системы представительств субъектов Российской Федерации.....	74
2.2. Социально-управленческие статусы современных представительств субъектов Российской Федерации.....	98
<b>3. Пути совершенствования управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве.....</b>	<b>113</b>
3.1. Изменение функций и структуры деятельности представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве.....	113
3.2. Предложения и рекомендации по совершенствованию управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве.....	145
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>164</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>169</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>214</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Исторически система представительств субъектов Российской Федерации сложилась в виду специфики государственного устройства, географических, этнополитических, культурных, экономических, административно-территориальных, геополитических и иных особенностей российского государства. Широкий диапазон вопросов оперативного представления интересов региона на федеральном уровне, необходимость системной вовлеченности в актуальную федеральную повестку и включения в управленческие процессы взаимодействия, затрагивающие интересы региона, потребовали наличия в городе Москве института регионального управления с представительскими полномочиями.

Со времени создания представительств субъектов Российской Федерации прошло более двадцати лет, однако до настоящего времени они функционируют недостаточно результативно в силу комплекса различных факторов. Так, становится заметным: несоответствие установленных представительством функций реальным, нерациональная организация деятельности, неупорядоченность организационно-правовых статусов, невысокий профессиональный уровень кадров, отсутствие транспарентности реализуемой деятельности и др. Но кроме внутриорганизационных факторов на качество работы представительств влияет ряд внешних факторов. Расширен диапазон запросов на изменение роли и функций представительств в реализации интересов субъектов РФ. Это является следствием социальных потребностей в повышении результативности взаимодействия власти и общества, оптимизации ресурсов управления для улучшения взаимодействия центра и регионов. Представительства могли бы оказать более активное содействие в решении социально-экономических проблем, реализуя функции, делегированные им институтами регионального управления. Учредителям представительств целесообразно построить представительства в

систему акторов эффективности региональной власти, снижение которой отмечено в 2019 году по результатам анализа показателей эффективности управления в субъектах Российской Федерации, проведенного Агентством политических и экономических коммуникаций (АПЭК). Средний балл эффективности снизился до 0,595 единиц, а у федерального центра «стало возникать множество претензий по поводу реализации региональными властями национальных проектов и майского указа президента, а также отдельных реформ в социальной сфере, экологии и по другим направлениям»<sup>1</sup>.

Иными словами, основная социально-управленческая проблема, исследуемая в данной диссертации заключается, с одной стороны, в потребности повышения социальной результативности взаимодействий в системе «центр-регион» (одним из показателей этой результативности является повышение качества жизни в регионах, учет интересов региональных сообществ при принятии и реализации государственных управленческих решений и др.), с другой стороны, заметна низкая результативность использования кадровых и информационных ресурсов представительств, невысокая роль представительств в решении региональных задач и невысокая ответственность за эффективность работы всей системы регионального управления. Как отметил Президент России Владимир Путин в своём Послании Федеральному Собранию на 2020 год: «...в этой гармонии сильной державы и благополучия людей вижу основу нашего будущего. Движение к этой цели... возможно только при активном участии общества, наших граждан и, конечно, при напряженной результативной работе всех ветвей и уровней власти, потенциал которых требует дальнейшего развития»<sup>2</sup>.

Научно-теоретическая проблема заключается в том, что ранее накопленные знания о представительствах не содержат ответы на вопросы,

---

<sup>1</sup> Седьмой рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2019 году. – URL: <http://regcomment.ru/ratings/vii-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2019-godu/> (дата обращения: 10.03.2020).

<sup>2</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 15.01.2020. Официальный сайт Президента России – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/62582> (дата обращения: 19.01.2020).

которые стоят перед современной системой управления представительствами субъектов РФ. Актуализировался вопрос поиска глубинного противоречия – источника отклонений современных представительств от их традиционного «шаблона» и институционализации новых практик управления представительствами. Не отрицая значения структурно-функционального подхода, используемого большинством исследователей представительств, отметим его недостаточность для понимания и интерпретации современных изменений в системе представительств субъектов РФ, конструирования новых управленческих практик. Как следствие, имеет место недостаточность наработанных научных знаний для разработки рекомендаций по повышению результативности управления представительствами. Поэтому возникает потребность в поиске и применении комплекса более результативных теоретико-методологических подходов и интерпретаций происходящих явлений, раскрытии существующих противоречий в управлении представительствами субъектов РФ. Такая попытка предпринята в данном диссертационном исследовании.

**Степень научной разработанности проблемы.** Анализ источников по теме диссертации позволяет выделить несколько групп исследований.

В первую группу исследований автор включает научные публикации, раскрывающие социально-управленческую сущность представительства власти, в частности: концепции социологического, исторического институционализма, институционализма рационального выбора (П. Холл<sup>1</sup>, С. Штейнмо<sup>2</sup>, Н. Флигстин<sup>3</sup> и др.); концепции «Good Governance» (Р. Ротберг<sup>4</sup>, М. Гриндл<sup>5</sup>, Найеф Аль-Родхан<sup>1</sup>); концепции делегирования

---

<sup>1</sup> Hall P.A. *Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France* // New York: Oxford University Press, 1986. – 340 p.

<sup>2</sup> Steinmo S., Thelen K. and Longstreth F. (eds) *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis* // Cambridge: Cambridge University Press, 1992. – 257 p.

<sup>3</sup> Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // *Экономическая социология*. – 2001. – Т. 2. – № 4. – С. 28 – 55.

<sup>4</sup> Rotberg R.I. «Good Governance Means Performance and Results» // *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*. 2014. Vol. 27. No. 3. Pp. 511 – 518.

<sup>5</sup> Grindle M.S. «Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries» // *Governance*. 2004. Vol. 17. No. 4. P. 525 – 548.

П. Бурдьё<sup>2</sup>; концепции делегативной демократии Г. О'Доннелла<sup>3</sup>; некоторые подходы, разрабатываемые в рамках социологии лоббизма (М. Дюверже<sup>4</sup>, А. Бентли<sup>5</sup>, В.А. Лепехин<sup>6</sup>, А.И. Кравченко<sup>7</sup>, К.С. Вяткин<sup>8</sup>); теории групп интересов и социологического плюрализма А.Бентли<sup>9</sup>, Д.Трумена<sup>10</sup>, М.Олсона<sup>11</sup>; теоретические подходы к исследованию общественного доверия (Э. Гидденс<sup>12</sup>, Н. Луман<sup>13</sup>, Я. Корнай<sup>14</sup>, Дж. Коулман<sup>15</sup>, А. Селигмен<sup>16</sup>, Ф. Фукуяма<sup>17</sup>, П. Штомпка<sup>18</sup>, Р. Шо<sup>19</sup>). В эту же группу исследований отнесены исследования российских ученых, раскрывающих роль представительств субъектов Российской Федерации в системе социального и

---

<sup>1</sup> Nayef R.F. Al-Rodhan «Sustainable History and the Dignity of Man: A Philosophy of History and Civilisational Triumph» // Berlin: LIT, 2009. – 472 p.

<sup>2</sup> Бурдьё. П. Начала - М.: Socio-Logos, 1994.

<sup>3</sup> O'Donnell G., Schmitter, P. Transition from Authoritarian Rule. Tentative Conclusions about Uncertain Democracies. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/22062> (дата обращения: 20.07.2019).

<sup>4</sup> М. Дюверже Политические партии / Пер. с франц. - М.: Академический Проект, 2000. - 558 с; М. Дюверже Партийная политика и группы давления. Сравнительное введение // Социально-гуманитарные знания. 2000, № 4. С. 261 - 271.

<sup>5</sup> Бентли А. Процесс государственного управления. Изучение общественных давлений. - М. Издательство Перо, 2012. - 408 с.

<sup>6</sup> Лепехин В.А. Лоббизм - М.: Росс. юрид. изд. дом, 1995. - 116 с.

<sup>7</sup> Кравченко А.И., Нецадин А.А., Блохин А.А., Верещагин В.В., Григорьев О.В., Ионин Л.Г., Кашин В.К., Малютин М.В. Лоббизм в России: этапы большого пути // Социологические исследования. 1996, № 4. С. 3 - 10.

<sup>8</sup> Вяткин К. С. Лоббизм по-немецки // Полис. 1993. № 1. С. 179-183.

<sup>9</sup> Bentley A. The Process of Government: A Study of Social Pressures.[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=zVvyzmGMtRMC&hl=ru>. (дата обращения: 13.07.2019).

<sup>10</sup> Truman D. The Governmental Process // Political Interests and Public Opinion. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.questia.com/read/97540618/the-governmental-process-political-interests-and> (дата обращения: 13.07.2019).

<sup>11</sup> М. Олсон Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп: Пер. с англ. - М.: ФЭИ, 1995. - 165 с.

<sup>12</sup> Гидденс Э. Судьба, риск и безопасность // Thesis, 1994. № 5. С. 107 - 134.

<sup>13</sup> Luhmann N. Trust and power. Chichester: Wiley, 1979.; Luhmann N. Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives / Trust: Making and breaking cooperative relations. Ch. 6. Oxford: University of Oxford, 2000. P. 94-107.

<sup>14</sup> Корнай Я. Честность и доверие в переходной экономике. Вопросы экономики. 2003; (9) с. 4 - 17.

<sup>15</sup> Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. № 3. С. 122 - 139.

<sup>16</sup> Селигмен А. Проблема доверия. Перевод с англ. И. И. Мюрберг, Л. В. Соболевой. - М.: Идея-Пресс, 2002. - 256 с.

<sup>17</sup> Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. -М.: Изд-во АСТ, 2004. - 730 с.

<sup>18</sup> Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. Пер. с польск. см. Червонной. — М.: Логос, 2005. - 655 с. Штомпка П. Доверие - основа общества. - М.: Логос, 2012. - 445 с.

<sup>19</sup> Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. Результативность. Порядочность. Проявление заботы / Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 272 с.

государственного управления для решения задач устойчивого развития социума, в частности исследователей РАНХиГС при Президенте РФ (Г.В. Атаманчук, И.Н. Барциц, Л.А. Василенко, В.В. Комлева, В.А. Мау, Е.А. Литвинцева, Е.В. Охотский, Б.Т. Пономаренко, Н.В. Проказина, В.В. Зотов, Г.Л. Купряшин, М.С. Халиков, Ф.И. Шарков и др.)<sup>1</sup>. На основе названных научных работ раскрыта социально-управленческая сущность представительств субъектов РФ и определены основные методологические подходы к исследованию деятельности представительств.

Во вторую группу включены результаты социологических исследований, раскрывающих социально-управленческую сущность представительства (например, исследования В.И. Дудиной<sup>2</sup>, Н.И. Рудневой<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. - М.: Издательство «Омега-Л», 2009. - 579 с.; Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления: в 2 т. – М.: Изд-во «Дело», – 2019. – 540 с.; Василенко Л.А., Модели диалога власти и общества в интернет-коммуникациях / Под ред Василенко Л.А., Тарасовой Е.В.//, 2015. - 112с.; Гриценко, Н. Н., Волгин, Н. А., Охотский, Е. В., Попов, Ю. Н., Шарков, Ф. И. Основы социального государства: учебник для вузов. Под общ. ред. Н.Н. Кузьминой и Ф.И. Шаркова. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2019. – 420 с.; Комлева, В. В. Государственная региональная политика: к вопросу о трактовке и нормативном закреплении понятия // Социологический альманах. Вып. 10. «Социальная дифференциация регионов: вызовы и перспективы»: Материалы IX Орловских социологических чтений 15 декабря 2017 г. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2018 – С.92 – 94; Комлева, В. В., Бальбек, Р. И. Сущность и технологии внешних влияний дестабилизирующих политические системы // Вопросы политологии. – 2018. – №2. – С. 25 – 38; Литвинцева, Е. А. Вовлеченность граждан в процессы государственного управления и контроля // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – № 6. – С. 94 – 102; Мау, В. А., Южаков В.Н., Покида, А. Н., Добролюбова, Е. И. Оценка результативности реформирования административных публичных услуг // Государственное управление: в поисках результативности. – 2016. – С. 79 – 112; Мау, В. А. Национальные цели и модель экономического роста: новое в социально-экономической политике России в 2018-2019 гг. // Вопросы экономики. – 2019. – № 3. – С. 5-28; Охотский, Е.В. Управленческие патологии государства: неопределенности, дисфункции, социальные риски // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – №2. – С. 57-70; Охотский, Е.В. Проблемы государственного управления в научно-философской системе координат // Российский журнал правовых исследований. – 2016. – №1. – С. 121-130; Пономаренко Б.Т. Региональная политика: аспекты теории, российские реалии и зарубежный опыт // – М.: Этносоциум. – 2018. – № 1 (115). С. 138 – 141; Проказина Н. В., Белова Л.Н., Малахова О.В. Инновационная политика в системе государственного управления Российской Федерации // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – 3. – С. 114-123; Зотов В.В., Л.А. Василенко Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. – 2020. – Т. 3. – № 2. – С. 4–16.; Купряшин Г.Л. Кризисы трансформации государственного управления Российской Федерации (1990-2000) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2016. – № 1. – С. 100-139.; Халиков М.С. Факторы повышения эффективности государственной гражданской службы (по материалам социологического мониторинга) // Аграрное и земельное право. – 2019. – № 1 (169). – С. 77-83 и др.

<sup>2</sup> Дудина В.И. Представительство как метод социальной практической деятельности: дисс. ... канд. соц. наук : 22.00.01. - Санкт-Петербург, 1998. – 137 с.

Г. В. Коноваловой<sup>2</sup>, Л. В. Шевченко<sup>3</sup>) и работы, посвящённые деятельности представительств субъектов Российской Федерации. Невзирая на длительное функционирование региональных представительств в системе российского государственного управления, их диапазон исследования ограничен. Отдельные аспекты деятельности представительств субъектов РФ с разной степенью глубины проанализированы в трудах Р.З. Бикбова<sup>4</sup>, Г.В. Дондовой<sup>5</sup> и др. Исторические особенности развития системы представительств субъектов РФ как социально-управленческого феномена отражены в работах А.М. Крохоткина<sup>6</sup>, А.У. Магомедова<sup>7</sup>, Е.П. Мамышевой<sup>8</sup>, М.В. Белозёровой<sup>9</sup>, М. А. Манаева<sup>10</sup> и других.

---

<sup>1</sup> Руднева, Н.И. Представительство групповых интересов в управлении общественными процессами : дис. ... докт. социол. наук: 22.00.08. – Белгород, 2002. – 440 с.

<sup>2</sup> Коновалова, Г. В. Управление представительством женщин в органах власти субъекта Российской Федерации: на материалах Читинской области: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Коновалова Галина Викторовна; Читинский государственный университет. – Чита, 2006. – 21 с.

<sup>3</sup> Шевченко, Л. В. Институт представительства Правительства России в субъектах РФ: взаимодействие с региональными органами власти в управлении социальными процессами и его эффективность: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Шевченко Лидия Владимировна; Российская академия государственная службы при Президенте Российской Федерации. – Москва, 1999. – 26 с.

<sup>4</sup> Бикбов, Р. З. Представительства субъекта РФ – новый институт региональной политики // Экономика региона. – 2007. – № 2. – С. 271 – 275.

<sup>5</sup> Дондова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04. – Москва, 2000. – 210 с.

<sup>6</sup> Крохоткин, А. М. Постоянные представительства - органы связи Советов министров союзных республик с Советом министров СССР // Советское государство и право. – 1962. – № 11. – С. 89 – 97.

<sup>7</sup> Магомедов, А. У. Представительство Горской АССР при Народном комиссариате по делам национальностей: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Магомедов Абдулкадыр Умарович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. – 196 с.

<sup>8</sup> Мамышева, Е. П. Исторический опыт национально-государственного строительства в Южной Сибири в 1917-1941 гг.: автореф. дис. ... докт. ист. наук: 07.00.02 / Мамышева Елена Петровна; Институт монголоведения, буддологии и тибетологии СО РАН. – Улан-Удэ, 2017. – 35 с.  
Мамышева, Е. П. Документы региональных архивов о деятельности представительств Ойротской и Хакасской автономных областей (1924-1938 годы) // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 28. – С. 96 – 101.

<sup>9</sup> Белозёрова, М. В. Деятельность представительств и уполномоченных по делам национальных меньшинств Наркомнаца в Южной Сибири (1920-1930-е гг.) // Известия Алтайского государственного университета. – 2008. – № 4-4. – С. 16 – 21.

<sup>10</sup> Манаев, М. А. Национальные представительства в системе советской власти (на примере Чеченской автономной области (1922-1934 гг.): дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Манаев Мурат Асланович; Чеченский государственный университет. – Грозный, 2017. – 171 с.



Третью группу исследований составляют научные труды в области политологии, позволившие углубить понимание деятельности представительств как административно-политических институтов. Эти аспекты представительств рассмотрены А.И. Девятяровой<sup>1</sup>, Е.А. Цишковским<sup>2</sup>, А.З. Астаховым, В.Г. Поповым<sup>3</sup>, А.П. Голдовским<sup>4</sup>, О.В. Евстегнеевой<sup>5</sup>, И.В. Линьковым<sup>6</sup>, Т.В. Павловым<sup>7</sup>, М.А. Вядро<sup>8</sup>, С.С. Федоровой<sup>9</sup>, П.Я. Фельдман<sup>10</sup>, В. М. Васильевой<sup>11</sup>. Отдельные аспекты представительств как внешнеполитических институтов отражены в исследованиях З.Э. Тигиева<sup>12</sup>, С.Е. Крылова<sup>13</sup>, Т.Н. Чунихиной,

---

<sup>1</sup> Девятярова А.И. Реализация региональными парламентами РФ функции социально-политического представительства (На примере регионов Западной Сибири): дис. ...канд. полит. наук: 23.00.02 – Москва, 2014. – 25 с.

<sup>2</sup> Цишковский Е.А. Парламентское представительство и профессиональная компетентность законодателя // Юридическая техника. - 2014. - №8. - С. 481-487.

<sup>3</sup> Астахов, А. З., Попов, В. Г. Соотношение понятий «политическое представительство» и «политическое делегирование» в контексте классической социологии политики // Известия Уральского федерального университета. – 2012. – № 3 (106). – С. 24 – 32.

<sup>4</sup> Голдовский, А. П. Зарождение теории формирования системы представительства интересов групп давления // Экономические науки. – 2009. – № 8 (57). – С. 63 – 66.

<sup>5</sup> Евстегнеева, О. В. Становление института представительства региональных интересов в современной России // Вестник РУДН. Серия: Политология. – 2009. – №4. – С. 43 – 48.

<sup>6</sup> Линьков, И. В. Представительство региональных интересов в государственном управлении: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. - Белгород, 2006. – 218 с.

<sup>7</sup> Павлова, Т. В. Политическое представительство и массовая политика: теоретические проблемы и российская специфика // Политическая наука. – 2014. – № 4. – С. 51 – 74.

<sup>8</sup> Вядро, М. А. Представительство интересов населения региона депутатами Государственной Думы четвертого и пятого созывов (на примере Саратовской области): дис. ... канд. полит. наук: 23.00.05 / Вядро Михаил Александрович; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва, 2015. – 189 с.

<sup>9</sup> Федорова, С. С. Эволюция институтов политического представительства Германии в условиях европейской интеграции»: дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02 / Федорова Светлана Сергеевна; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 2015. – 176 с.

<sup>10</sup> Фельдман, П. Я. Политические механизмы и технологии представительства интересов общественных организаций в органах государственной власти: на примере профессиональных союзов : дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02 / Фельдман Павел Яковлевич; Московский государственный университет путей сообщения МПС РФ. – Москва, 2013. – 174 с.

<sup>11</sup> Васильева, В. М. Концептуализация и институализация международного лоббизма как технологического инструмента представительства групповых интересов: дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02 / Васильева Варвара Михайловна; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2012. – 157 с.

<sup>12</sup> Тигиев, З.Э. Правовое положение торгового представительства по законодательству Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – Москва, 2012. – 186 с.

<sup>13</sup> Крылов С.Е. Посольства, постоянные представительства и специальные миссии Российской Федерации // Право и управление. XXI век. 2011. №3 (20). С. 108.

А.Г. Даниеляна<sup>1</sup>, В.И. Долгова<sup>2</sup>, Г.В. Игнатенко, О.И. Тиунова<sup>3</sup>, Н. А. Яковенко<sup>4</sup> и др.

К четвертой группе исследований автор относит работы в области права. Юридические аспекты феномена представительства отражены в трудах Д.В. Сенниковой<sup>5</sup>, Д.Б. Короткова<sup>6</sup>, А.Р. Муратовой<sup>7</sup> (с точки зрения гражданского права); Л.В. Зайцевой<sup>8</sup>, Т.А. Избиеновой<sup>9</sup> (с точки зрения трудового права); И.О. Воскобойник<sup>10</sup>, А.А. Дмитриевой<sup>11</sup> (с точки зрения уголовного производства); Н.С. Гречкина<sup>12</sup> (с точки зрения административного судопроизводства); И.О. Урусовой<sup>13</sup> (с точки зрения конституционного права). Исследованию представительства как юридического феномена посвящены работы Н.А. Филипповой<sup>14</sup>,

---

<sup>1</sup> Чунихина Т.Н., Даниелян А.Г. Правовой статус дипломатических представительств // Научные труды КубГТУ. - 2018. - № 8. - С. 137 – 147.

<sup>2</sup> Долгов, В. И. Представительства МИД России на территории Российской Федерации // Право и управление. XXI век. – 2011. – №4 (21). – С. 100 – 106.

<sup>3</sup> Международное право: учебник / отв. ред. Г.В. Игнатенко и О.И. Тиунов. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. – 752 с.

<sup>4</sup> Яковенко, Н. А. Правовое регулирование трудовых отношений работников, направляемых на работу в дипломатические представительства и консульские учреждения Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Яковенко Нина Александровна; Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина. – Москва, 2016. – 188 с.

<sup>5</sup> Сенникова, Д.В. Институт представительства в муниципальной демократии (правовое регулирование и проблемы реализации в городских округах): дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. – Санкт-Петербург, 2016. – 277 с.

<sup>6</sup> Коротков, Д.Б. Представительство как гражданское правоотношение: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – Екатеринбург, 2012. – 215 с.

<sup>7</sup> Муратова, А.Р. Институт представительства в гражданском праве России: дисс. ... канд. юр. наук: 12.00.03. – Саратов, 2013. – 208 с.

<sup>8</sup> Зайцева, Л.В. Представительство и посредничество в трудовом праве: сравнительно-правовое исследование: дисс. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. – Тюмень, 2016. – 412 с.

<sup>9</sup> Избиенова Т.А. Представительство в трудовом праве: вопросы теории, законодательства и практики: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 – М., 2013. – 166 с.

<sup>10</sup> Воскобойник И.О. Институт представительства в уголовном судопроизводстве России: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09 - Калининград, 2007. – 232 с.

<sup>11</sup> Дмитриева А.А. Участие адвоката-представителя потерпевшего в российском уголовном процессе: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09 – Челябинск, 2009. – 24 с.

<sup>12</sup> Гречкин Н.С. Представительство в административном судопроизводстве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14 – Челябинск, 2014. – 23 с.

<sup>13</sup> Урусова И. О. Конституционно-правовой статус высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и их роль в системе федеральных и региональных органов власти: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 - Москва, 2014. – 24 с.

<sup>14</sup> Филиппова Н.А. Представительство субъектов Российской Федерации: доктринальные основы и особенности конституционно-правового регулирования: автореферат дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.02. - Екатеринбург, 2011. – 52 с.

Н.В. Джагарян<sup>1</sup>, К.В. Черкасова, Д.А. Осипова<sup>2</sup>, Ю.В. Байгушевой<sup>3</sup>, М.Д. Овчаренко<sup>4</sup>, Е.Я. Токар<sup>5</sup>, К.Н. Сапрыкина<sup>6</sup>, Н.В. Петуховой<sup>7</sup>, М.А. Карпушова<sup>8</sup>, Н.Н. Волчковой<sup>9</sup>, Н. С. Гречкина<sup>10</sup>, Н. С. Грудинина<sup>11</sup>, С.С. Казихановой<sup>12</sup>, М.В. Богомолова<sup>13</sup>, М.В. Варлен<sup>1</sup> и других. Правовые

---

<sup>1</sup> Джагарян, Н. В. Муниципальное представительство в системе российской государственности: правовое регулирование и реализация: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Джагарян Наталья Владимировна; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону, 2015. – 488 с. Джагарян, Н. В. Межмуниципальные институты публичного представительства на уровне субъектов Федерации: текущее состояние и проблемы развития // Юридический вестник ДГУ. – 2014. – №4. – С. 41– 45.

<sup>2</sup> Черкасов, К. В., Осипов, Д. А. Представительство (Полномочное представительство) государственных органов (должностных лиц) субъектов России: Вопросы конституционной теории // Вестник социальные и гуманитарные науки. – 2017. – №1. – С. 142 – 148.

<sup>3</sup> Байгушева, Ю. В. Представительство по российскому гражданскому праву (к разработке отечественной доктрины с учетом опыта западноевропейской цивилистики): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Байгушева Юлия Валериевна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2015. – 322 с.

<sup>4</sup> Овчаренко, М. Д. Коммерческое представительство в гражданском праве: основные виды и регуляторы: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Овчаренко Мария Дмитриевна; Московская академия экономики и права. – М., 2014. – 205 с.

<sup>5</sup> Токар, Е. Я. Представительство в сфере предпринимательской деятельности: проблемы законодательного регулирования и правоприменения: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.03 / Токар Ефим Яковлевич; Институт государства и права Российской академии наук. – М., 2018. – 511 с.

<sup>6</sup> Сапрыкин, К. Н. Представительство прав и интересов ребенка по гражданскому и семейному законодательству Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Сапрыкин Кирилл Николаевич; Институт государства и права Российской академии наук. – Москва, 2017. – 215 с.

<sup>7</sup> Петухова, Н. В. Парламентский контроль в системе народного представительства Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Петухова Наталья Владимировна; Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина. – Москва, 2017. – 193 с.

<sup>8</sup> Карпушов, М.А. Правовое обеспечение представительства в досудебном уголовном судопроизводстве: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.09 / Карпушов Михаил Алексеевич; Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя. – Москва, 2018. – 306 с.

<sup>9</sup> Волчкова, Н. Н. Конституционно-правовое регулирование контрольной деятельности органов народного представительства субъектов Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Волчкова Наталия Николаевна; Белгородский государственный национальный исследовательский университет. 2017. – Орел, 2016. – 174 с.

<sup>10</sup> Гречкин, Н. С. Представительство в административном судопроизводстве: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14 / Гречкин Николай Сергеевич; Южно - Уральский государственный университет. – Челябинск, 2014. – 178 с.

<sup>11</sup> Грудинин, Н. С. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации как орган народного представительства: вопросы теории и практики: дис. канд. юрид. наук: 12.00.02 / Грудинин Никита Сергеевич; Академия Генеральной прокуратуры Российской Федерации. – Москва, 2016. – 240 с.

<sup>12</sup> Казиханова, С. С. Представительство по назначению суда в гражданском судопроизводстве: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.15 / Казиханова Светлана Сергеевна; Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина. – Москва, 2015. – 187 с.

<sup>13</sup> Богомолов, М. В. Институт судебного (процессуального) представительства в гражданском и арбитражном процессе Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.15 / Богомолов Михаил Валерьевич; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Саратов, 2014. – 202 с.

аспекты деятельности представительств субъектов РФ рассмотрены Р.А. Сахиевой<sup>2</sup>, Р.Х. Губейдуллиным<sup>3</sup>, Н. П. Дамбаевой<sup>4</sup>. Исследования деятельности представительств с позиций права наиболее представительны в российской науке. Их анализ и учёт результатов позволяет определить подходы к оценке правового статуса представительств и в комплексе с авторским анализом нормативных правовых документов аргументировать выбор статуса и функций деятельности представительств.

С социологических позиций исследуемая проблема разработана недостаточно. В условиях потребности в повышении социальной результативности системы государственного управления, результативности её взаимодействия с региональными структурами, в условиях необходимости оптимизации ресурсов государственного управления для достижения целей развития, представляется актуальным исследование особенностей управления, изменения структур и функций представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве, особенностей применения в управлении представительствами принципов делегирования, доверия, открытости, легитимности, рациональности.

**Объект исследования** – представительство как социально-управленческий институт.

**Предмет исследования** – управление представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве.

---

<sup>1</sup> Варлен, М. В. Институт депутатского мандата в теории и практике народного представительства в России: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.02 / Варлен Мария Викторовна; Московская государственная юридическая академия им. О.Е. Кутафина. – Москва, 2012. – 442 с.

<sup>2</sup> Сахиева, Р.А. Представительства субъектов в федеральном центре, других субъектах РФ, их роль в реализации договорных отношений. // Вопросы российского и международного права. 2016. № 5. С. 12 – 19.; Сахиева, Р. А. Понятие, порядок организации и функции представительств субъектов Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – Т. 10. – № 3. – С. 116 – 122.

<sup>3</sup> Губейдуллин, Р. Х. Представительства субъектов РФ в механизме реализации договорных отношений: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 - Казань, 2016. – 158 с.; Губейдуллин Р.Х. Место представительств субъектов РФ в системе договорных отношений. // Вопросы российского и международного права. 2016. №3. С. 161 – 168.

<sup>4</sup> Дамбаева, Н. П. Представительство Республики Бурятия за рубежом: нормативно-правовые основы // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 9 (26). – С. 149 – 155.

**Цель диссертационного исследования** - выявление основных направлений совершенствования управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве.

**Задачи исследования:**

- выявить особенности представительства как особого типа институциональных социально-управленческих взаимодействий в системе государственного управления;
- определить теоретико-методологические основы исследования института представительства;
- выявить особенности управления и институционализации представительств субъектов Российской Федерации в разные исторические периоды российского государства;
- проанализировать социально-управленческие статусы современных представительств субъектов Российской Федерации;
- выявить актуальные и вероятностные функции представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве;
- обосновать направления совершенствования управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве.

**Гипотеза исследования.** Предположительно, что совершенствование управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве, связано с признанием новой, более расширенной роли, значения и социальной ответственности представительств в устойчивом развитии региональных социумов, что может быть выражено в обновлении современной модели представительств, передаче представительством части функций институтов регионального управления по взаимодействию с федеральными структурами для оказания содействия в продвижении интересов не только учредителей, но и социально

значимых групп регионального социума (в первую очередь, институтов гражданского общества и бизнеса).

**Теоретико-методологическую основу исследования составили:** комплексный, диалектический подходы, позволившие непротиворечиво применить методологию исследования и интерпретации, разработанные в системном, институциональном и структурно-функциональном подходах; теоретические подходы, разработанные в институционализме (исторический институционализм, социологический институционализм, институционализм рационального выбора), теории групп интересов, концепции делегирования и доверия.

**Методы исследования.** Применялся комплекс общенаучных методов анализа, синтеза, методы диалектического анализа, метод системного анализа, сравнительно-исторический метод, а также принятые в социологии методы сбора и обработки информации: метод анализа документов, контент-анализ, методы наблюдения, метод экспертного интервью, метод вторичного анализа данных.

**Нормативная правовая база исследования:**

– законы Российской Федерации, определяющие границы предметов ведения и деятельности органов власти субъектов Российской Федерации<sup>1</sup>;

– нормативные правовые акты, определяющие основные направления развития государственного управления Российской Федерации<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24 июня 1999 г. N 119-ФЗ "О принципах и порядке разграничения предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 28 июня 1999 г. N 26 ст. 3176.; Федеральный закон от 6 октября 1999 г. N 184-ФЗ "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 18 октября 1999 г. N 42 ст. 5005; Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822 и др.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 24 июня 2019 г. N 288 "Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы"; Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 «О национальных целях и

– нормативные правовые акты, регулирующие деятельность представительств субъектов Российской Федерации в настоящее время и на ранних стадиях институционализации<sup>1</sup>;

– нормативные правовые акты Союза Советских Социалистических Республик, ставшие значимыми для ретроспективного исследования институционализации отношений между федеральной и региональной властью, регулировавшие деятельность представительских субъектов Российской Федерации в разные исторические периоды<sup>2</sup>.

---

стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 14 мая 2018 г. N 20 ст. 2817.; Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 года № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 23 января 2017 года N 4 ст. 637.; Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 19 ст. 2338.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.04.1992 № 323 «О представительствах администраций краев и областей при Правительстве Российской Федерации» // "Ведомости СНД и ВС РСФСР" от 1992 г., № 15, ст. 826.; Постановление Правительства Тульской области от 09 ноября 2016 года № 510 «О создании государственного учреждения Тульской области «Представительство правительства Тульской области».; Постановление Правительства Магаданской области от 17 января 2019 года № 14-пп «О создании Магаданского областного государственного казенного учреждения "Представительство Правительства Магаданской области при Правительстве Российской Федерации».; Постановление Правительства Оренбургской области от 05 декабря 2016 года № 906-п «О создании государственного казенного учреждения «Представительство Оренбургской области при Правительстве Российской Федерации»»; Указ Губернатора Архангельской области от 2 апреля 2018 года N 27-у «Об утверждении Положения о представительстве Архангельской области при Правительстве Российской Федерации» и др. (в диссертации проанализированы 105 документов, регламентирующих деятельность представительств субъектов РФ).

<sup>2</sup> Закон СССР от 26 апреля 1990 г. № 1457-I «О разграничении полномочий между Союзом ССР и субъектами Федерации» // «Ведомости СНД СССР и ВС СССР» от 9 мая 1990 года N 19. (утратил силу).; Закон СССР от 10 апреля 1990 г. N 1421-I «Об основах экономических отношений Союза ССР, союзных и автономных республик» // «Ведомости СНД СССР и ВС СССР» от 18 апреля 1990 года N 16. (утратил силу).; Указ Президента РСФСР от 22.08.1991 N 75 "О некоторых вопросах деятельности органов исполнительной власти в РСФСР" // "Ведомости СНД и ВС РСФСР" от 1991 года, N 34, ст. 1146. (утратил силу).; Постановление СНК СССР от 04.02.1931 N 88 «О представителях советов народных комиссаров союзных республик при Совете Народных Комиссаров СССР» // «Собрание Законодательства СССР». - М.: 1931. № 8. Ст. 95. (утратил силу).; Постановление ВЦИК «Об утверждении положения о Совете Национальностей при Народном Комиссариате по Делах Национальностей и постановления о национальных представительствах и п/отделах при Наркомнаце» № 206 от 21 апреля 1921 г. // Известия ВЦИК Советов от 27 апреля 1921 года № 91. (утратил силу).; Постановление ВЦИК «Об утверждении Положения о представителях автономных республик и автономных областей РСФСР при Президиуме ВЦИК» от 04 ноября 1930 г. (утратил силу).; Декрет ВЦИК и СНК «О передаче представительств автономных Советских Республик и других национальных объединений в Народный Комиссариат по Национальным Делах» № 438 от 4 ноября 1920 г. // Известия ВЦИК Советов от 6 ноября 1920 г № 249. (утратил силу).; Декрет ВЦИК «О реорганизации Народного

**Эмпирическая база** исследования: материалы аналитических исследований Агентства политических и экономических коммуникаций (АПЭК) (в частности, показатели эффективности управления в субъектах Российской Федерации)<sup>1</sup>, данные официальной статистики<sup>2</sup>; отчеты о деятельности представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве<sup>3</sup>; архивные документы<sup>4</sup>, а также материалы экспертного интервью, проведенного автором диссертации в субъектах Российской Федерации при поддержке факультета международного регионоведения и регионального управления ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ. Автор диссертации был проведен экспертный опрос 124 эксперта из 41 субъектов Российской Федерации<sup>5</sup>. В состав экспертов вошли: представители федеральных органов исполнительной власти; представители аппарата и Члены Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации; сотрудники аппарата и Депутаты Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации; сотрудники органов власти субъектов Российской Федерации;

---

комиссариата по национальным делам» № 202 от 19 мая 1920 г. // Известия ВЦИК Советов от 22 мая 1920 г. № 109 (утратил силу).

<sup>1</sup>Седьмой рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации. – URL: [http://www.apecom.ru/projects/item.php?SECTION\\_ID=90&ELEMENT\\_ID=5869&sphrase\\_id=9922](http://www.apecom.ru/projects/item.php?SECTION_ID=90&ELEMENT_ID=5869&sphrase_id=9922) (дата обращения: 10.03.2020).

<sup>2</sup> Показатели развития информационного общества в Российской Федерации. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ – URL: <https://www.gks.ru/folder/14478>. (дата обращения: 10.01.2020).

<sup>3</sup> Отчет Постоянного представительства Республики Саха (Якутия) при Президенте Российской Федерации о работе за I полугодие 2019 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://postpredstvo.sakha.gov.ru/Otcheti-v-Pravitelystvo-RS--/otchet-postojannogo-predstavitelstva-rsja-pri-prezidente-rf-za-1-polugodie-2019-goda> (дата обращения: 07.20.2019); Отчет о деятельности Полномочного представительства Чувашской Республики при Президенте Российской Федерации за 2018 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.polpred.cap.ru/action/activity/plan-deyatelnosti-predstavitelstva/otchet-deyatelnosti-predstavitelstva/2018-god> (дата обращения: 07.20.2019); Отчеты о деятельности органов исполнительной власти Республики Татарстан за 2017 и 2018 годы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://prav.tatarstan.ru/rus/otchet-o-deyatelnosti-organov-ispolnitelnoy-2629657.htm> (дата обращения: 20.12.2019) и др.

<sup>4</sup> Государственный Архив Российской Федерации. Ф. 1318. Оп. 6. Д. 3, Л. 26, 27.; Российский государственный архив социально-политической истории. Ф.17 Оп. 87, Д.230, Л. 6 об, 7.

<sup>5</sup> *Республики:* Башкортостан, Дагестан, Ингушетия, Калмыкия, Карелия, Крым, Татарстан, Хакасия, Чеченская, Тыва. *Края:* Алтайский, Камчатский, Краснодарский, Красноярский, Ставропольский, Хабаровский, Приморский, Пермский. *Области:* Брянская, Волгоградская, Калининградская, Курская, Новосибирская, Самарская, Нижегородская, Новгородская, Пензенская, Ростовская, Саратовская, Смоленская, Тульская, Тюменская, Магаданская, Амурская, Свердловская, Кемеровская. *Города федерального значения:* Санкт-Петербург, Севастополь. *Автономная область:* Еврейская. *Автономные округа:* Ненецкий, Ямало-Ненецкий.



сотрудники региональных представительств Республик Тыва, Крым, Дагестан, Карелия, Башкортостан, Хакасия, Чеченская, Ингушетия, Калмыкия, Татарстан; Камчатского, Краснодарского, Красноярского, Ставропольского, Хабаровского, Приморского, Пермского, Алтайского краёв; Ямало-Ненецкого и Ненецкого автономных округов; Калининградской, Тульской, Курской, Волгоградской, Смоленской, Брянской, Новосибирской, Самарской, Нижегородской, Новгородской, Пензенской, Ростовской, Саратовской, Тюменской, Магаданской, Амурской, Свердловской, Кемеровской областей; городов федерального значения - Санкт-Петербурга и Севастополя; Еврейской автономной области; федеральных и региональных некоммерческих организаций; представители регионального бизнеса. Расчет выборки представлен в Приложении 4, опросный лист в Приложении 5, результаты опроса в Приложении 6.

Экспертный опрос был проведен в июле-сентябре 2019 года в три этапа:

- подготовительный этап (июль 2019 г.): выбор метода интервью, подготовка инструментария (опросный лист); разработка критериев отбора экспертов; проведение пилотного исследования, по результатам которого были скорректированы перечень и содержание ряда вопросов для интервью;
- полевой этап (август-сентябрь 2019 г.): проведение интервью, в том числе с выездом в некоторые субъекты Российской Федерации;
- аналитический этап (сентябрь 2019 г.): обработка данных и анализ полученных результатов.

Критерии отбора экспертов:

- опыт работы в представительстве или опыт взаимодействия с представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве;
- возможность влиять на принятие управленческих решений в отношении представительств (направлять рекомендации

учредителям и/или руководителям представительств, или принимать нормативные-правовые, регламентирующие документы в отношении представительств и др.).

Критерии отбора субъектов РФ, в которых опрашивались эксперты:

- соответствие выборочной совокупности разным типам субъектов Российской Федерации;
- соответствие выборочной совокупности представительств числу представительств, вошедших в разные группы социально-управленческих статусов представительств (разные группы социально-управленческих статусов представительств были выявлены автором по результатам анализа учредительных документов и структур всех представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве).

Экспертный опрос проводился методом устного структурированного интервью (80% интервью) и путем рассылки опросного листа экспертам (20% интервью), находящимся в регионах России. Опросный лист рассылался исключительно тем экспертам, с кем была достигнута предварительная договоренность и получено согласие на участие в интервью, но разным причинам (отдаленность, занятость и др.) оно не могло быть проведено устно при встрече с экспертом. Тщательный отбор, предварительная договоренность и заинтересованность экспертов в нашем исследовании помогли избежать участия некомпетентных и случайных респондентов. Все опрошенные эксперты проявили большую заинтересованность в исследовании и отметили его важность с точки зрения оптимизации управленческих структур. Результаты экспертного опроса представлены в Приложении 6.

### **Научная новизна результатов исследования.**

1. Представительство исследовано с социально-управленческой точки зрения в отличие от распространенных в научном поле политико-административного и организационно-правового подходов. Выявлено «ядро»

представительства как социально-управленческого института, в которое входят интересы представляемого и представителя, делегирование статуса и полномочий представляемого представителю, их взаимное доверие (чаще всего институционально закрепленное), рациональность отношений (взаимная выгода от реализации функций представительства).

2. Выявлено глубинное противоречие в управлении институтом представительства, вызванное наличием феномена «делегирование делегированного». Органы власти субъекта РФ будучи институтами, которым региональный социум доверил представлять его интересы, сами передоверяют часть доверенного институтам представительств субъектов РФ (учреждая такие представительства). Так возникает феномен «делегирования делегированного» и связанный с этим вопрос: чьи интересы представляет представительство субъекта РФ – непосредственно учредителя или жителей региона? Ответ на этот вопрос дает возможность определить границы функционала представительств, оптимизировать управление и объяснить причины появления новых практик, отклоняющихся от «шаблонов» деятельности представительств.

3. Определены методологические возможности социологического и исторического институционализма, институционализма рационального выбора, концепции «Good Governance», концепций делегирования, доверия, теорий групп интересов для исследования института представительства. Комплекс этих подходов ранее не применялся в исследованиях представительств. С этих позиций проанализированы исторически сложившиеся константы управления представительствами и выявлены их новые практики. С позиций системного подхода представительства субъектов РФ, расположенные в городе Москве, рассмотрены как управляемая подсистема в системе отношений «центр-регион». Новизна подхода в аргументации особой роли и участия представительств в решении проблем регионального социума и обеспечения интересов разных групп

регионального социума, а не только интересов учредителя при взаимодействии с федеральными институтами.

4. Выявлены (в результате ретроспективного анализа процесса институционализации представительств) константы управления представительствами, воспроизводящиеся в разных исторических контекстах, и установлено, что управляющей подсистеме (учредители представительств) свойственны адаптационные реакции в отношении представительств в тех конкретных исторических условиях, в которых происходят отклонения в функционировании представительств. Реакции управляющей подсистемы на отклонения в подавляющем большинстве случаев выражаются в институционализации новой роли, статусов, функций и структур представительств.

5. Выявлено, что под влиянием изменяющейся реальности для части современных представительств свойственна спонтанная институционализация новой роли и отклонение от нормативно закреплённых в учредительных документах функций в сторону их расширения и повышения роли представительств в решении региональных проблем. На примере представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве, выявлено, что в условиях инерции управленческого мышления и решений управляющего центра (учредителей), управляемая подсистема представительств начинает самообновляться для решения актуальных проблем системы регионального управления.

6. Проведена классификация представительств (на основе разработанных критериев «шаблонности», «социальности», «многоакторности», «цифровизации») и выявлена формирующаяся, ещё нормативно не закреплённая новая модель функционирования представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве (условно названа «модернистская»), для которой характерны новые практики, отклонения от нормы (когда функции и задачи представительств выходят за пределы традиционных и закреплённых в регламентирующих

документах). В этой модели повышается ответственность и роль представительств в решении региональных проблем.

### **Положения диссертации, выносимые на защиту.**

1. Представительства субъектов РФ как социально-управленческий институт представляют собой целенаправленно созданные усилиями акторов регионального и федерального уровня формы организации общественных отношений, складывающихся по поводу реализации интересов представляемых – субъектов РФ. Основные противоречия, возникающие в рассматриваемой системе отношений, связаны с наличием феномена, выявленного и условно названного нами - «делегирующее делегированное». Диалектический потенциал этого явления еще не раскрыт и не используется управляющей системой. Учредители представительств субъектов РФ используют институт представительства как вспомогательный инструмент для реализации своих интересов, делегируя им часть своих задач и статуса. Однако сами органы власти функционируют на основе полномочий, делегированных им региональным социумом на основе разного рода процедур. Следовательно, задачи представительств субъектов РФ не могут быть изолированы от задач развития всего регионального социума и не могут служить лишь инструментом реализации интересов управленческих структур. Социальный потенциал представительств субъектов РФ значительно шире того, который видят в нем учредители.

2. Методологические сложности исследования и теоретической интерпретации управления представительствами связаны с ограниченностью использования большинством исследователей только структурно-функционального подхода. Высокий объяснительный потенциал имеют идеи нового институционализма. Применение исторического, социологического институционализма и институционализма рационального выбора, концепции «Good Governance» позволяет выявить и интерпретировать:

а) воспроизводящиеся константы управления представительствами (представительство рассматривается как институт гармонизации отношений

центра и регионов); б) конструирующиеся новые практики (под влиянием внешней среды и выбора персоналом представительств действий, ранее не свойственных им, но понимаемых ими как наиболее результативные); в) необходимость новой институционализации управления как адаптации к отклонениям в системе функционирования представительств, обусловленных изменениями в системе общественных отношений.

3. Модели представительств субъектов РФ институционализировались в конкретных исторических условиях. Эти условия определяли изменение роли, значения, функций, видов представительств. Модель современных представительств субъектов РФ была сформирована двадцать лет назад и устарела в части сведения деятельности представительств к организационно-техническому обеспечению пребывания учредителей в федеральном центре. На современные представительства целесообразно возложить часть ответственности за решение актуальных задач устойчивого развития регионального социума путем повышения роли представительств в налаживании диалога значимых групп регионального социума с федеральными и общероссийскими институтами, взаимодействия между регионами.

4. Критериями отнесения представительств к той или иной модели, могут быть, как минимум, следующие: степень «шаблонности» (строгости следования нормам функционирования представительств, закрепленным в официальных нормативных правовых актах); степень «социальности» (появления функций и задач, которые показывают вовлеченность и участие представительств в решении задач регионального социума, в представлении интересов регионального социума, а не только институтов региональной власти); «многоакторность» (расширение числа акторов за пределами институтов региональной власти, с которыми взаимодействуют представительства); степень «цифровизации» (использование современных

возможностей интернет-ресурсов, цифровых технологий в деятельности представительств для повышения их открытости).

5. В настоящее время сложились две модели представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве: «традиционная» (в основном технически обеспечивает пребывание и взаимодействия представителей регионального управления в городе Москве) и «модернистская», при которой функции представительств отклоняются от нормы, выходят за пределы традиционных границ взаимодействия, и все чаще связаны с оказанием помощи по налаживанию взаимодействия и реализации интересов таких региональных групп, как НКО, субъекты бизнеса, а также интересы внерегиональных акторов в представляемых регионах. Спонтанный выход представительств за пределы нормативно закреплённых функций, конструирующиеся новые практики, имеющие позитивные последствия для решения задач регионального развития, заставляют управляющую подсистему реагировать и вносить корректировки в управление представительствами.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии социально-управленческих научных знаний системы государственного и регионального управления, а именно: структур, функций и методов государственного и регионального управления, управления институтами представительства с целью обеспечения устойчивого развития российского общества и регионов России; в развитии исследований новых тенденций управленческой деятельности в структурах публичной власти, актуализации подходов нового институционализма, в частности, для управления и функционирования системы представительств субъектов Российской Федерации.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что его результаты могут быть использованы:

- органами власти для разработки новых (или корректировки традиционных) подходов к управлению региональными

- представительствами, размещенными в федеральном центре, создания инновационных форм их деятельности;
- региональными представительствами, размещенными в городе Москве, для оптимизации своей деятельности, подготовки методических рекомендаций по взаимодействию с институтами гражданского общества и субъектами бизнеса;
  - научно-исследовательскими организациями, разрабатывающими предложения по оптимизации ресурсов государственного и регионального управления;
  - образовательными учреждениями для подготовки учебно-методических материалов для студентов, магистрантов, обучающихся по направлению «Социология», «Государственное и муниципальное управление», «Политология» и аспирантов, проводящих исследования в области социологии управления.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности Высшей аттестационной комиссии Российской Федерации.** Область диссертационного исследования соответствует п.7 (Принципы, структуры, функции и методы управления в основных институтах административно-политической деятельности); п. 11 (Управленческая деятельность в структурах публичной власти: особенности организации, принципы рациональности, проблемы внутриорганизационной демократии) паспорта специальности 22.00.08 - социология управления.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечивалась аргументированным выбором методологических подходов к выполнению диссертационного исследования, непротиворечивым изложением материала, научно-мотивированной аргументацией выводов, сформулированных автором; системным и структурным подходом к исследованию обозначенной проблемы; использованием различных документов, материалов и иных источников широкого диапазона; применением общепринятых социологических методов, соответствующих



задачам и цели диссертационного исследования (анализ документов, ретроспективный и сравнительный анализы); репрезентативными результатами экспертного интервью; верификацией разработанных предложений; соотнесением теоретических позиций с эмпирическими результатами, а также внедрением результатов исследования в деятельность государственного учреждения Тульской области «Представительство правительства Тульской области».

Основные положения работы докладывались автором на международных и российских конференциях, в частности Международной научно-практической конференции «Россия и мир: Диалоги. 2018» (г. Москва, 18 апреля 2018 года); Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: вызовы и возможности» (г. Москва, 14-18 мая 2018 года); III Международной научно-практической конференции «Россия и мир: диалоги» (г. Москва, 2-3 апреля 2019 года); Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты» (г. Москва, 20-24 мая 2019 года).

**Результаты исследования представлены в 10 авторских публикациях (5,7 п.л.), среди которых 5 публикаций (3,5 п.л.) в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, в том числе 4 (2,9 п.л.) по направлению «Социология».**

**Структура диссертационного исследования** включает в себя введение, три главы, шесть параграфов, заключение, список источников и литературы, приложения.

# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВАМИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

## **1.1 Представительство как социально-управленческий институт**

Исследование представительства в социологии управления именно как социально-управленческого института требует, в первую очередь, уточнения его социально-управленческой сущности. С этой целью были проанализированы научные подходы к трактовке представительства в разных отраслях знания, выявлены сущностные черты представительства как социально-управленческого феномена, определены его особенности как социально-управленческого института и сделаны обобщающие выводы, значимые для нашего исследования. Рассмотрение на первой стадии исследования представительства как феномена, через выявление его сущностных характеристик и особенностей его проявления, позволило значительно глубже понять институционализацию представительств и, собственно, представительство как институт в системе государственного и регионального управления.

Рассмотрим исследования представительств субъектов РФ в разных отраслях научного знания, выделим особенности социологического подхода и затем рассмотрим особенности представительства субъектов РФ именно как социально-управленческих институтов.

Наиболее часто исследования представительства проводились в юриспруденции, где оно рассматривается как правоотношения, совокупность правовых норм, юридическая связь, сделка, организационно-информационные отношения, вид деятельности, способ формирования и выражения воли субъекта. С точки зрения гражданского права, представительство – правоотношение, в силу которого одно лицо (представитель) совершает действия во имя интересов другого лица (представляемого) как от своего, так и от его имени в целях создания для

последнего желаемых им правовых последствий<sup>1</sup>. Гражданский кодекс РФ трактует представительство как сделку, совершаемую одним лицом (представителем) от имени другого лица (представляемого) в силу полномочия, основанного на доверенности, законе либо административном акте, которые непосредственно создают, изменяют или прекращают гражданские права и обязанности представляемого<sup>2</sup>. Представительства рассматриваются в гражданском праве:

- как совокупность гражданско-правовых норм, регламентирующих общественные отношения, носящие преимущественно фидуциарный характер и возникающие при осуществлении лицом, наделенным статусом представителя, юридических действий, в том числе сделок, а также связанных с ними фактических действий от имени и в интересах представляемого с целью реализации его субъективных гражданских прав и исполнения обязанностей<sup>3</sup>;
- как организационно-информационное отношение, в рамках которого происходит реализация представителем полученного от представляемого полномочия на совершение от имени представляемого в отношении третьих лиц юридических и тесно связанных с ними фактических действий, влекущих возникновение, изменение или прекращение прав и обязанностей представляемого<sup>4</sup>.

С точки зрения трудового права представительство определяется как юридическая связь между представителем и представляемым лицом

---

<sup>1</sup> Сенникова, Д. В. Институт представительства в муниципальной демократии (правовое регулирование и проблемы реализации в городских округах): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. / Сенникова Дарья Владимировна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2016. С. 21.

<sup>2</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018). Статья 182 ч. 1. // Собрание Законодательства Российской Федерации от 5 декабря 1994 г. N 32 ст. 3301.

<sup>3</sup> Муратова, А. Р. Институт представительства в гражданском праве России: дисс. ... канд. юр. наук: 12.00.03 / Муратова Альмира Раисовна; Саратовская государственная юридическая академия. – Саратов, 2013. С. 10.

<sup>4</sup> Коротков, Д. Б. Представительство как гражданское правоотношение: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Коротков Дмитрий Борисович; Уральская государственная юридическая академия. – Екатеринбург, 2012. С. 13.

(работником, работниками или работодателем, работодателями), где представитель, присоединяясь к статусу представляемого, а в отдельных случаях заменяя его, обеспечивает возникновение, осуществление, изменение, прекращение трудовых прав и свобод, исполнение трудовых обязанностей представляемого, а также защищает его трудовые права и законные интересы<sup>1</sup>. В этом же контексте представительство трактуется как правомерные действия уполномоченных в установленном порядке субъектов - представителей работников и представителей работодателя (работодателей), совершаемые в целях защиты прав и выражения законных интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, оптимального согласования их социально значимых интересов<sup>2</sup>.

В уголовном праве представительство определяется как совокупность уголовно-процессуальных норм, регламентирующих деятельность лица, наделенного статусом представителя, а также правоотношения, возникающие в ходе такой деятельности между данным лицом, представляемым им участником уголовного процесса, органами предварительного расследования, прокурором и судом, а также другими участниками уголовного судопроизводства, в целях обеспечения прав и законных интересов представляемых лиц<sup>3</sup>. А.А. Дмитриева уточняет, что представительство в уголовном процессе понимается как деятельность одного лица (представителя) в интересах другого лица (представляемого), протекающая в рамках уголовно-процессуальных правоотношений в пределах, указанных в законе при расследовании, рассмотрении уголовных дел в судах и при

---

<sup>1</sup> Зайцева, Л. В. Представительство и посредничество в трудовом праве: сравнительно-правовое исследование: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05 / Зайцева Лариса Владимировна; Уральская государственная юридическая академия. – Екатеринбург, 2016. С. 13.

<sup>2</sup> Избиенова, Т. А. Представительство в трудовом праве: вопросы теории, законодательства и практики: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Избиенова Татьяна Александровна; Академия труда и социальных отношений. – Москва, 2013. С. 11.

<sup>3</sup> Воскобойник, И. О. Институт представительства в уголовном судопроизводстве России: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09 / Воскобойник Игорь Олегович; Калининградский юридический институт МВД России. – Калининград, 2007. С. 8.

исполнении приговора, в целях охраны прав и законных интересов потерпевшего, а также оказании ему юридической помощи<sup>1</sup>.

В административном праве под представительством понимается установленный нормами административно-процессуального права вид деятельности одного лица (представителя) с целью оказания юридической помощи, защиты прав и законных интересов другого лица (представляемого)<sup>2</sup>.

Дефиниции представительства именно субъектов Российской Федерации разрабатывались в рамках конституционного права и определяется через категорию публичного представительства. Публичное представительство – это способ формирования воли народа, субъектов федерации, иных коллективных субъектов конституционного права посредством признания, формируемого и действующего в рамках существующего правопорядка публичного органа (представительного органа) органом собственной и правомерной воли народа, субъектов федерации, иных коллективных субъектов конституционного права (представляемых лиц)<sup>3</sup>. И.О. Урусова предлагает определять публичное представительство субъекта Российской Федерации как урегулированный нормами конституционного права способ формирования его консолидированной воли как соучастника процесса осуществления полномочий федеративного государства, что выступает основным юридическим условием его правосубъектности и квалификации государства в качестве федеративного<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Дмитриева, А. А. Участие адвоката-представителя потерпевшего в российском уголовном процессе: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09 / Дмитриева Анна Александровна; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2009. С. 10.

<sup>2</sup> Гречкин, Н. С. Представительство в административном судопроизводстве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14 / Гречкин Николай Сергеевич; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2014. С. 9.

<sup>3</sup> Урусова, И. О. Конституционно-правовой статус высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и их роль в системе федеральных и региональных органов власти: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Урусова Ирина Олиевна; Московский гуманитарный университет. – Москва, 2014. С. 14.

<sup>4</sup> См. Урусова, И. О. Указ. соч. С. 16,17.

Изучение подходов к исследованию представительства в юриспруденции позволило сделать выводы, важные для нашего социально-управленческого анализа, а именно: представительство – это вид общественных отношений, в которых один актор (представитель) наделяется полномочиями (основанными на нормативном акте или на доверенности) представлять (совершать действия, защищать интересы) от имени другого актора (представляемого). При представительстве происходит присоединение к статусу представляемого. Публичное представительство, к каковым относится и представительство субъектов Российской Федерации, являются одни из способов формирования воли коллективных субъектов (народа, субъектов Федерации) посредством признания, формируемого и действующего в рамках существующего правопорядка публичного представительного органа. Этот вывод стал важным для нашего исследования в контексте результатов, полученных позднее в ходе эмпирических исследований, показавших, что в современных условиях расширяются функции большинства представительств субъектов Российской Федерации (от представления интересов институтов власти субъектов Российской Федерации до представления интересов всего регионального социума, в первую очередь, через взаимодействие с институционализированными коллективными субъектами (институтами гражданского общества, субъектами регионального бизнеса и др.).

*В политологических исследованиях* представительство трактуется как политический институт, способ передачи власти, принцип делегирования полномочий, элемент проявления демократии, политическое средство и политический инструмент. Приведем примеры политологических подходов, наиболее значимых для диссертации:

- представительство как институт, который позволяет гражданскому обществу (со всеми его компонентами и в комплексе) идентифицировать себя с политической точки зрения и влиять на

политическое руководство страны<sup>1</sup>. В данном определении присутствует «социальный элемент» - гражданское общество, и «политический элемент» - руководство страны. Наряду с этой трактовкой Девятярова А. И. вводит понятие «функциональное представительство», то есть представительство в основе которого лежат лоббистские схемы, используемые группами организованных интересов и новыми социальными движениями для оказания влияния на процесс принятия решений<sup>2</sup> (например, совещательные, консультативные органы, советы при органах законодательной и исполнительной власти);

- представительство как «политическое представительство», то есть как способ передачи власти в полном ее объеме какому-либо лицу или группе лиц, отправлять которую нельзя иным способом<sup>3</sup>, а также как принцип делегирования полномочий определенной группой лиц конкретному человеку, организации для отстаивания своих интересов в структурах власти;
- представительство как парламентское представительство, что является проявлением косвенной демократии, при которой осуществление законодательных и контрольных функций производится через избранные гражданами законодательные (представительные) и иные органы государственной власти, представительные органы местного самоуправления, выборных должностных лиц<sup>4</sup>.

Результаты изучения политологических подходов показали, что представительство как социально-управленческий феномен позволяет

---

<sup>1</sup> Девятярова, А. И. Реализация региональными парламентами РФ функции социально-политического представительства (на примере регионов Западной Сибири): автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02 / Девятярова Анастасия Игоревна; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2014. С. 34.

<sup>2</sup> Девятярова, А. И. Указ. соч. С. 35.

<sup>3</sup> Энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона – С.Пб.: Брокгауз-Ефрон. 1890 – 1907.

<sup>4</sup> Цишковский, Е. А. Парламентское представительство и профессиональная компетентность законодателя // Юридическая техника. – 2014. – №8. – С. 481 – 487.

коллективным субъектам идентифицировать себя с общественно-политической точки зрения и влиять на политическое руководство страны. Представительство имеет тенденцию институционализироваться. С этих точек зрения представительство субъектов Российской Федерации может быть рассмотрено как институт административно-политической деятельности. По сути, в основе представительства лежит механизм делегирования полномочий.

В рамках политологического подхода проанализированы результаты исследования разных видов институционализации представительства на внешнеполитическом и внутриполитическом уровнях.

*В ходе анализа процесса развития международных отношений* рассматриваются зарубежные представительства государств как временные миссии, органы государства, задача которых представлять интересы государства за рубежом, используя механизм делегирования полномочий. Например, посольство Российской Федерации - государственный орган внешних сношений Российской Федерации, осуществляющий представительство Российской Федерации в государстве пребывания<sup>1</sup>. Наиболее детально рассматриваются:

- дипломатическое представительство как орган государства, который располагается на территории страны пребывания с целью поддержания дипломатических отношений с данным государством<sup>2</sup>. Как показывает практика, данный орган функционирует в форме посольства или специальной миссии;
- посольства как зарубежные государственные органы наивысшего уровня, представляющий интересы государства в стране пребывания<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 28 октября 1996 г. N 1497 "Об утверждении Положения о Посольстве Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 ноября 1996 г. N 45, ст. 5090.

<sup>2</sup> Чунихина, Т. Н., Даниелян, А. Г. Правовой статус дипломатических представительств // Научные труды КубГТУ. – 2018. – № 8. С. 137.

<sup>3</sup> Крылов, С. Е. Посольства, постоянные представительства и специальные миссии Российской Федерации // Право и управление. XXI век. – 2011. – №3 (20). С. 108.



- специальные миссии – временные миссии, представляющие интересы страны в другом государстве для решения определенных задач и рассмотрения определенных вопросов<sup>1</sup>;
- постоянные представительства Российской Федерации при международной организации как зарубежные государственные органы внешних сношений, осуществляющие представительство России в соответствующей международной организации<sup>2</sup>;
- внешнеторговые представительства - государственные органы, обеспечивающие в государстве пребывания внешнеэкономические интересы Российской Федерации<sup>3</sup>;
- представительство субъекта Российской Федерации, образуемое на территории иностранного государства, наделенное в установленном порядке соответствующими полномочиями на осуществление деятельности по обеспечению международных и внешнеэкономических связей региона и осуществляющее координацию деятельности в государстве пребывания представительств региональных государственных учреждений, организаций и предприятий, их делегаций и групп специалистов<sup>4</sup>; а также представительство субъекта Российской Федерации, образуемое в составе посольства или торгового представительства Российской Федерации в иностранном государстве, наделенное в установленном

---

<sup>1</sup> Конвенция о специальных миссиях (Нью-Йорк, 8 декабря 1969 г.) // Действующее международное право. Том 1. - М.: Издательство БЕК, 1996.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 29.09.1999 N 1316 (ред. от 18.02.2017) "Об утверждении Положения о Постоянном представительстве Российской Федерации при Международной организации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 04.10.1999, N 40, ст. 4819.

<sup>3</sup> Тигиев, З. Э. Правовое положение торгового представительства по законодательству Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Тигиев Заур Эрикович; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва, 2012. С. 17.

<sup>4</sup> Губейдуллин, Р. Х. Зарубежные представительства субъектов РФ, их участие в реализации соглашений с иностранными партнерами // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 3. – С. 132 – 134; Чистоходова, И. А. Международно-правовой статус и функции зарубежных представительств государств и международных межправительственных организаций: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.10 / Чистоходова Ирина Александровна; Российский университет дружбы народов. – Москва, 2005. – 221 с. и др.

порядке соответствующими полномочиями на осуществление деятельности по обеспечению внешних связей региона, в том числе международных и внешнеэкономических.

Исследования представительств в контексте международных отношений дают представление о категории интересов и подтвердили наше предположение относительно большого потенциала понимания социально-управленческой сущности представительств через делегирование и понимание роли представительств, как способствующих развитию общественных отношений. В рамках теории международных отношений прослеживается системный подход к исследованию представительств, так как выделяются элементы системы отношений и их связи между собой.

*Анализ представительств в системе государственного управления на внутриполитическом уровне* показывает, что превалирует институциональный и структурно-функциональный подходы. Представительство понимается как властная структура, орган управления, инструмент налаживания отношений федерального центра и регионов. Исследуются механизмы формирования и функционирования следующих видов представительств:

- институт полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральном округе как институт должностных лиц, представляющих Президента России в пределах соответствующего федерального округа<sup>1</sup>;
- представительства субъектов Российской Федерации как органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации,

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 13 мая 2000 г. N 849 "О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном округе" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 15 мая 2000 г., N 20, ст. 2112.; Шариков, В. Н. Полномочный представитель Президента Российской Федерации в федеральном округе: правовой статус и функции: На примере Центрального федерального округа: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Шариков Владимир Николаевич; РАГС при Президенте РФ. – Москва, 2004. – 221 с.; Цыреторов, А. И. Институт полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах: история становления и конституционно-правовые основы деятельности: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Цыреторов Алексей Иванович; Уральский государственный юридический университет. – Екатеринбург, 2014. – 215 с.

обеспечивающее взаимодействие высшего должностного лица субъекта, региональной исполнительной и законодательной власти с федеральными органами государственной власти по предметам ведения Российской Федерации и по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, по вопросам, представляющим интерес для региона<sup>1</sup>;

- представительство субъекта Российской Федерации в другом субъекте Российской Федерации, в том числе торгово-экономическое представительство субъекта Российской Федерации в другом субъекте Российской Федерации, наделенное в установленном порядке полномочиями по представлению торговых и экономических интересов региона<sup>2</sup>;
- институт муниципального представительства - институт, призванный обеспечивать на основе выявления, учета и согласования интересов местных социальных групп формирование единой социально-политической воли местного сообщества, во многом обусловленной уровнем и качеством развития его внешнесистемных связей, как межмуниципальных, так и муниципально-государственных<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Постановление Губернатора Волгоградской области от 20 июня 2012 года № 489 (ред. от 26.12.2018) «Об утверждении Положения о представительстве Волгоградской области в городе Москве»; Бикбов, Р. З. Представительства субъекта РФ – новый институт региональной политики // Экономика региона. – 2007. – № 2. – С. 271 – 275.; Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. – 210 с.; Губейдуллин, Р. Х. Место представительств субъектов РФ в системе договорных отношений // Вопросы российского и международного права. – 2016. – №3. – С. 161–168.

<sup>2</sup> Закон Республики Татарстан «О представительствах республики Татарстан» от 10.11.2003 года № 47-ЗРТ // «Республика Татарстан» от 14 ноября 2003 г. № 227-228.; Тигиев, З. Э. Правовое положение торгового представительства по законодательству Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Тигиев Заур Эрикович; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва, 2012. – 186 с.; Латыпов, Р.Т., Шведов В. В. Деятельность института постоянного представительства Республики Татарстан в субъектах Российской Федерации в сфере межрегионального сотрудничества // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 3. – С. 161 – 166.

<sup>3</sup> Джагарян, Н. В. Межмуниципальные институты публичного представительства на уровне субъектов федерации: текущее состояние и проблемы развития // Юридический вестник ДГУ. – 2014. – №4. С. 41.

С управленческой точки зрения все виды институтов представительства субъектов Российской Федерации рассматриваются как:

- компетентные органы ее субъектов, наделенные посредническими функциями в процессе взаимодействия между федеральным центром и субъектами Российской Федерации, между субъектами Российской Федерации, а также непосредственно представляющие интересы субъектов Федерации в зарубежных государствах<sup>1</sup>;
- инструмент, рычаг налаживания отношений центра и каждого субъекта Федерации<sup>2</sup>;
- вспомогательный орган государственного управления, призванный способствовать сохранению баланса интересов субъекта Федерации и федерального центра в целях укрепления целостности российской федеративной государственности, а также совершенствования вертикального и горизонтального взаимодействия между центром и субъектами Российской Федерации. В рамках этого подхода Сахиева Р.А. отмечает, что в большинстве правовых актов представительства определяются как региональный «объединяющий» орган управления, призванный осуществлять взаимодействие во многих сферах жизнедеятельности населения, а также обеспечивать взаимодействие региональных и федеральных органов власти<sup>3</sup>.

Вместе с тем, нами уже отмечалось в публикациях, что современные тенденции регионального управления обусловили трансформацию института представительства в части изменения его организационно-правовой формы. В частности, в настоящее время определенная совокупность

---

<sup>1</sup> Губейдуллин, Р. Х. Представительства субъектов РФ в механизме реализации договорных отношений: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Губейдуллин Рамиль Харисович; Казанский федеральный университет. – Казань, 2016. С. 9.

<sup>2</sup> Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. С. 43.

<sup>3</sup> См. Сахиева, Р. А. Понятие, порядок организации и функции представительств субъектов Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – Т. 10. – № 3. – С. 116 – 122.

представительств функционируют не только в форме органов исполнительной власти субъектов Федерации, но и в качестве региональных государственных учреждений, структурных подразделений органов региональной исполнительной власти, а также штатной должности управления аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации<sup>1</sup>.

Исследования места и роли представительств субъектов Российской Федерации в системе государственного управления позволили проанализировать социально значимую роль представительства как социально-управленческого феномена. Эта роль выражается в сохранении баланса интересов субъектов Российской Федерации и федерального центра, в укреплении целостности российской федеративной государственности, в совершенствовании системы вертикального и горизонтального взаимодействия между центром и регионом, в посредничестве и налаживании отношений центра и региона в разных сферах жизнедеятельности социума.

Феномен представительства рассматривается и в экономической науке. *Экономические подходы* анализируют представительство как экономические отношения и акцентируют внимание на роли представительства для извлечения выгод и снижения издержек в экономических отношениях. В экономических исследованиях рассматриваются следующие виды представительств:

- коммерческое представительство как правоотношение, в соответствии с которым одно лицо (коммерческий представитель), от имени и в интересах другого лица (представляемого) постоянно, самостоятельно и добросовестно управляя полномочиями последнего, непосредственно создает, изменяет или прекращает для него права и обязанности при

---

<sup>1</sup> См. Степанов, В. Е. Статусно-функциональные особенности представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – Т. 13. – № 1. С. 44.

заключении договоров и иных сделок в сфере предпринимательской деятельности<sup>1</sup>;

- внешнеэкономическое представительство как аккредитованное в соответствии с действующим законодательством того или иного государства учреждение, представляющее в данной стране, регионе интересы фирмы, банка и т.д.<sup>2</sup>;
- торговое представительство – обособленное структурное подразделение, обладающее особой правоспособностью в сфере реализации функций по обеспечению торговой и сопутствующей деятельности представляемого лица<sup>3</sup>.

Анализ экономических подходов позволил нам осмыслить управление институтом представительства в категориях выгод и издержек и обратиться к принципам рациональности при разработке рекомендаций по совершенствованию управления представительствами субъектов Российской Федерации.

*В социологической науке* представительство как социально-управленческий феномен исследуется довольно редко, что свидетельствует, прежде всего, о недостаточном понимании социальной роли представительства в системе общественных отношений. Акцент на правовом статусе представительств в контексте правомочности представления интересов учредителей (институтов регионального управления) в федеральном центре ограничил исследование изменяющейся роли и функций представительств в современном обществе и в современной системе государственного управления, новых тенденций в деятельности представительств, в частности, тенденций по представлению интересов всего

---

<sup>1</sup> Овчаренко, М. Д. Коммерческое представительство в гражданском праве: основные виды и регуляторы: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Овчаренко Мария Дмитриевна; Московская академия экономики и права. – Москва, 2014. С.7.

<sup>2</sup> Большой экономический словарь. – М.: Институт новой экономики. А.Н. Азрилиян. 1997. – 856 с.

<sup>3</sup> Тигиев, З. Э. Правовое положение торгового представительства по законодательству Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Тигиев Заур Эрикович; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва, 2012. С. 3.

регионального сообщества, а не только институтов власти. Тем не менее, выделим социологические исследования, наиболее значимые для нашей диссертации. Исследования Г.В. Дондоковой показывают, что представительства субъекта Российской Федерации можно рассматривать с точки зрения системного и институционального подхода и понимать, как институты особого назначения, вспомогательные органы государственного управления, способствующие совершенствованию взаимодействия и укреплению баланса интересов в системе «центр-регион» в федеративном государстве<sup>1</sup>. Иными словами, речь идет о важной социально-управленческой роли представительства для сохранения устойчивого развития общественной системы и стабильности системы государственного управления. Исполнение такой роли представительства в системе возможно благодаря социальному механизму делегирования.

Особое внимание исследованию механизма делегирования было уделено в работах В.И. Дудиной<sup>2</sup>. Рассматривая представительство через делегирование, она определяла его как способ социальной связи и сущность социального опосредования; форму реализации метода представительства; основную процедуру в процессе производства представительных форм, в результате чего представитель может функционировать вместо целой совокупности замещаемых вещей и отношений<sup>3</sup>. Результатом делегирования, по ее мнению, является выделение среди вступающих в социальный обмен нескольких объектов, минимум одного, замещающего их в определенном функциональном отношении. Социальные объекты или индивиды приобретают собственную равнозначную определенность с помощью представителя, которому они делегируют свое многообразие и конкретность.

---

<sup>1</sup> См. Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. С. 118, 124, 14, 44, 43.

<sup>2</sup> Дудина, В. И. Представительство как метод социальной практической деятельности: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.01 / Дудина Виктория Ивановна; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 1998. – 137 с.

<sup>3</sup> См. Дудина В.И. Указ. соч. С. 111.

В этой связи представитель может определяться как всеобщая эквивалентная форма, наличие которой создает возможность социального обмена в условиях дистанцированных отношений<sup>1</sup>.

В результате делегирования представитель наделяется определенными полномочиями, объемом функций и свойств, которые не могут реализовываться самими делегирующими. Таким образом, представители получают возможность заменять своей деятельностью уровень непосредственных взаимодействий. Приобретая определенную самостоятельность, представители начинают предъявлять собственные требования, формулировать нормы, формировать механизмы взаимодействия в отношении деятельности делегирующих. Содержание представительской функции представителей заключается в том, что они презентуют человеческому сообществу их сложную социальную связь. При этом данная презентация реализуется в такой форме, что сами делегирующие не могут определить зависимости, существующие между их действиями и деятельностью представителей<sup>2</sup>. Исследование В.И. Дудиной, на наш взгляд, наиболее близко подошло к пониманию представительства как социально-управленческого феномена и его роли в системе общественных отношений.

Структурно-функциональный подход свойственен работам И.В. Линькова<sup>3</sup>, который рассматривает региональные представительские институты как организационные структуры, у которой неотъемлемой частью функциональных обязанностей является отстаивание и представление интересов субъекта Российской Федерации, при этом их деятельность формируется и регламентируется определенной региональной группой интересов. Важным выводом, к которому приходит И.В. Линьков, является вывод о том, что фактически представительства субъектов Российской Федерации – это официальные представительские структуры российских

---

<sup>1</sup> Там же С. 112.

<sup>2</sup> См. Дудина В.И. Указ. соч. С. 113.

<sup>3</sup> Линьков, И. В. Представительство региональных интересов в государственном управлении: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Линьков Игорь Викторович; Белгородский государственный университет. – Белгород, 2006. С. 94,100,101.



регионов, выражающие обобщенные интересы и потребности граждан, проживающих на их территориях.

Структурно-функциональный подход доминирует и в исследованиях Н.И. Руднева. Рассматривая структуры представительства, Н.И. Руднев выделил три вида представительства в системе социального управления: гражданское, политическое, функциональное<sup>1</sup>:

- гражданское представительство – это равноправное представительство граждан в выборных органах власти, предполагающее идентичность граждан и их интересов. В данном случае граждане выступают от имени всего общества и представляют весь социум в целом. Данный вид представительства является более устойчивым и долговременным;
- политическое представительство – представительство граждан через политические партии, их фракции, образуемые в выборных органах, предполагающее дифференцированность граждан и их интересов. При этом граждане выступают от имени партии и представляют собой только часть социума. Данный вид представительства кратковременен и менее устойчив;
- функциональное представительство связано с формированием групп интересов. В современных условиях формируются более кратковременные (чем, например, партии) и активные социальные структуры – группы интересов. С социологической точки зрения «группа интересов» - это социальная группа, артикулирующая свои интересы в общественной среде и стремящаяся их институционализировать. Другими словами, это группа, которая выражает свой интерес как требование, тем самым стимулируя различные субъекты социума и/или органы власти осуществлять практические действия, способствующие реализации данных

---

<sup>1</sup> Руднева, Н. И. Представительство групповых интересов в управлении общественными процессами: дис. ... докт. социол. наук: 22.00.08 / Руднева Нина Ивановна; Белгородский государственный университет. – Белгород, 2002. С. 21, 22.

требований, и в итоге, их институционализации<sup>1</sup>. Взаимодействие данных групп с органами власти вызывает функциональное представительство. Функциональное представительство – неотъемлемый элемент демократической системы управления, социальной основой которого являются группы интересов как наиболее мобильные элементы социума.

*Функциональное представительство* отличается от политического представительства следующими характеристиками: ориентированность на решение текущих задач, а не стратегических; бóльшая дифференцированность интересов представляемых социальных групп; бóльшая кратковременность и мобильность; конкретный характер представляемых интересов и нацеленность на их практическую реализацию.

Обобщение подходов к определению представительств в разных отраслях знаний позволило нам выявить *сущностные черты (ядро) представительств как социально-управленческих феноменов*:

- через представительство реализуются интересы представляемого субъекта путем влияния на процесс принятия решения (на разных уровнях) в пользу интересов представляемого субъекта;
- представительства являются институциональной формой общественных отношений, в основе которых лежит механизм делегирования полномочий и статуса их учредителя;
- кроме того, в основе представительства лежит принцип рациональности, так как представление интересов и делегирование связано с определёнными выгодами, которые имеют субъекты и объекты отношений представительства и разумным использованием ресурсов для реализации поставленных задач;
- отношения в системе представительства связаны с феноменом доверия (как правило, институционально закреплённого). Работы, анализирующие

---

<sup>1</sup> См. Лапин, Н.И. Ценности, группы интересов и трансформация российского общества // Социологические исследования. – 1997. – № 3. С. 16.

связь представительства и доверия, немногочисленны<sup>1</sup>, поэтому в диссертационной работе мы уделили особое внимание оценке возможностей теоретических концепций доверия для понимания представительства.

Представим схематично «ядро» выявленных нами сущностных характеристик представительства (см. рис. 1)



Рисунок 1. «Ядро» сущностных характеристик представительства

Учитывая выявленные сущностные свойства представительства, предлагаем следующее определение. Представительство - это система общественных отношений, складывающихся по поводу реализации интересов одних субъектов другими путем передачи части полномочий и статусов представляемого представителю на основе делегирования, доверия, рациональности. На основе сказанного, определим понятие представительства субъектов РФ как социально-управленческого института. Представительства субъектов РФ, расположенные в городе Москве, как социально-управленческий институт – это целенаправленно созданная усилиями акторов регионального и федерального уровня форма организации

<sup>1</sup> Айвазова С.Г., Клеман К.М., Машезерская Л.Я., Мирясова О.А., Павлова Т.В., Патрушев С.В., Хлопин А.Д., Цысина Г.А. Научный доклад: Социальные сети доверия, массовые движения и институты политического представительства в современной России: опыт «старых» и «новых» демократий в условиях глобализации. – Москва, 2007. – 185 с.

общественных отношений, складывающаяся по поводу реализации интересов в системе «центр-регион» и функционирующая на основе механизмов делегирования, доверия, принципа рациональности. *Новизна нашего подхода заключается во введении в исследовательское поле не только концепта делегирования (что было сделано практически всеми выше рассмотренными учеными), но и концептов интересов, доверия и рациональности.* Концепции делегирования, доверия, теории интересов, рациональности мы использовали в качестве методологических основ исследования. Рассмотрим их объяснительные возможности подробнее.

Согласно подходу Д. Трумена, интерес и группа интересов – это «первичный модуль для анализа и исследования происходящих событий на управленческой сцене»<sup>1</sup>. Группа интересов определяется как группа, руководствующаяся определенными интересами и выдвигающая на их основе требования к другим социальным группам с целью оказания влияния на них. При этом данные группы выдвигают требования на основе принципиальных установок их членов для закрепления определенных типов поведения. Анализируя представительства с позиций Д.Трумена, мы можем раскрыть противоречие: представительства субъектов РФ, рассматриваемые как вспомогательные механизмы в системе управления, включены в систему интересов органов власти, но функционально ограничены в выражении, продвижении и содействии в реализации интересов иных групп регионального социума, кроме управленческой элиты.

Опираясь на подходы А. Бентли<sup>2</sup>, мы рассматриваем региональный социум (в нашей работе - в границах субъектов Российской Федерации) как систему интересов (а не только, как систему социальных взаимодействий, отношений, коммуникации). Представление и защита этих интересов делегированы жителями региона институтам власти и управления, которые, в

---

<sup>1</sup> Truman D. The Governmental Process // Political Interests and Public Opinion. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.questia.com/read/97540618/the-governmental-process-political-interests-and> (дата обращения: 13.07.2019).

<sup>2</sup> Bentley A. The Process of Government: A Study of Social Pressures. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=zVvyzmGMtRMC&hl=ru>. (дата обращения: 13.07.2019).

свою очередь, часть своих функций делегировали представительствам субъектов Российской Федерации. Представляя интересы субъекта, представительства должны выражать интересы всего регионального социума, который доверил эту функцию институтам власти (в процессе разного рода демократических процедур – выборы, референдумы и др.). Исходя из этого, вышеизложенное противоречие может быть снято, *если мы определим представительства субъектов Российской Федерации как институты, которым органы регионального управления делегировали часть функций по представлению интересов регионального социума.*

Процесс выражения и отстаивания этих интересов в структурах, принимающих решения в отношении регионального социума, может быть квалифицирован как лоббизм. Представление интересов разных групп регионального социума также значимо, как и интересов органов власти, интересов экономических групп, о чем писал М. Олсон<sup>1</sup>. Представляя интересы, представительства, по сути, становятся инструментом «давления». Вопрос, являются ли сами представительства группами давления, осуществляя социальное взаимодействие в целях изменения процесса, статуса, решений (по М. Дюверже), пока остается открытым. Если принять позицию М. Дюверже<sup>2</sup> (который выделял два уровня функционирования групп давления: воздействие на органы власти и косвенное воздействие на социум в целях изменения его мнения), то представительства субъектов Российской Федерации могут быть одним из инструментов давления институтов регионального управления. Они помогают оказывать влияние на федеральные органы власти, соседние регионы, международные институты (так как представительства регионов, в условиях федеративного государства, могут быть и в других государствах и международных организациях). Собственно, представительства могут оказывать косвенное воздействие и на

---

<sup>1</sup> Олсон М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп: Пер. с англ. / М. Олсон – М.: ОЭИ, 1995. С. 1, 118.

<sup>2</sup> Дюверже М. Политические партии: Пер. с франц. / М. Дюверже – М.: Академический Проект, 2000. – 558 с.; Дюверже, М. Партийная политика и группы давления. Сравнительное введение // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – №4. – С. 261 – 271.

общественность в целях изменения его мнения, особенно в настоящее время, в условиях развития информационного общества, повышения транспарентности институтов власти, внедрения цифровых технологий в деятельность представительств, и развитие горизонтальных коммуникаций путем вхождения в социальные сети.

В данном контексте особое значение приобретает *доверие*, которое лежит в основе делегирования представительством части полномочий и функций (особенно в вопросах лоббирования интересов региона). По сути, институты регионального управления, создавая представительство, не просто передают ему часть полномочий, но и доверяют их исполнение. Речь идет об институциональном доверии. В российской науке мало работ, анализирующих связь представительства и доверия. Выделим одну из них, наиболее близкую к теме нашего исследования<sup>1</sup>. Но и эта работа не объясняет связи доверия и представительства. Поэтому в диссертационной работе мы уделили особое внимание роли доверия в управлении представительствами. Для исследования связей представительства, делегирования и доверия мы обратились к работам Ф. Фукуямы, П. Штомпки, А. Селигмена, Дж. Коулмана и др.

Доверяя представительству часть полномочий по представлению интересов, передавая часть своего статуса, институты регионального управления несут определённые риски, связанные с некачественным исполнением переданных полномочий, что, в итоге, может сказаться на реализации интересов институтов регионального управления (которые формулирует, как мы отмечали выше, региональная управленческая элита). Иными словами, доверители должны быть уверены в качественном исполнении переданных полномочий по реализации интересов. Доверие (согласно А. Селигмену) формируется на границе системы в той области, где

---

<sup>1</sup> Айвазова С.Г., Клеман К.М., Машезерская Л.Я., Мирясова О.А., Павлова Т.В., Патрушев С.В., Хлопин А.Д., Цыпина Г.А. Научный доклад: Социальные сети доверия, массовые движения и институты политического представительства в современной России: опыт «старых» и «новых» демократий в условиях глобализации. – Москва, 2007. – 185 с.

роли подвергаются интерпретации. Объяснение доверия через ролевое поведение и взаимный обмен ресурсами позволила ученому связать доверия с социальными условиями, вызывающими риск<sup>1</sup>. А. Селигмен определил, что доверие мы утрачиваем вместе с представлением о субъекте как принципиальном носителе присущих обществу безусловностей. Наша усугубляющаяся неспособность согласовывать границы своих интеракций, не прибегая при этом к суровым и неизменным правилам и распорядкам, есть еще одно свидетельство того, что нерегламентированные переговоры в обстановке доверия вытесняются расписанным по правилам поведением - поведением, основанным на системной уверенности»<sup>2</sup>.

Собственно, само доверие в отношениях представительства мы интерпретируем в категориях Ф. Фукуямы и понимаем, как формирующееся у участников отношений ожидание того, что все они будут вести себя в определенной степени предсказуемо, порядочно, в согласии с некоторыми общепринятыми нормами<sup>3</sup>. Социальная деятельность (во всех ее разновидностях) предполагает многочисленные моральные обязательства, нормы, правила присущие человеческому существу<sup>4</sup>, поэтому передавая часть полномочий институты власти предполагают их качественную реализацию. Усиливает их уверенность то, что А. Селигмен назвал «поведением, основанным на системной уверенности», то есть поведением, расписанным по правилам. Функции, утвержденные учредителем и зафиксированные в нормативных правовых актах, позволяют действовать строго в определенной компетенции, решая комплекс поставленных задач социального, экономического, политического, культурного, организационно-технического характера. Нормативно закрепленное доверие в синергии с профессионально-личностным доверием значительно повышают результативность деятельности представительских институтов. Как отмечает

---

<sup>1</sup> Там же С. 197.

<sup>2</sup> Шорина И. Н. Указ. соч. С. 202.

<sup>3</sup> См. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. / Ф. Фукуяма. – М.: Изд-во АСТ, 2004. С. 53.

<sup>4</sup> Там же С. 21.

Ф. Фукуяма, человеческие сообщества возникают на основании взаимного доверия и зависят от него<sup>1</sup>. Однако не каждый член сообщества соблюдает этические нормы, а действует в собственных узкокорыстных целях, стараясь максимизировать выгоду от участия в данной группе. В этой связи возникает необходимость формирования внутренней иерархии, которая заставит членов сообщества действовать в соответствии с принятыми этическими правилами.

В исследуемых институтах представительства доверие - это не только основа деятельности, но и базис для внутреннего взаимодействия. Доверительные отношения способствуют исключительно конструктивному взаимодействию и успешной реализации возложенных задач. При этом иерархическая структура, свидетельствующая о возможности применения управленческого воздействия, институционально позволяет минимизировать риски некачественного выполнения доверенных функций. Таким образом, мы говорим именно об институциональном типе доверия (доверии к институтам, а также доверии институтов друг к другу) и системном доверии (доверии в отношении всей системы и ее участников) (в трактовке П. Штомпки).

Оба типа доверия формируются в определённой атмосфере коллективного доверия, того состояния системы, которое П. Штомпка называл «культурой доверия»<sup>2</sup>, когда доверие становится социальным правилом, нормативным правилом. Культура доверия формируется как исторический результат опыта положительного взаимодействия. Большую роль играет открытость институтов. П. Штомпка отмечает, что чем больше властные структуры прозрачны<sup>3</sup>: понятны принципы их функционирования, цели, задачи, доступны результаты деятельности, тем больше социум им доверяет, в то время как закрытость организаций для граждан порождает сомнения в добросовестности их функционирования

---

<sup>1</sup> См. Фукуяма Ф. Указ. соч. С. 51.

<sup>2</sup> Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. Пер. с польск. см. Червонной. / П. Штомпка – М.: Логос, 2005. С. 328.

<sup>3</sup> Там же С. 303.



В отношении представительств субъектов Российской Федерации отметим закрытость их внутренней структуры, отсутствие отчетов о результатах деятельности. Нередко возникают вопросы о целесообразности содержания и финансирования структур, чья деятельность не понятна обществу. В результате выстраивание конструктивных отношений представительских структур с иными группами регионального сообщества, кроме властных институтов, затруднено.

Отсюда возникает исследовательский вопрос о том, кто в рассматриваемой нами системе отношений является представляемым, а кто представителем? На первый взгляд, ответ весьма понятен. Однако система значительно сложнее. Анализируя представительства, мы имеем дело с интересным процессом, который условно назовем *«делегирование делегированных полномочий»*. Что представляет с этих позиций учредитель представительств - орган власти субъекта РФ? Это институт, которому, с одной стороны, население региона делегировало право представлять и защищать их интересы, а, с другой стороны, центральные (федеральные) органы власти делегировали часть полномочий (даже определённую долю суверенитета в федеративном государстве) для отправления власти на территории. Создавая представительства, органы власти делегируют некоторые из делегированных им функций институтам представительства. Отсюда, предположительно, что представительства не должны замыкаться только на выражении интересов своих учредителей, поскольку сами учредители существуют ради организации жизни людей в регионах, отправления власти на определённой территории в интересах жителей этой территории с учетом основных установок федерального центра. Иными словами, феномен «делегирования делегированного» закладывает потенциал прямого сотрудничества представительств с разными группами регионального социума, если такое партнёрство значимо для региона и, если учредители все же осознают выгоду такого партнёрства.

Схематично феномен «делегирования делегированного» может быть представлен следующим образом (см. рис.2).

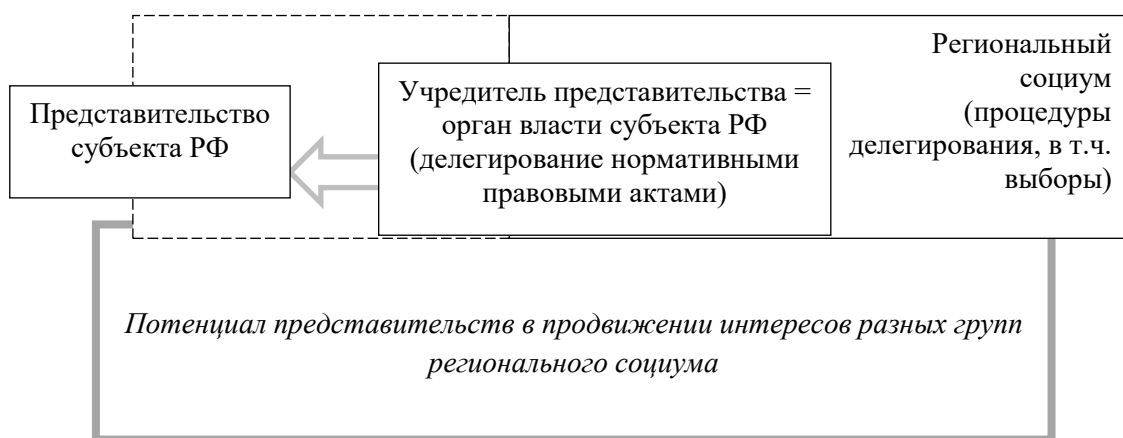


Рисунок 2. Феномен «делегирования делегированного» при учреждении представительств органами власти субъектами РФ

Для понимания этой проблемы мы обратились к работам П. Бурдые, анализировавшего представительство (в координатах власти) как функцию политического делегирования<sup>1</sup>. Он понимал представительство как процесс равноправного делегирования в условиях передачи одним субъектом другому полномочий для реализации политической воли первого. При этом в ситуации нерезультативной реализации воли, лицо, делегировавшее свои полномочия, в рамках демократической системы управления может и должно иметь возможность отозвать свое решение о передаче полномочий. На практике представительства субъектов Российской Федерации функционируют именно в таких реалиях и зависимы, если не от одного лица (главы региона), то от конкретного органа власти, который является учредителем представительств. Отношения, возникающие в результате делегирования одним актором другому полномочий на основании акта, являются, как правило, равноправными<sup>2</sup>, взаимозависимыми, договорными, и

<sup>1</sup> Бурдые П. Социология политики. – М.: Socio-Logos, 1993. С. 233.

<sup>2</sup> Бурдые, П. Указ. соч.

представляют собой своего рода разновидность обмена ресурсами между социальными субъектами.

Принимая позицию П. Бурдьё, мы понимаем делегирование как один из базовых законов, на основании которых самоорганизуется и функционирует общественная система и система государственного управления. Без институтов представительства трудно представить устойчивое развитие и эффективное управление общественной системы, включающей в себя процессы взаимодействия и коммуникации. Представительство служит результативным инструментом для получения обратной связи в процессах взаимодействия «государственный орган - общество» и использования общественного мнения в осуществлении политических интересов.

Опираясь на методологические подходы П. Бурдьё, мы выявили, что *представительства субъектов Российской Федерации – это институализированные формы организации, которые в нынешнем их виде, напрямую фактически не представляют интересы иных групп регионального социума, кроме региональной управленческой элиты.* То есть они могут быть определены как институты, которым органы власти субъектов Российской Федерации делегировали полномочия для реализации социальных, экономических, политических и иных интересов такой социальной группы, как региональная управленческая элита. Представительства субъектов Российской Федерации (полномочия которым делегированы на основании юридического акта) зависимы от делегирующего института. Вместе с тем социальная сущность представительств субъектов РФ значительно шире, и потенциал этих институтов может использоваться более рационально.

Говоря о рациональности, мы опираемся на теоретические подходы М.Вебера, развитые другими исследователями. Используя позицию М.Вебера как методологический ориентир, мы можем сказать, что рационализации управления представительскими подпадают два аспекта управления представительскими – не только средства (и способ их применения) могут

быть более или менее рациональными (то есть эффективными с точки зрения наличных целей), но и «сами цели тоже могут быть более или менее рациональными, то есть с учетом наличных ценностей, средств и условий»<sup>1</sup>. Рациональность в современном управлении представительствами во многом связана с отходом от традиций и привычной модели, пересмотре роли и значения потенциала представительств для решения управленческих задач. Многие институты государственного и регионального управления уже претерпели изменения под влиянием изменяющихся условий, целей, ценностей госуправления. Однако представительства субъектов РФ остаются на периферии этого процесса. Рациональность как максимизация чего-то, и что в области морали должно максимизироваться благо (позиция Дж. Ролза) предполагает, что управленческие решения и использование имеющихся ресурсов должны вести к наибольшему благу. Управление, ориентированное на благо социума, а, следовательно, рациональное управление (с точки зрения Дж. Ролза), могло бы стать основой понимания, как правильно и наиболее эффективно использовать управляемые подсистемы. При интерпретации отношений представительства и управляющей системы мы опираемся на выделенные Дж. Ролзом принципы инструментальной рациональности<sup>2</sup>:

– принцип эффективных средств - предположим, что есть конкретная цель, которая желательна, и что все альтернативы являются средствами для ее достижения. Другими словами, «имея цель, мы должны достичь ее с наименьшими затратами ресурсов (какими бы они ни были); или, имея средства, мы должны достичь цели насколько хорошо мы можем.

– принцип всеобъемлющего характера - как назвал его Перри - состоит в том, что один (краткосрочный) план (или альтернатива, как говорит

---

<sup>1</sup> Хабермас Ю. Теория рационализации Макса Вебера // Социологическое обозрение. – 2009. – Т.8. – №3. – С. 51.

<sup>2</sup> Ролз Дж. Теория справедливости / пер. с англ., науч. ред. и предисл. В. В. Целищева. - Изд. 2-е. - Москва: 2010. С. 29.

проф. А. Мирою<sup>1</sup>) должен быть предпочтительнее другого, если его выполнение позволит достичь всех желаемых целей другого плана и одну или несколько дополнительных целей. Другими словами, предпочтительнее альтернативы, которые имеют более комплексные желаемые последствия.

– принцип большей вероятности - предположим, что цели, которые могут быть достигнуты двумя планами, примерно одинаковы. Тогда может случиться так, что некоторые цели имеют больше шансов быть реализованными одним планом, чем другие, но в то же время ни одна из оставшихся целей не будет достигнута с меньшей вероятностью.

Эти принципы важны для управления представительствами и позволяют использовать их потенциал более эффективно для решения проблем региональных социумов, включая представительства в прямую систему отношений с региональными группами интересов (НКО, СМИ, бизнес и др.). Это позволит выйти за рамки не только экономической эффективности деятельности представительств, но и принять во внимание их социальную эффективность. Функционирование института представительств на принципах рациональности делает представительства инструментами, включенными в общую систему инструментов развития отношений «центр-регион» и инструментом решения проблем региональных социумов.

Подводя итоги этого раздела диссертации, отметим основные выводы.

Исследования представительств субъектов РФ в социологической науке малочисленны и, в большой степени, апеллируют теми же категориями, которые используют исследователи в юридической, экономической, политической науках. Обобщение многочисленных исследований показало, что в основе функционирования института представительства анализируется механизм делегирования.

Новизна нашего подхода заключается в выявлении «ядра» сущностных свойств представительства как социально-управленческого

---

<sup>1</sup> А. Miroiu «Fundamentele politicii. II. Ratiunitate si actiune colectiva» // Polirom, Iași. 2007. – P. 33.

феномена и выявлении его особенностей как социально-управленческого института. В структуре сущностных свойств мы предлагаем рассматривать не только феномен делегирования, но и интересы представляемого и представителя, их взаимное доверие, рациональность и взаимную выгоду их отношений. Границы такого взаимодействия могут варьироваться от системы «центр-регион» (представительства субъектов РФ в городе Москве), «регион-регион» (представительства субъектов РФ в других субъектах РФ), «регион-зарубежная страна» (представительства субъектов РФ в других странах). Предметом нашего исследования являются отношения в системе «центр-регион».

Как социально-управленческий институт представительства субъектов РФ, расположенные в городе Москве, представляют собой целенаправленно созданные усилиями акторов регионального и федерального уровня формы организации общественных отношений в системе «центр-регион», складывающиеся по поводу реализации интересов, прежде всего, региональной власти и региональных социумов, интересов федеральной власти в регионах. Функционирует такая форма организации общественных отношений на основе механизмов делегирования, доверия, и, как минимум, принципа рациональности.

Основные противоречия, возникающие в рассматриваемой системе отношений, связаны с наличием феномена, условно названного нами «делегирование делегированного». Его потенциал еще не раскрыт и почти не используется управляющей системой. Учредители представительств субъектов РФ используют институт представительства как вспомогательный инструмент для реализации своих интересов, делегируя им часть своих задач и статуса. Однако сами органы власти функционируют на основе полномочий, делегированных им региональным социумом на основе разного рода процедур (в том числе и выборов). Таким образом, задачи представительств субъектов РФ не могут быть изолированы от задач развития всего регионального социума и не могут служить лишь

инструментом реализации интересов управленческих структур. Социальный потенциал представительств субъектов РФ значительно шире того, который видят в нем учредители.

## **1.2. Методологические подходы к исследованию управления представительствами субъектов Российской Федерации**

Выбор основных методологических подходов к исследованию управления представительствами субъектов Российской Федерации был обусловлен особенностями представительств как социально-управленческих институтов, рассмотренных в разделе диссертации 1.1, и изменяющимся подходами к пониманию современного государственного управления. В этой связи в основе нашего исследования лежат известные методологические подходы, а именно – системный подход и институциональный подход (в частности теории исторического институционализма, социологического институционализма (Н. Флигстин<sup>1</sup>), институционализма акторов). Кроме того, рассматривая представительства субъектов РФ как социально-управленческие институты, включенные в систему государственного управления, нам было важно оценить их современную роль и место в системе управления. Мы обратились к относительно новым концепциям государственного управления, а именно концепции «Good Governance», являющейся, на наш взгляд, наиболее перспективной для России, и концепции социального партнёрства, которую уже пытаются реализовать в России. Выбранные методологические основы позволили определить непротиворечивый подход к решению задач исследования и стали инструментом для теоретического осмысления объекта и предмета исследования.

---

<sup>1</sup> Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. – 2001. – Т. 2. – № 4. – С. 28 – 55.

Системный подход позволил раскрыть объект и предмет нашего исследования как целостную диалектически развивающуюся систему с присущими ей противоречиями, внутренними и внешними связями и факторами. Это подход позволил нам описать систему связей и взаимодействий института представительства, его структуру, функции и системное значение, выявить основные тенденции движения и развития института представительства субъектов Российской Федерации и прогнозировать главные направления управления им.

Систему управления представительствами составляет взаимодействие двух основных подсистем: управляющая подсистема - институты власти субъекта Российской Федерации (учредители представительств, осуществляющие прямое управляющее воздействие) и управляемая подсистема - представительства, испытывающие на себе воздействие управляющей системы. Чаще всего исследователи анализируют лишь прямые связи этих подсистем, исходящие сверху: от управляющей подсистемы к управляемой. И эти связи достаточно понятны. *Предметом нашего научного интереса стали малоизученные обратные связи, исходящие от управляемой подсистемы к управляющей, и не прямые воздействия (исходящие от внешней среды к представительствам). Такой подход позволил нам проанализировать степень необходимости изменения управления через наличие отклонений в функционировании представительств, обусловленных изменением среды функционирования обеих подсистем управления. Мы исходили из того, что отклонение является неотъемлемым атрибутом развития и совершенствования функциональной системы и «само отклонение от нормы служит стимулом возвращения к норме» (П.К. Анохин)<sup>1</sup>.*

Соглашаясь с тем, что «система вне среды не может быть активной, ибо только взаимодействие со средой, возникающие при этом отклонения, противоречия создают необходимое условие активности системы, ее

---

<sup>1</sup>Анохин П. К. Теория функциональной системы // Общие вопросы физиологических механизмов. Анализ и моделирование биологических систем. – М., 1970. – С. 6–41.



самодвижение в направлении самосохранения»<sup>1</sup>, принимаем методологическую позицию, согласно которой перерастание отклонений в обратную связь - это показатель наличия функциональных связей системы. Такие связи возникают «под воздействием внешней среды благодаря качественному упорядочению связей: информация как отражение, как сигнал отклонения стала образовывать (в виде отрицательной обратной связи) замкнутые контуры саморегуляции – гомеостаз»<sup>2</sup>.

Для анализа влияния изменяющейся реальности (общественных потребностей, ценностей, контекста и др.) на управление представительствами субъектов Российской Федерации мы опирались на принципы диалектики, использовали и адаптировали к целям исследования модель, описанную в рамках системного подхода А.С. Малиным и В.И. Мухиным<sup>3</sup>. Методологическая схема анализа изменений управления представительствами субъектов Российской Федерации (ПСРФ – на рисунке модели) может быть представлена следующим образом (см. рис. 3).

---

<sup>1</sup> Малин А. С., Мухин, В. И. Исследование систем управления. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – С.37

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.



Рисунок 3. Методологическая схема анализа изменений в управлении  
представительствами субъектов РФ

*Таким образом, новизна нашего методологического подхода заключается в попытке исследовать управление институтом представительства через анализ обратных связей, отклонений в функционировании представительств и анализ реакций управляющей системы на эти отклонения, происходящие под давлением изменяющихся*

*внешних и внутренних контекстуальных, институциональных условий. Как следствие, мы обратились к идеям институционального и структурно-функционального подходов. При разработке рекомендаций для управляющей системы мы исходили из принципиальной позиции: для устойчивого развития системы большую социальную результативность будут иметь адаптационные реакции обеих подсистем управления (учредителей представительств и самих представительств), чем их жесткая трансформация.*

С позиций институционализма мы используем «триаду» подходов, не противоречащих друг другу в рамках нашего исследования, а именно - исторический институционализм, социологический институционализм, институционализм рационального выбора. В рамках каждого направления институционализма (исторический институционализм, социологический институционализм, институционализм рационального выбора) разработан специфический набор теоретических позиций, а также эмпирических обоснований и интерпретаций. Комплекс таких позиций, обоснований и интерпретаций позволяет предположить, что институт представительства испытывает некую зависимость от своего исторического пути, имеет некие константы, воспроизводящиеся в разные периоды его развития. «Триада» подходов институционализма позволяет понять не только процесс институционализации представительств, выявить воспроизводящиеся константы, но и объяснить происходящие изменения, в том числе под влиянием внутренней среды организации представительств. Забегая вперед, отметим, что нами будет выявлена тенденция к отклонениям от привычных норм и шаблонов деятельности представительств, инициированных внутренними акторами в самих представительствах. Вероятно, мы имеем дело с появлением новых социально-управленческих практик, которые еще не институционализировались.

Институт представительства субъектов РФ встроен в социальную среду, в среду регионального социума и является участником практики взаимодействий разных групп и институтов. Особенности социальной среды

каждого конкретного региона могут влиять на особенности статусов, целей и задач представительств. Изменение внешних и внутренних условий развития системы государственного управления влечет изменения и в институте представительства, который функционирует как подсистема более общей социальной системы, придерживается установленных социальных норм, но и сам способен формировать такие нормы, новые практики. Социально-управленческие особенности представительств как части системы государственного управления, регионального управления рассматриваются нами с точки зрения конструирования локальных социальных порядков - «полей» (термин Н. Флигстина, одного из представителей социологического институционализма). Этот подход основывается на теории социального конструктивизма и позволяет анализировать создание институтов как «результат социального взаимодействия между акторами, сталкивающимися друг с другом на полях или аренах»<sup>1</sup>. Мы акцентируем внимание на социальных взаимодействиях и рассматриваем управление представительствами с интеракционистских позиций. Иными словами, институт представительства не может быть объяснен только при помощи институционализма рационального выбора, так как акторы представительства являются продуктом социальных взаимодействий. Акторы представительств укоренены в институционализированных социальных порядках, но эти порядки воспроизводятся акторами в практиках социальных взаимодействий. В этой связи нашей задачей было проанализировать как формировался и что представляет собой тот социально-правовой порядок, в рамках которого функционируют современные представительства и соотнести это с практикой деятельности представительств, проанализировать воспроизводство и (или) изменения этого порядка. Так как социальный порядок предполагает институционализацию, мы исходим из понимания институтов как относительно устойчивых «наборов правил и организованных

---

<sup>1</sup> Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. – 2001. – Т. 2. – № 4. – С. 29.

практик, укорененных в структурах значений и ресурсах, которые относительно неизменны перед лицом изменчивости индивидов и относительно устойчивы в контексте уникальных индивидуальных предпочтений и ожиданий и меняющихся внешних обстоятельств» (Дж.Марч и Й.Олсен)<sup>1</sup>. Институционализация предполагает легитимацию, поэтому для нас было значимым рассмотреть нормативное правовое регулирование функционирования современных представительств. Однако институты не «существуют объективно», они воспроизводятся в социальных взаимодействиях, социальных практиках акторов.

В системе управления представительствами субъектов РФ, как было описано в разделе 1.1 диссертации, возникает феномен «делегирования делегированного», что предполагает в числе акторов не только сами представительства и их учредителей, но и значимые группы регионального социума и федеральные институты власти. В результате сплетения их многочисленных интересов могут возникать конфликты взаимодействия, что становится источником институциональных изменений и трансформаций порядков в системе управления представительствами. Используя принятую нами «триаду» подходов, выработанных институционализмом, мы можем объяснить, где акторы следуют правилам и установленному порядку, а где «нарушают» правила, создают новые практики. Это позволяет нам показать многообразие социально-управленческих порядков представительств, многообразие сосуществующих акторных практик в рамках одного социально-управленческого «поля».

П.Селзник<sup>2</sup> (один из основоположников социологического институционализма) заметил, что государственные учреждения не являются простыми машинами, реализующими цели и ценности. Они могут

---

<sup>1</sup> March J., Olsen J. Elaborating the «new institutionalism» // The Oxford handbook of political institutions / Rhodes R., Binder S.A., Rockman B. (eds.). – Oxford: Oxford univ. press, 2006. – P. 3.

<sup>2</sup> Selznick P. Foundations of the Theory of Organization // American Sociological Review. 1948. Vol. 13. P. 25-35. Selznick P. TVA and the Grass Roots. // Berkeley, CA: University of Berkeley Press, 1949. – 274 p.

рассматриваться как институциональные субъекты в той мере, в какой *обеспечивают надлежащий учет и продвижение* ценностей и интересов, заложенных в конкретных условиях сообщества самого госучреждения. Отсюда возникает значимость акторов - персонала, работающего в представительствах. Являясь рациональными акторами, действуя в рациональной системе государственного управления, персонал представительств выбирает из альтернативных вариантов тот вариант деятельности, который, с одной стороны, соответствует организационным правилам, а, с другой стороны, наиболее соответствует субъективным предпочтениям и представлениям о качестве своей работы. Этот выбор происходит через анализ выгод (максимизация предпочтений) и издержек, которыми будет сопровождаться альтернатива поведения. Следовательно, рациональным будет самый оптимальный результат с субъективной точки зрения персонала и с точки зрения тех организационных рамок, в которых он действует. Внося свой вклад в развитие норм и правил организации, персонал представительств может развивать новые социально-управленческие практики. Сила организационных норм и правил, конечно, больше, чем сила новых практик, формируемых персоналом. Но если новые практики не противоречат целям организации и, более того, повышают ее результативность, то при повторяемости новых практик они могут институционализироваться в официальных нормах деятельности представительств. Изучение таких новых практик представляется весьма интересным, а институционализм рационального выбора позволяет объяснить функционирование представительств с точки зрения системы взаимосвязей субъектов и объектов управления и более глубоко понять причины и условия изменений в представительствах. Как отмечал М. Вебер, правильное причинное толкование конкретного действия означает, что соответствие внешнего хода событий его мотивам верно исследовано, и что они стали понятны по смыслу своего соотношения<sup>1</sup>. Принимая

---

<sup>1</sup> Вебер М. Основные социологические понятия. // Избранные произведения. М.: Прогресс. 1990.

институционализм рационального выбора как одну из основ нашего исследования, мы все же расширяем свойственную данному подходу дедуктивно-номологическую логику<sup>1</sup> за счет логики, принятой в конструктивистском подходе. Иными словами, изменения функционирования, роли и значения представительств происходят и по причине поведения персонала и их субъективных интерпретаций правильности, эффективности, социальной значимости своей деятельности и понимания выгоды. В этой связи мы выходим на проблему отбора персонала для работы в представительствах, но это не было задачей нашего исследования. Поэтому мы сосредоточимся в нашем исследовании на проблеме появления новых практик, выходящих за рамки институционально закреплённых норм представительств. И одним из объяснений может стать институционализм рационального выбора.

Представительства как государственные организации должны справляться с ограничениями и давлением, налагаемыми контекстами, в которых они работают (Дж. Мейер и У. Скотт<sup>2</sup>). Особенно важны такие ограничения, как *императивы соответствия и легитимности*. В этой связи изменения в институте представительств, возникающие по разным причинам, но признающиеся полезными и значимыми, на наш взгляд, целесообразно закреплять в нормативных правовых документах. К тому же исследователи доказали, что ценности, признанные окружающей средой, приводят к трансформации больше, чем к инструментальной рациональности повышения эффективности или результативности. В долгосрочной перспективе возможно большее разнообразие или конкуренция между альтернативными организационными моделями государственных

---

С. 460.

<sup>1</sup> Гемпель К. Г. Логика объяснения, пер. с англ. Назаровой О. А., ред. Никифоров А. Л., М.: Дом интеллектуальной книги, 1998. - 237 с.

<sup>2</sup> Meyer J.W., Scott W.R. Organizational Environments: Rituals and Rationality // Beverly Hills: Sage, 1983. Pp. 129 – 153.

учреждений (А.Кондра и С.Хинингс<sup>1</sup>). Взаимодействие между экзогенной динамикой (институциональными условиями) и эндогенными интересами, ценностями, может привести к быстрым организационным изменениям. Это происходит, если внутри организации ее члены не удовлетворены работой и положением в рамках существующего шаблона организации, и, если вне государственных учреждений существует экзогенная динамика, подталкивающая к тому, чтобы появился альтернативный шаблон. По сути, происходят процессы деинституционализации (описанные К. Оливером <sup>2</sup>), в которых сложившиеся практики с течением времени размываются или сталкиваются с прерывистостью или отторжением.

С другой стороны, существует мнение, что проектирование учреждений, которые радикально отличаются от существующих, превращается в иллюзию в мире, который сдерживает автономия выбора и ограничивает воображение, ориентированное на действия. Поэтому *государственные организации предпочитают не быть новаторскими, поскольку их соответствие укрепляет их политическую легитимность и улучшает социальный имидж их членов* (П.ДиМаджио и У.Пауэлл<sup>3</sup>). Дискуссия между аргументами сдерживания изменений в госучреждениях и аргументами в пользу изменений под давлением контекста внутренней и внешней среды привлекла наше внимание и была использована в эмпирическом исследовании.

Разрешение этой дискуссии в современных российских условиях может быть вполне реальным, если принять за основу концепцию социального партнерства и концепцию «Good Governance» (наиболее точный перевод «надлежащее управление», так как в русской версии нет перевода, наиболее точно отражающего суть этой концепции). Эти концепции взаимосвязаны и позволяют рассмотреть представительства субъектов РФ как

---

<sup>1</sup> Kondra A. Z., Hinings C. R. Organizational diversity and change in institutional theory // Organization Studies, 1998. Vol. 19. Pp. 743-767.

<sup>2</sup> Oliver C. The Antecedents of Deinstitutionalization // Organization Studies. 1992. Vol. 13. Pp. 563–588.

<sup>3</sup> DiMaggio P.J., Powell W.W. The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // American Sociological Review, 1983. Vol. 38 (2). Pp. 147– 160.



вспомогательные институты реализации целей и задач устойчивого развития региональных социумов, если они имеют полномочия лоббирования интересов социума на федеральном уровне, в точках принятия управленческих решений. Указанными концепциями мы руководствовались и при разработке рекомендаций по совершенствованию управления представительствами.

История происхождения идеи «Good Governance» описана в статье У.О. Долгих и восходит своими корнями к классикам античной мысли. Анализируя становление концепции «Good Governance», У.О. Долгих приходит к выводу, что «Good Governance» - «это не просто один из вариантов государственного управления, а философия организации жизни в государстве, предполагающая сотрудничество в качестве основной формы взаимодействия между различными акторами в обществе»<sup>1</sup>.

Рассмотрим основы «Good Governance» и объяснительный потенциал этой концепции. «Good Governance» имеет достаточно широкие трактовки: соотношение возможностей государства и автономии бюрократии (Ф.Фукуяма<sup>2</sup>); результаты управления, соответствующие требованиям граждан (Р. Ротберг<sup>3</sup>); возможности широкого участия разных слоев населения в управлении, сдержки и противовесы правительству и истеблишменту, обеспечение защиты прав, собственности и независимые суды (М. Гриндл<sup>4</sup>); беспристрастность и приоритет общественных интересов над личными, но при этом сохранение либеральных основ экономики (Б. Ротштейн, Р. Лоусон<sup>5</sup>) и др. В практике госуправления идея «Good

---

<sup>1</sup> Долгих У.О. Good Governance - альтернативный путь государственного управления // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2017. – Т. 7. – №6. – С. 27.

<sup>2</sup> F. Fukuyama «What Is Governance?» // CGD Working Paper 314. Washington, DC: Center for Global Development. 2013. – 18 p.

<sup>3</sup> Rotberg R.I. «Good Governance Means Performance and Results» // Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions. 2014. Vol. 27. No. 3. Pp. 511 – 518.

<sup>4</sup> Grindle M.S. «Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries» // Governance. 2004. Vol. 17. No. 4. P. 525 – 548.

<sup>5</sup> Lawson, R.A. «Bo Rothstein: The quality of government: corruption, social trust, and inequality in international perspective» // Public Choice. 2012. № 150. Pp. 793 – 795. Rothstein B., Holmberg S. «The quality of government: Corruption, Social trust, and inequality in international perspective» // Chicago: Univ. Chicago press, 2011. – 304 p.

Governance» может использоваться популистами в политической борьбе, поэтому важно определить четкое нормативное описание того, что такое «Good Governance». Такую попытку предпринял Найеф Аль-Родхан в работе *«Устойчивая история и достоинство человека: философия истории и цивилизационный триумф»* (2009). Он предложил минимальные критерии надлежащего национального управления: участие, справедливость и инклюзивность; верховенство закона; разделение властей; свободные, независимые и ответственные СМИ; легитимность правительства; подотчетность; прозрачность; ограничение искажающего эффекта денег в политике<sup>1</sup>.

В нашем исследовании мы ориентируется на принципы «Good Governance», заложенные Организацией Объединенных Наций. В документах ООН концепция впервые была предложена в 1997 г. и используется в методике ООН по оценке «качественного управления». Управление (как принятие и исполнение решений) должно быть основано на широком участии, ориентировано на консенсус, подотчетно, прозрачно, отзывчиво, действенно, справедливо и инклюзивно и соответствовать верховенству закона<sup>2</sup>. Надлежащее управление означает, что процессы и институты приносят результаты, которые удовлетворяют потребности общества, используя при этом наилучшим образом имеющиеся ресурсы. Основу «Good Governance» составляет участие и подотчетность. Не только правительственные учреждения, но также частный сектор и организации гражданского общества должны нести ответственность перед общественностью и заинтересованными сторонами. В целом организация или учреждение подотчетны тем, на кого их решения или действия влияют. По сути, речь идет о социальном партнёрстве в государственном управлении как системе институтов и механизмов согласования интересов участников

---

<sup>1</sup> Nayef R.F. Al-Rodhan «Sustainable History and the Dignity of Man: A Philosophy of History and Civilisational Triumph» // Berlin: LIT, 2009. – 472 p.

<sup>2</sup> What is Good Governance? – URL: <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance> (дата обращения: 28.08.2020).

управления, системе с общими рисками и ответственностью за результаты. Такой подход позволил нам по-иному посмотреть на представительства субъектов РФ. Из структур, обеспечивающих пребывание должностных лиц в городе Москве, они становятся важным звеном в надлежащем управлении, потому что могут взять на себя роль в налаживании социального партнерства власти, бизнеса и общества в центре и регионах.

Несмотря на то, что на сегодняшний день концепция «Good Governance» является одной из наиболее привлекательных альтернатив модели государственного управления, реализация которой оказывается возможной при наличии ряда условий, в России, по мнению У.А. Долгих, такие условия пока недостаточно развиты, «реализация данного принципа имеет в нашей стране проблемы, с одной стороны, за счет высокого уровня пассивности населения, а, с другой, вследствие «закрытости» принятия политических решений, наличие которой нарушает также принципы «подотчётности», потому как полностью отсутствует система отчета государственных органов, и «ориентации на согласие»<sup>1</sup>. По мнению У.О. Долгих, в России не реализуем принцип прозрачности, недостаточно развит бизнес-сектор, а правительственные программы поддержки предпринимателей не повышают уровень активности российского частного бизнеса до уровня зарубежных показателей<sup>2</sup>.

Однако после выхода статьи прошли годы, ситуация меняется, требования участия институтов гражданского общества в управлении государством растут, о чем свидетельствуют акции протестов, увеличивающееся число регистрирующихся некоммерческих организаций, число социальных медиа, активность органов власти по вовлечению общественности в решении локальных задач, тенденции увеличения

---

<sup>1</sup> Долгих У.О. Good Governance - альтернативный путь государственного управления // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2017. – Т. 7. – №6. – С. 26.

<sup>2</sup> Долгих У.О. Указ. соч. – С. 26.

проектной активности НКО и рост инноваций в некоммерческом секторе<sup>1</sup> и др. Расширение сотрудничества между институтами государства, бизнеса и общества осознанно или неосознанно ведет к укреплению идеи «Good Governance» в качестве базовой идеи государственного управления. Будучи включенным в систему этих взаимодействий, институт представительства субъектов РФ испытывает на себе влияние изменяющейся реальности.

Новые практики в представительствах субъектов РФ связаны именно с появлением более интенсивного взаимодействия институтов регионального управления с бизнесом и обществом, появлением спонтанных форм партнерства. Сторонники концепции «Good Governance» отводят большую роль процессу коммуникации, в ходе которого согласовываются интересы, позиции, приоритеты, способы и механизмы достижения целей. Если этот процесс правильно организован, то уменьшаются транзакционные издержки государственных и гражданских институтов.

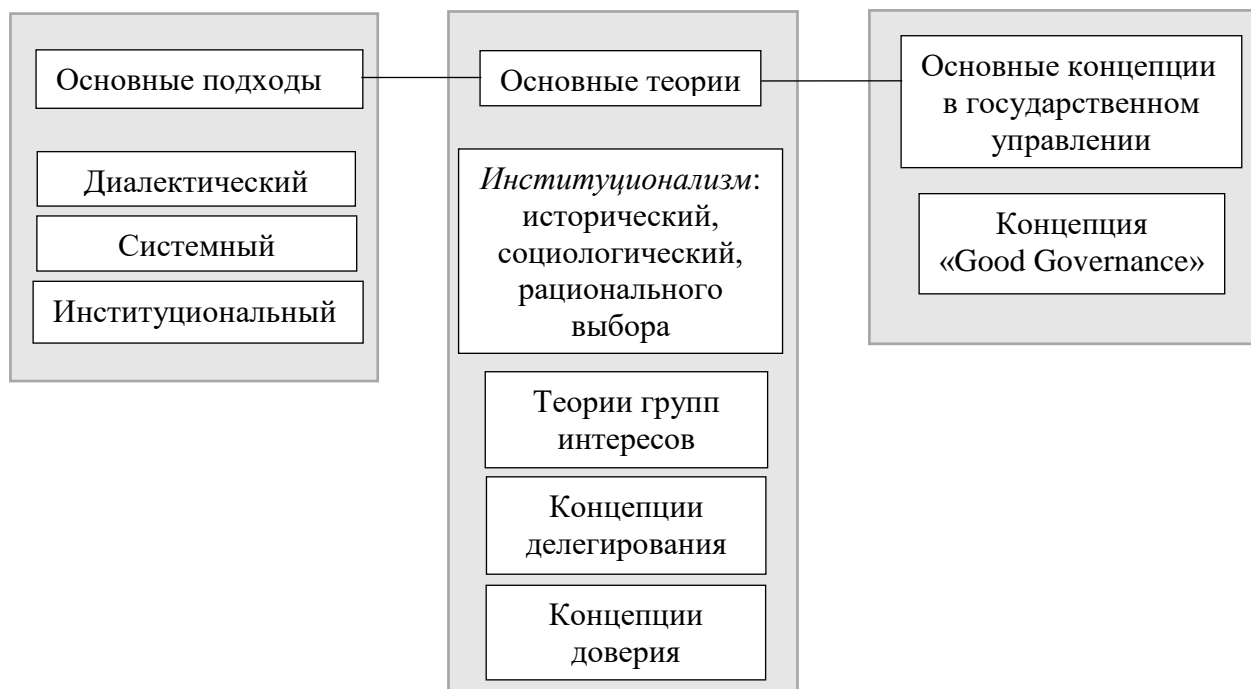
Обобщая сказанное в параграфах 1.1 и 1.2, визуализируем схему методологии исследования управления институтом представительств субъектов Российской Федерации (см. рис. 4).

---

<sup>1</sup> Кулькова В.Ю. Непрямое государственное управление и некоммерческий сектор: российские практики в контексте зарубежного опыта // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №3. – С. 11 –18.

---

### Теоретическое осмысление объекта и предмета исследования



---

### Эмпирическое исследование

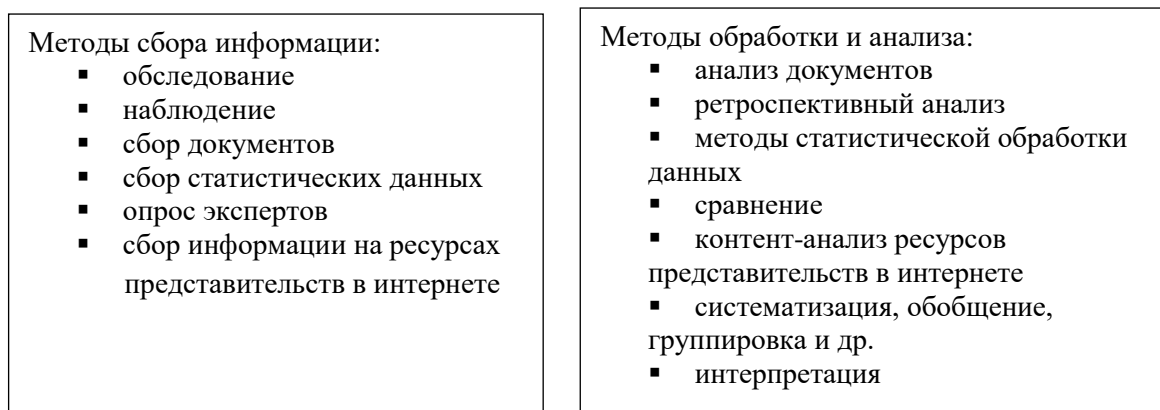


Рисунок 4. Методологические основы исследования управления институтом представительств субъектов Российской Федерации

Основными принципами диалектического подхода, использованными в ходе исследования стали: принцип объективности (которым мы руководствовались при выборе фактов, постановке гипотезы, оценках результатов исследования); принцип движения и развития

(руководствовались при анализе изменения института представительства в актуальной ситуации и в исторической ретроспективе, ибо согласно данному принципу, явления необходимо рассматривать с учетом их функционирования и изменения качества, адаптации к условиям); принцип противоречивости (выявляли и рассматривали противоречия как ведущую силу изменений, связей, зависимостей); принцип научности (применяли при описании, объяснении, прогнозировании, проектировании развития представительства); принцип проверяемости (проводили проверку гипотез, верификацию и апробацию результатов исследования); принцип целостности (применяли при исследовании системы управления, особенностей управляющей и управляемой подсистем, их связей со средой); принцип относительности (так как мы понимаем возможные ограничения любого исследования, которые старались минимизировать сравнительной оценкой результатов, определением конкретно-исторических условий); принцип генетической и исторической определенности (представительство как социально-управленческий феномен, процесс и формы его институционализации в системе государственного и регионального управления рассматривались с позиций его происхождения, этапов развития, изменений, исторических тенденций).

Подводя итоги данного раздела диссертации, отметим основные выводы.

Таким образом, новизна примененного нами методологического подхода заключается в попытке исследовать управление институтом представительства через анализ обратных связей, отклонений в функционировании представительств и анализ реакций управляющей системы на эти отклонения, происходящие под давлением изменяющихся внешних и внутренних контекстуальных, институциональных условий.

Вместе с тем новизна исследовательского подхода, предпринятого в данной диссертации, заключается в комплексном непротиворечивом применении объяснений и интерпретаций, разработанных в трех

направлениях институционализма (историческом, социологическом и рационального выбора) и новых концепциях государственного управления («Good Governance» и социального партнерства), ранее не применявшихся для объяснения института представительства субъектов Российской Федерации и для анализа роли, места, значения представительств субъектов РФ в системе государственного управления.

#### *Основные выводы по первой главе диссертации*

Диссертационное исследование представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве, потребовало на первом этапе глубокого анализа сущности представительства как социально-управленческого феномена. Было выявлено, что представительство представляет собой особую форму социальных отношений, складывающихся по поводу реализации интересов одних субъектов другими, в которых происходит передача части полномочий и статусов представляемых представителю. В основе феномена представительства лежат социальные механизмы делегирования и доверия.

Представительство является институционализированной формой социальных взаимодействий. Особенностью институционализации представительства именно в системе государственного управления (путем нормирования сложившейся практики и/или принятия специальных нормативных правовых актов) является то, что суть представительства выражается в реализации интересов представляемого субъекта (государственного института регионального уровня) путем влияния (прямого или косвенного за счет координации, организации, мониторинга, контроля и др.) на процесс принятия управленческих решений другими институтами (в том числе и государственными) в пользу интересов представляемого субъекта на принципах рациональности. Социально-управленческие взаимодействия представительства осуществляются в рамках конкретного управленческого механизма и характеризуются устойчивостью и регулярностью.

Для исследования представительств была использована методологическая модель, заключающаяся в попытке исследовать управление институтом представительства через анализ обратных связей, отклонений в функционировании представительств и анализ реакций управляющей системы на эти отклонения, происходящие под давлением изменяющихся внешних и внутренних контекстуальных, институциональных условий.

Вместе с тем новизна исследовательского подхода, предпринятого в данной диссертации, заключалась в комплексном непротиворечивом применении объяснений и интерпретаций, разработанных в трех направлениях институционализма (историческом, социологическом и рационального выбора) и новых концепциях государственного управления («Good Governance» и социального партнерства), ранее не применявшихся для объяснения института представительства субъектов Российской Федерации и для анализа роли, места, значения представительств субъектов РФ в системе государственного управления.

Представительство субъектов РФ рассмотрено как социально-управленческий институт (что редко встречается в российских исследованиях) и представляет собой целенаправленно созданную усилиями акторов регионального и федерального уровня форму организации общественных отношений в системе «центр-регион», складывающихся по поводу реализации интересов, прежде всего, региональной власти и региональных социумов, и интересов федеральной власти в регионах.

Такое определение позволило глубже понять социальную сущность представительств, связанную с механизмами делегирования, доверия, рациональности, а также открытости, легитимности.

Методологические сложности исследования и теоретической интерпретации управления представительствами были связаны с ограниченностью использования большинством исследователей только структурно-функционального подхода. Высокий объяснительный потенциал



имели идеи нового институционализма. Применение исторического, социологического институционализма и институционализма рационального выбора, концепции «Good Governance», позволили выявить и интерпретировать: а) воспроизводящиеся константы управления представительствами (представительство рассматривается как институт гармонизации отношений центра и регионов); б) конструирующиеся новые практики (под влиянием внешней среды и выбора персоналом представительств действий, ранее не свойственных им, но понимаемых ими как наиболее результативные); в) необходимость новой институционализации управления как адаптации к отклонениям в системе функционирования представительств, обусловленных изменениями в системе общественных отношений.

Особенность представительств субъектов РФ заключается в необходимости реализовывать задачи учредителя и, одновременно, участвовать в реализации интересов регионального социума, однако в рассматриваемой системе отношений возникают противоречия, связанные с наличием феномена, условно названного нами «делегирование делегированного». Его потенциал еще не раскрыт и почти не используется управляющей системой. Учредители представительств субъектов РФ используют институт представительства как вспомогательный инструмент для реализации своих интересов, делегируя им часть своих задач и статуса. Однако сами органы власти функционируют на основе полномочий, делегированных им региональным социумом на основе разного рода процедур (в том числе и выборов). Таким образом, задачи представительств субъектов РФ не могут быть изолированы от задач развития всего регионального социума и не могут служить лишь инструментом реализации интересов управленческих структур. Социальный потенциал представительств субъектов РФ значительно шире того, который видят в нем учредители.

## **2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУТОМ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **2.1. Историко-институциональные аспекты развития системы представительств субъектов Российской Федерации**

Представительства субъектов РФ как социально-управленческие институты являются не только результатами актуальной государственной политики, но и отражают некие исторические сложившиеся практики. С точки зрения исторического институционализма, решения, принятые в прошлом, влияют на решения, принятые сегодня. Таким образом, организация, функции, роль и значение представительств зависят от их исторического пути. Обращение к идеям исторического институционализма (П. Холл, С. Штейнмо и др.<sup>1</sup>) позволяет нам выявить некие константы, воспроизводящиеся в институтах представительств в разные исторические периоды. Вместе с тем исторический институционализм показывает, что институциональные контексты отличаются в разных регионах в разные исторические периоды.

Возникновение института представительства субъектов Российской Федерации было обусловлено объективной потребностью государственных институтов в развитии системных отношений с региональными субъектами коллективных действий, оказывающими влияние на управляемую систему. Процесс институционализации представительств стал началом процесса управления, которое в настоящее время позволяет сохранять основные параметры управляемой общественной системы в условиях изменения внешней среды, поддерживать динамичное равновесие системы управления с изменяющейся средой, развиваться и совершенствоваться. Субъектами управления представительствами являются их учредители – региональные

---

<sup>1</sup> Hall P.A. Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France // New York: Oxford University Press, 1986. – 340 p. Steinmo S., Thelen K. and Longstreth F. (eds) Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis // Cambridge: Cambridge University Press, 1992. – 257 p.

институты управления, которые представляют собой управляющую подсистему всей системы управления представительствами субъектов Российской Федерации. Сами же представительства представляют собой управляемую подсистему. Особенностью управления представительствами является то, что управляемость (то есть степень контроля и автономии) достигается в процессе институционализации представительств и легитимации их деятельности в системе государственного управления.

Институционализацию представительств субъектов Российской Федерации как институтов власти в историческом контексте условно можно разделить на три периода: с 1917 года до образования СССР в 1922 году; с 1922 года до принятия Конституции 1936 года; с 1936 года до принятия Конституции Российской Федерации 1993 года. Рассмотрим основные особенности каждого этапа.

*Период с 1917 года до образования СССР в 1922 году.* Нестабильная политическая ситуация в стране, вызванная событиями 1917 года, характеризовалась крайне неблагоприятными социально-экономическими показателями и тем самым актуализировала потребность центральных властей в проведении результативной государственной политики в всех регионах. При этом наиболее высокий уровень экономической отсталости был зафиксирован в национальных республиках. В сложившихся непростых условиях необходимо было оперативно восстанавливать промышленную инфраструктуру, создавать институты власти и управления, формировать социально-культурную среду, однако ресурсов как финансовых, кадровых, административных и иных в указанных регионах не хватало, поэтому возникала необходимость поддержки из центра. В то же время центральные власти осознавали потребность собственного так называемого «вмешательства» в дела республик и реагировали соответствующим образом.

В первую очередь, было принято решение о создании национальной автономии – Горской АССР, объединявшей несколько округов Северного Кавказа (Чеченский, Ингушский, Осетинский, Карачаевский и другие). Такая

форма внутригосударственного устройства для национальных образований представлялась российским властям наиболее оптимальной и предполагала объединение с одной стороны потенциалов, с другой - проблем смежных, близлежащих территорий.

Во вторую очередь, федеральные органы власти нуждались в объективной и оперативной информации с мест для принятия необходимых превентивных решений. К примеру, оказание финансовой помощи всем регионам страны, в том числе и Горской АССР, напрямую зависело от своевременно предоставленной, полной, достоверной и упорядоченной информации<sup>1</sup>. В этой связи возникала необходимость создания на федеральном уровне структуры, помогающей обеспечивать реализацию интересов соответствующего региона страны.

Данная структура должна была, прежде всего, способствовать результативному взаимодействию региональных и федеральных органов в целях содействия социально-экономическому, политическому, культурному развитию региона. Кроме того, логично, что для конструктивного взаимодействия были необходимы организационные, технические, политические и иные ресурсы для реализации задач региона в федеральном центре. Совокупность перечисленных и иных факторов стимулировала создание представительств национальных республик в центре системы управления государством.

Однако создание института представительств национальных республик провоцировало определенные противоречия в механизме государственного управления ввиду того, что при Президиуме Всероссийского Центрального Исполнительного Комитета (далее - ВЦИК) функционировали представительства автономных образований и других национальных объединений. В целях совершенствования деятельности представительств в ноябре 1920 года ВЦИК и Совет народных комиссаров

---

<sup>1</sup> См. Магомедов, А. У. Представительство Горской АССР при Народном комиссариате по делам национальностей: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Магомедов Абдулкадыр Умарович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. С. 72, 78.

РСФСР (далее – Совнарком РСФСР) принимают постановление<sup>1</sup> в соответствии с которым представительства автономных образований и национальных объединений передавались в Народный комиссариат по делам национальностей (далее – Наркомнац), что позволяло исключить дублирование функций, уменьшить экономические расходы, рационально использовать кадры.

Однако представительства, функционирующие при ВЦИК, были не согласны с таким решением и расценивали его как понижение статусов представительств, в связи с чем некоторые представители даже препятствовали его реализации<sup>2</sup>. В сложившейся ситуации заведующим организационно-инструкторским отделом Наркомнаца А.Г. Дауге были даны разъяснения о том, что ВЦИК – это, прежде всего, законодательный орган, который не может руководить представительствами и осуществлять контроль. В то же время Наркомнац существенно потерял авторитет ввиду различных слухов о его ликвидации.

Таким образом, совокупность указанных факторов привела к тому, что наркоматы национальных республик и автономных образований взаимодействовали с центральными властями напрямую без участия представительств и Наркомнаца. Такое положение дел по сути демонстрировало пробелы системы государственного управления и отрицательно сказывалось на имидже центральной власти.

Реагируя на текущую непростую ситуацию, во-первых, Совнарком РСФСР в октябре 1920 г. издает постановление в соответствии с которым все наркоматы РСФСР были обязаны запрашивать мнение коллегии Наркомнаца по вопросам, касающимся республик, областей и отдельных

---

<sup>1</sup> Декрет Всероссийского Центрального Исполнительного Комитета и Совета Народных Комиссаров «О передаче представительств автономных Советских Республик и других национальных объединений в Народный Комиссариат по Национальным Дела» № 438 от 4 ноября 1920 г. // Известия ВЦИК Советов от 6 ноября 1920 г № 249.

<sup>2</sup> Государственный Архив Российской Федерации. Ф. 1318. Оп. 6. Д. 3, Л. 26,27.

национальностей<sup>1</sup>, что несомненно должно было повысить имидж Наркомнаца среди центральных органов власти.

Во-вторых, в целях усиления влияния Наркомнаца на автономные образования ВЦИК и Совнарком РСФСР в декабре 1920 г. издают постановление об учреждении представительств Наркомнаца в национальных республиках и автономных областях<sup>2</sup>. Указанные представительства формировались с целью усиления государственной национальной политики в части мониторинга издаваемых центральной властью РСФСР нормативных правовых актов, регулирующих права и интересы национальных меньшинств. Следует отметить, что представительства Наркомнаца создавались не во всех республиках, а только тех, где имелись сложности экономического, политического, этнического и иного характера.

Кроме того, Наркомнац имел право создавать представительства в республиках, не входящих в состав РСФСР, в соответствии с межгосударственными соглашениями.

Основными направлениями деятельности представительств являлись своевременное обеспечение регионов материальными, техническими, культурно-просветительскими и иными ресурсами; информирование о положении дел в регионах; отстаивание интересов своих национальностей и народов в политической, экономической и других сферах; содействие межнациональному согласию для общих задач государственного строительства<sup>3</sup>.

При этом реализация возложенных на представительства задач затруднялась ввиду их положения в структуре Наркомнаца - представительства функционировали на правах отделов. Им запрещалось

---

<sup>1</sup> Чеботарева, В. Г. Наркомнац РСФСР: свет и тени национальной политики. 1917 – 1924 гг. / В. Г. Чеботарева. – М.: Общественная академия российских немцев, 2003. С. 51.

<sup>2</sup> См.: Российский государственный архив социально-политической истории. Ф.17 Оп. 87, Д.230, Л. 6 об, 7.

<sup>3</sup> См.: Государственный Архив Российской Федерации. Ф. 1318. Оп. 6. Д. 4. Л. 9.

формировать собственный технический аппарат, они были обязаны работать по штатам, утвержденным Наркомнацем. Кроме того, вопросы необходимого финансирования тех или иных республик и автономных образований решались на уровне Наркомнаца, а не представительствами. Следует отметить, что представительства в структуре Наркомнаца были у всех государственных автономных образований.

Что касается непосредственно структур представительств, то они включали в себя, как правило, общий, организационно-инструкторский, информационно-политический, экономико-финансовый отделы.

Общий отдел специализировался на всей канцелярской работе представительства, его основными функциями являлись: контроль исполнения сотрудниками представительства распоряжений Наркомнаца; составление отчетов о деятельности представительства; регистрация входящих и исходящих документов, содержание архива делопроизводства; ведение личных дел сотрудников, оформление документов вновь принятых на работу сотрудников, оформление удостоверений; руководство служебной курьерской связью; регистрация лиц, командируемых в Москву и откомандирование граждан республики на родину; ведение дел, касающихся учащихся в центральных учебных заведениях<sup>1</sup>.

Организационно-инструкторский отдел был предназначен для защиты интересов уроженцев национальных республик и автономных образований, живущих в других регионах страны. Информационно-политический отдел работал под общим руководством информационного отдела Наркомнаца и выполнял его отдельные поручения по сбору и аккумуляции сведений о соответствующей автономной республике или образованию. В состав отдела входили первый подотдел, специализирующийся на сборе информации о республике, а второй - на сборе информации о мероприятиях в центре, имеющих значение для республики.

---

<sup>1</sup> См. Магомедов, А. У. Представительство Горской АССР при Народном комиссариате по делам национальностей: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Магомедов Абдулкадыр Умарович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. С. 103.

Основными функциями информационно-политического отдела представительства являлись: взаимное информирование национальных республик, автономных образований и центральной власти в области государственной политики; сбор и обработка аналитических данных о состоянии дел в соответствующем регионе страны; исследование и анализ всех издаваемых федеральной властью нормативных правовых актов, а также перспективных политических мероприятий в части применения их к условиям соответствующих регионов; сбор и обработка сведений о межнациональных, межконфессиональных отношениях внутри республик и автономных образований, а также с соседними регионами; предварительная разработка вопросов по межнациональным отношениям для их дальнейшего рассмотрения в Совете национальностей, а также составление справок и докладов по указанной проблематике<sup>1</sup>.

Основными функциями экономико-финансового отдела являлись: решение вопросов по материальному обеспечению деятельности представительств, обоснование и проведение финансовых смет национальных республик и автономных образований в соответствующих центральных органах; получение материальной помощи, выделенной автономным образованиями и национальным республикам, и дальнейшая ее транспортировка к месту назначения; подготовка и доставка документов в центральные органы власти в целях своевременного получения материальной помощи для республики; оказание всестороннего содействия научным и иным учреждениям в целях выработки мер по улучшению социально-экономического положения автономных образований и национальных республик; материально-техническое, транспортное обеспечение деятельности представительств; поиск квалифицированных специалистов в Москве с целью их дальнейшего трудоустройства в соответствующих регионах; регулярное аккумулирование информации об актуальном

---

<sup>1</sup> Магомедов, А. У. Представительство Горской АССР при Народном комиссариате по делам национальностей: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Магомедов Абдулкадыр Умарович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. С. 104.



социально-экономическом положении региона с целью оперативного доклада в центральные органы власти.

В соответствии с основными направлениями деятельности экономический отдел имел соответствующую структуру: подотдел по разрешению материально-денежных требований регионов; подотдел по формированию и продвижению региональных экономических проектов в центральных органах власти; экспедиция; склад<sup>1</sup>.

Следует отметить, что результативное функционирование представительств базировалось на рациональном использовании кадровых ресурсов в организационной иерархии. Председатель представительства осуществлял общее руководство, члены Коллегии представительства являлись руководителями организационно-инструкторского, информационно-политического, экономико-финансового отделов, руководитель общего отдела одновременно являлся Секретарем представительства. Указанная схема распределения обязанностей при минимальном количестве штатных единиц позволяла продуктивно функционировать представительствам, оперативно решать первостепенные задачи в центре.

Как уже отмечалось, целью деятельности представительств национальных республик и автономных образований являлось содействие социально-экономическому, политическому, культурному развитию своих регионов. Однако реальное социально-экономическое состояние регионов в указанный исторический период отодвигало на второй план решение вопросов политического, культурного характера, выставляя на первый план разработку комплекса мер по восстановлению экономики, от уровня развитости которой напрямую зависело качество жизни граждан.

Анализируя вышесказанное, создание института представительств национальных республик и автономных образований в указанный исторический период было обусловлено комплексом факторов.

---

<sup>1</sup> Магомедов А. У. Указ. соч. С. 106.

Во-первых, национальные республики и автономные образования остро нуждались в материальной помощи от центральных властей. Некоторые регионы объективно не имели возможностей для выхода из критического социально-экономического положения.

Во-вторых, центральные власти РСФСР нуждались в объективной информации с мест в целях: оказания своевременной необходимой помощи экономически отсталым регионам; демонстрации населению решительности и результативности советской государственной системы; мониторинга политической, межнациональной, социально-культурной и иной обстановки в регионах; удержания национальных республик и автономных образований в составе РСФСР.

Представительства автономных образований и национальных объединений изначально функционировали при ВЦИК, однако в целях исключения дублирования функций, уменьшения расходов, рационального использования кадров, они были переданы в Наркомнац, в структуру которого входили на правах отделов. В свою очередь, представительства включали в себя общий, организационно-инструкторский, информационно-политический, экономико-финансовый отделы. Следует отметить, что представительства в структуре Наркомнаца были у всех государственных автономных образований.

Целью деятельности представительств национальных республик и автономных образований являлось содействие социально-экономическому, политическому, культурному развитию своих регионов.

Основными направлениями деятельности представительств являлись своевременное обеспечение регионов материальными, техническими, культурно-просветительскими и иными ресурсами; информирование о положении дел в регионах; отстаивание интересов своих национальностей и народностей в политической, экономической и других сферах; содействие межнациональному согласию для общих задач государственного строительства.

Реальное социально-экономическое состояние регионов в указанный исторический период отодвигало на второй план решение вопросов политического, культурного характера, выставляя на первый план разработку комплекса мер по восстановлению экономики, от уровня развитости которой напрямую зависело качество жизни граждан.

В целом характеризуя результаты деятельности представительств данного периода, можно отметить, что их действия существенно позволили стабилизировать экономическое положение регионов, повысить уровень благосостояния граждан автономных образований и национальных республик.

*Период с 1922 года до принятия Конституции 1936 года.* С образованием СССР формируется новая двухуровневая модель представительств, отражающая интересы союзных и национальных, автономных республик, областей.

Что касается представительств союзных республик, то они впервые появились в 1923 году и функционировали при СНК СССР. На них возлагалась задачи по сопровождению в высших органах СССР законодательных инициатив соответствующих республик, отстаивание их интересов, участие в обсуждении общефедеральных актов и другие. При этом ключевой задачей указанных представительств было совершенствование и укрепление взаимодействия союзных республик с СССР. Вместе с тем данные институты должны были содействовать повышению эффективности деятельности центральных и региональных органов власти. Кроме того, постоянные представители союзных республик имели право участвовать в заседаниях СНК СССР с совещательным голосом, а также выносить различные вопросы на рассмотрение СНК СССР и Совета Труда и Оборона.

Что касается правового регулирования деятельности указанных представительств, то здесь имелись некоторые противоречия, ввиду того, что положения о постоянных представительствах союзных республик и

представительствах автономных, национальных республик и областей были утверждены в рамках республиканского законодательства.

Реагируя на сложившиеся обстоятельства, СНК СССР 4 февраля 1931 года принимает постановление «О представителях советов народных комиссаров союзных республик при Совете Народных Комиссаров СССР»<sup>1</sup>. В соответствии с которым данные представительства формируются в целях согласования деятельности Совета Народных Комиссаров СССР и народных комиссаров союзных республик, направленной на ускорение хозяйственного и культурного развития в СССР.

На основании положения представители союзных республик назначались советами народных комиссаров и утверждались СНК СССР, имели право участвовать в заседаниях СНК СССР с совещательным голосом.

Таким образом, нормативно правовая основа деятельности представительств была унифицирована, они стали обладать схожими функциями. Например, постоянное представительство СНК Узбекской ССР имело следующие направления деятельности:

- участие в рассмотрении центральными органами СССР представляемых правительством Узбекской ССР проектов перспективных, квартальных, годовых планов хозяйственного развития республики, бюджетов, планов промышленно-продовольственного, материально-технического снабжения;
- содействие органам Узбекской ССР в реализации планов промышленно-продовольственного, материально-технического снабжения, инициируемых ими в центральных органах СССР;
- информационно-аналитическое и организационно-техническое сопровождение в центральных органах СССР вопросов, поднимаемых правительством Узбекской ССР;

---

<sup>1</sup> Постановление СНК СССР от 04.02.1931 N 88 «О представителях советов народных комиссаров союзных республик при Совете Народных Комиссаров СССР» // Собрание Законодательства СССР. - М.: 1931. № 8. Ст. 95.

- информирование о проектах решений и поднимаемых вопросах в центральных органах СССР, касающихся Узбекской ССР;
- надзор и контроль за деятельностью всех организаций Узбекской ССР, расположенных в городе Москве (учебных заведений, баз и других);
- содействие в подготовке кадров и дальнейшем трудоустройстве в Узбекской ССР;
- руководство и надзор за работой командированных в Москву сотрудников государственных организаций Узбекской ССР;
- содействие в реализации задач, возложенных на сотрудников государственных организаций Узбекской ССР, командированных в Москву;
- содействие хозяйственным организациям и предприятиям республики в реализации выделяемых им центральными органами СССР сырья, оборудования, строительных материалов, товаров, в закупке определенных видов продукции.

Следует отметить, что представительства союзных республик с течением времени сформировывались как исполнительные органы более высокого ранга, нежели представительства национальных, автономных республик, что выражалось, прежде всего, в праве первых иметь прямые международные контакты.

Что касается института представительств автономных, национальных республик и областей, то он также с образованием СССР претерпел определенные изменения.

В июле 1923 года руководством страны принимается решение о создании Совета национальностей – второй палаты Центрального Исполнительного Комитета СССР, которое способствует упразднению Наркомнаца. Затем менее чем через год ВЦИК издает постановление, согласно которому представительства автономных образований и национальных республик при Наркомнаце ликвидируются, а взамен им

создается Институт представителей автономных областей и республик при Президиуме ВЦИК (далее – институт представителей) с целью сопровождения в федеральных органах власти региональных вопросов, требующих решения, а также взаимной координации действий при реализации государственной национальной политики. При этом финансирование вновь учрежденного института представителей осуществлялось Президиумом ВЦИК, а для координации деятельности представителей и в целях эффективной реализации национальной политики в регионах образовывался Отдел национальностей при Президиуме ВЦИК.

Трансформация института представительств при Наркомнаце в институт представителей свидетельствовала об изменении его роли в системе государственного управления. Во-первых, источником финансирования деятельности стал ВЦИК, вместо региональных ЦИКов. Во-вторых, подотчетность представительств также сместилась в сторону Президиума ВЦИК, вместо региональных властей, что, естественно, обоснованно. Таким образом, фактически институт представителей становился связующим звеном между федеральным центром и регионами, обладая информационно-административными и экономическими функциями, при этом практически потеряв свою самостоятельность в принятии решений. Следует отметить, что в указанный исторический период наблюдалась централизация системы управления, усиливалась роль государства в регулировании внутривластных и экономических процессов.

При этом функционирование вновь образованного института представителей затруднялось ввиду отсутствия нормативного правового регулирования. В целях устранения данного пробела в марте-апреле 1924 года Президиум ВЦИК принимает ряд нормативных правовых актов, важнейшим из которых является «Положение о полномочных

представителях республик и областей при ВЦИКе Советов РСФСР»<sup>1</sup>. Данный документ декларирует, что основной целью деятельности представителей является поддержание неразрывной связи и содействие в реализации соглашений между центральными и региональными органами. Основными функциями представителей отмечены:

- всестороннее информирование центральных органов РСФСР о положении дел в национальных республиках и автономных образованиях;
- оперативное информирование региональных властей о всех нормативных правовых актах, изданных ВЦИКом, СНК РСФСР, ЦИКом СНК СССР;
- участие во всех заседаниях ВЦИК, СНК РСФСР, где обсуждаются вопросы, затрагивающие интересы соответствующих регионов;
- совместная разработка с центральными органами документов и материалов, необходимых для принятия законов и иных решений в интересах соответствующих регионов;
- сопровождение и продвижение региональных материально-финансовых документов в соответствующих органах РСФСР.

Таким образом, данный документ с одной стороны отражал все основные аспекты деятельности представительств, а с другой - ограничивал в принятии самостоятельных решений. В то же время представители становились полноправными участниками политических процессов, действуя в интересах соответствующих регионов. Сформированная нормативная правовая база в целом позволила преодолеть административно-правовые и организационно-технические барьеры, повысив результативность деятельности представительств.

---

<sup>1</sup> См.: Магомедов, А. У. Представительство Горской АССР при Народном комиссариате по делам национальностей: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Магомедов Абдулкадыр Умарович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. С.150.

В 1924 году ВЦИК и СНК РСФСР издают постановление об изменении Положения о представителях национальных республик и областей, в котором предоставлялось право ЦИКа автономных республик и исполкомам автономных областей иметь в Москве своих представителей, действующих от имени и по поручению соответствующих ЦИКов и исполкомов автономных республик и областей<sup>1</sup>.

Ключевыми направлениями деятельности всех представительств государственных автономных образований определялись:

- оказание взаимной помощи по развитию экономики, образования, культуры.
- совершенствование государственного аппарата управления.

При этом содержание деятельности представительств включало, прежде всего, расширение связей со всеми заинтересованными экономическими и административными субъектами, интенсификацию объемов информации для федеральных и соответствующих региональных властей.

В целях согласования и координации деятельности представительств решением ВЦИК создается Совет представителей, а также в целях реализации государственной национальной политики на местах и координации деятельности представителей автономных республик и областей в федеральном центре создается Отдел национальностей при Президиуме ВЦИК.

Данным органам было поручено разработать основной нормативный документ - "Положение о представительствах автономных республик и областей", и уже в декабре 1925 года было утверждено "Положение о Постоянных представительствах краевых (областных) объединений при Президиуме ВЦИК". В соответствии с которым представительства должны

---

<sup>1</sup> См. Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. С. 63.



были обеспечивать тесное взаимодействие с центральными органами власти, а также отстаивать экономические, политические, культурные и иные интересы соответствующих республик и областей при принятии общесоюзных решений.

Принятое положение предоставляло представительствам право принимать аналоговые положения с учетом особенностей республик и областей, а также право участия с совещательным голосом на заседаниях центральных органов СССР при рассмотрении вопросов, затрагивающих интересы соответствующих регионов.

Финансовое обеспечение деятельности представительств возлагалось на ВЦИК. Кадровое обеспечение также было урегулировано: штатная численность всех представительств устанавливалась в количестве 6 человек и только представительства союзных республик Туркменская, Киргизская, а также национальных республик Якутская, Татарская, Башкирская могли при согласовании с Президиумом ВЦИК увеличивать свой штат до 15 человек.

С течением времени компетенция постоянных представительств меняется ввиду реформирования системы хозяйственного управления. СНК СССР 4 февраля 1931 года принимает постановление о работе представительств в Москве<sup>1</sup>. На основании данного постановления при СНК СССР формировались представители совета народных комиссаров (далее – представители) как должностные лица, вместо представительств республик – органов власти. Функции представителей были сосредоточены на решении хозяйственных и культурных вопросов, а также на сопровождении в высших органах власти поручений совета министров соответствующей республики. В законодательной деятельности центральных органов СССР они практически не участвовали, за исключением ситуаций, когда высшие органы власти рассматривали вопросы, находящиеся в ведении соответствующих республик. По сути, очевидно сокращение прав представительств:

---

<sup>1</sup> Постановление СНК СССР от 04.02.1931 N 88 «О представителях советов народных комиссаров союзных республик при Совете Народных Комиссаров СССР» // Собрание Законодательства СССР. - М.: 1931. № 8. Ст. 95.

преобразование представительств союзных республик, в представительства только совета народных комиссаров.

Таким образом, данный исторический период был ознаменован формированием новой двухуровневой модели представительств, отражающей интересы союзных и национальных, автономных республик, областей.

Представительства союзных республик функционировали при СНК СССР с 1923 года, их ключевой задачей было совершенствование и укрепление взаимодействия союзных республик с СССР. При этом в системе государственного управления представительства союзных республик сформировывались как органы власти более высокого уровня, нежели представительства национальных, автономных республик, что выражалось, прежде всего, в праве первых иметь прямые международные контакты.

Представительства автономных образований и национальных республик при Наркомнаце в 1923 году упразднялись в виду его ликвидации и преобразовывались в Институт представителей автономных областей и республик при Президиуме ВЦИК с целью сопровождения в федеральных органах власти региональных вопросов, требующих решения, а также взаимной координации действий при реализации государственной национальной политики.

Однако ввиду финансирования вновь учрежденного института представителей Президиумом ВЦИК, фактически представители становились связующим звеном между федеральным центром и регионами, обладая информационно-административными и экономическими функциями, при этом практически потеряв свою самостоятельность в принятии решений.

Вместе с тем ВЦИК наделял правом ЦИКи автономных республик и исполкомов автономных областей иметь в Москве своих представителей, а также предоставлял представительствам право принимать аналоговые положения с учетом особенностей республик и областей. Таким образом,

унифицировалась нормативно правовая основа деятельности представительств, они стали обладать схожими функциями.

При этом в правовом регулировании деятельности представительств союзных республик и автономных, национальных республик, областей имелись определенные противоречия. В целях их исключения и совершенствования деятельности в 1931 году СНК СССР принял постановление, в соответствии с которым при СНК СССР формировались представители совета народных комиссаров как должностные лица, вместо представительств республик – органов власти. Функции представителей были сосредоточены на решении хозяйственных и культурных вопросов, а также на сопровождении в высших органах власти поручений совета министров соответствующей республики.

Таким образом, мы можем говорить о сокращении прав представительств: преобразование представительств союзных республик в представительства совета народных комиссаров соответствующих республик.

*Период с 1936 года до принятия Конституции Российской Федерации 1993 года.* Принятие в 1936 году новой Конституции СССР определило роль представительств национальных автономий и областей в системе государственного управления более чем на 50 лет. Данные институты стали выполнять исключительно представительские функции и юридически вышли из системы исполнительной власти.

Новый Основной Закон не содержал упоминаний о представительствах, но и не создавал барьеров для функционирования ранее сформированных представительских институтов. В Конституции было указано, что Совет Министров СССР объединяет и направляет работу общесоюзных и союзно-республиканских министерств СССР<sup>1</sup>. При этом

---

<sup>1</sup> Конституция (Основной закон) Союза Советских Социалистических Республик (утверждена постановлением Чрезвычайного VIII Съезда Советов Союза Советских Социалистических Республик от 5 декабря 1936 г.) Статья 68. // Известия ЦИК СССР и ВЦИК от 06.12.1936 г. № 283.

проводником указанной деятельности являлись представительства, логично вписываясь в систему механизмов государственного управления.

Представительства активно укрепляли экономические и политические отношения между республиками и центром. Особая заслуга представительств заключалась в содействии решению национального вопроса и консолидации многоконфессионального и многонационального народа СССР. При этом, как нам представляется, выведение представительств из структуры исполнительной власти существенно ограничило их политико-административные возможности и не способствовало эффективному решению, во-первых, национального вопроса, а, во-вторых, выравниваю уровня экономического развития «отстающих» республик.

В период послевоенного времени 1945 – 1964 годы представительства активно выполняли роль связующего звена между федеральным центром и регионами. С одной стороны, центральное правительство через представительства согласовывало с советами министров республик различные вопросы, проекты решений по культурной и народнохозяйственной отрасли, а с другой, региональные власти через представительства принимали участие в обсуждении, подготовке различных вопросов в Совете Министров СССР.

Традиционными функциями представительств на данном этапе были:

- участие в рассмотрении и разработке проектов решений Правительства Союза ССР;
- участие в подготовке и рассмотрении проектов народнохозяйственного плана и бюджета союзных республик;
- участие в обсуждении вопросов по выполнению народнохозяйственного плана и бюджета союзных республик;
- выполнение отдельных поручений для Правительства СССР по вопросам общесоюзного и республиканского характера;

- информирование центральных органов о ходе выполнения определенных показателей бюджета и народнохозяйственного плана региона;
- получение различных документов Совета Министров СССР и другие.

Особыми функциями представительств также были:

- организация выставок, ярмарок, популяризация достижений культуры, науки, народного хозяйства в Москве;
- содействие и надзор за деятельностью павильона на ВДНХ СССР и функционирующих в Москве региональных хозяйствующих и иных организаций;
- содействие в организации мероприятий по расширению научно-технических, культурных и экономических связей между союзными республиками;
- содействие в установлении и расширении связей культурных, научных учреждений и иных общественных региональных организаций с соответствующими общесоюзными организациями<sup>1</sup>.

Однако следует отметить, что уже в послевоенный период в отличие от довоенного, представительства были органами советов министров республик, то есть фактически становились активными участниками административно-политических и социально-экономических процессов, а не их посредниками. При этом союзные республики начали приобретать больший политический вес нежели автономные, что естественно отразилось на авторитетности представительств.

Только уже в период 1964 – 1987 гг. функционирование представительств в Москве было неполноценным ввиду различных

---

<sup>1</sup> См.: Крохоткин, А. М. Постоянные представительства - органы связи Советов министров союзных республик с Советом министров СССР // Советское государство и право. – 1962. – № 11. С. 95.

трансформационных явлений в государственном управлении, экономической сфере и других важнейших областях жизни советского народа.

Данные процессы не могли оставить безучастными центральные власти, и уже в 1989 году на первом Съезде народных депутатов СССР прозвучало предложение предоставить право подписать союзный договор некоторым автономиям наряду с союзными республиками-государствами. Таким образом создавались условия для ослабления целостности СССР и входящих в него республик. Менее чем через год, в апреле 1990 года Верховный Совет СССР издает Закон «О разграничении полномочий между Союзом СССР и субъектами федерации»<sup>1</sup>, уравнивающий в правовых статусах союзные и автономные республики и предоставляющий автономиям право передавать полномочия Союзу, минуя союзные республики<sup>2</sup>. На основании данных изменений союзные и автономные республики приобрели право создавать собственные представительства в столице Союза ССР и в столицах других республик, что было урегулировано Законом от 10 апреля 1990 года «Об основах экономических отношений Союза ССР, союзных и автономных республик»<sup>3</sup>. Таким образом, с этого времени начали формироваться представительства органов исполнительной власти республик при Правительстве СССР.

Осенью 1990 года в Москве первыми открываются 4 постоянных представительства Советов Министров: Бурятской ССР, Башкирской ССР, Калмыцкой ССР, Татарской ССР, а затем постепенно создаются и представительства других республик. При этом представительство Якутской ССР в Москве уже функционировало с 1922 года.

---

<sup>1</sup> Закон СССР от 26 апреля 1990 г. № 1457-I «О разграничении полномочий между Союзом ССР и субъектами Федерации» // «Ведомости СНД СССР и ВС СССР» от 9 мая 1990 года N 19.

<sup>2</sup> См. Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. С. 71.

<sup>3</sup> Закон СССР от 10 апреля 1990 г. N 1421-I «Об основах экономических отношений Союза ССР, союзных и автономных республик» // «Ведомости СНД СССР и ВС СССР» от 18 апреля 1990 года N 16.

Однако до разрушения Советского Союза институт представительств претерпевает еще одно изменение. 22 августа 1991 года Президентом РСФСР принимается Указ «О некоторых вопросах деятельности органов исполнительной власти в РСФСР», в пункте 5 которого сказано: «В целях обеспечения взаимодействия высших органов исполнительной власти РСФСР и республик в составе РСФСР учреждаются представительства республик при Президенте РСФСР и представительства Президента РСФСР в этих республиках»<sup>1</sup>. Отныне представительства республик учреждаются при Президенте РСФСР, а не при Правительстве РСФСР, что соответственно делает их статус авторитетнее.

С образованием Российской Федерации начался новый этап в институционализации представительств. В марте 1992 года принимается Федеративный договор, юридически закрепляющий различные типы субъектов Федерации (суверенные республики, края, области, города Москва и Санкт-Петербург, автономная область, автономные округа) и их разные статусы, впервые признав в качестве субъектов края, области, города федерального значения, автономные округа. В целом данный акт упорядочивает процессы суверенизации субъектов Федерации и способствует развитию федеративных отношений в стране.

2 апреля 1992 года Президент России издает Указ № 323 «О представительствах администраций краев и областей при Правительстве Российской Федерации»<sup>2</sup>, который, с одной стороны, уравнивает в правах все субъекты Федерации иметь представительства в федеральном центре, а с другой, дифференцирует их: представительства администраций краев и областей – при Правительстве РФ, а представительства администраций республик – при Президенте РФ как следует по аналогии из положений

---

<sup>1</sup> Указ Президента РСФСР от 22.08.1991 N 75 "О некоторых вопросах деятельности органов исполнительной власти в РСФСР" // "Ведомости СНД и ВС РСФСР" от 1991 года, N 34, ст. 1146.

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.04.1992 № 323 «О представительствах администраций краев и областей при Правительстве Российской Федерации» // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации от 1992 г., N 15, ст. 826.

предыдущего Указа Президента РСФСР от 22.08.1991 N 75 "О некоторых вопросах деятельности органов исполнительной власти в РСФСР".

Обобщая итоги данного периода, необходимо отметить, что уже в 1936 году принятие новой Конституции СССР определило на долгосрочную перспективу роль представительств национальных автономий и областей в системе государственного управления. Данные институты в начале периода вышли из системы исполнительной власти, что существенно ограничило их политико-административные возможности и не способствовало эффективному решению, во-первых, национального вопроса, а, во-вторых, выравниваю уровня экономического развития «отстающих» республик.

В период послевоенного времени 1945 – 1964 гг., будучи уже органами советов министров республик и фактически став активными участниками административно-политических и социально-экономических процессов, представительства активно выполняли роль связующего звена между федеральным центром и регионами.

Однако уже в период 1964 – 1987 гг., так называемых «застойных лет», функционирование представительств в Москве было неполноценным ввиду различных трансформационных явлений в государственном управлении, экономической сфере и других важнейших областях жизни советского народа.

С окончанием «застойного» периода центральные власти создавали условия для ослабления целостности СССР и входящих в него республик, путем предоставления права подписать союзный договор некоторым автономиям наряду с союзными республиками-государствами. И уже в 1990 году принимается ряд законов, уравнивающих в правовых статусах союзные и автономные республики и предоставляющий автономиям право передавать полномочия Союзу, минуя союзные республики<sup>1</sup>, а также дающих право

---

<sup>1</sup> См. Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. С. 71.



союзным и автономным республикам создавать собственные представительства в столице Союза ССР и в столицах других республик. Таким образом, с этого времени формируются представительства органов исполнительной власти республик при Правительстве СССР.

В 1991-1992 гг. руководством страны принимается ряд указов, в соответствии с которыми все субъекты Федерации имеют право создавать представительства в федеральном центре, при этом со строгой дифференциацией: представительства администраций краев и областей – при Правительстве РФ, а представительства администраций республик – при Президенте РФ.

В свою очередь с принятием на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года Конституции Российской Федерации<sup>1</sup>, ознаменовывается начало современного этапа развития института представительств субъектов России в городе Москве, который мы подробно рассмотрим далее.

Подводя итоги этого раздела диссертации, отметим, что процессы институционализации представительств субъектов Российской Федерации играли важную роль в государственном управлении, при этом реализовывались весьма непростым образом. Изначально представительства сформировывались как институты представительства наций, а в дальнейшем как представительства национально-территориальных образований, что было обусловлено, в первую очередь, как экономическими, так и политическими причинами.

На протяжении всех периодов становления представительств как институтов власти в основе их целей и компетенции лежали политические, экономические и административные факторы. Определяющими условиями являлись процессы федерализации страны. Трансформация института представительств была связана с изменением формы государственного устройства, источников финансирования, и, соответственно, центра

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание Законодательства РФ от 4 августа 2014 г. N 31 ст. 4398.

подотчетности, а также продиктована политическими приоритетами федерального центра управления.

Авторский вклад в данном разделе диссертации заключается в выделении трех периодов институционализации представительств в ретроспективном контексте, а также в выявлении в каждом периоде институционализации представительств моделей функционирования представительств, адекватных сложившимся историческим условиям.

В ходе историко-институционального исследования развития системы представительств субъектов Российской Федерации также нами выявлены константы, воспроизводящиеся на всех этапах развития института представительства:

- представительство всегда рассматривалось как институт гармонизации отношений центра и регионов;
- для управляющей подсистемы всегда были свойственны адаптационные реакции в управлении представительствами субъектов Российской Федерации. Они проявлялись в переосмыслении роли представительств, пересмотре изменения структуры и функций. Иными словами, управляющие подсистемы совершенствовали управление по результатам анализа изменяющейся внешней среды, внутренних потребностей и отклонений, составляющих потенциальную угрозу устойчивости системы отношений «центр-регион». Предположительно, что в настоящее время настал период нового переосмысления.

## **2.2. Социально-управленческие статусы современных представительств субъектов Российской Федерации**

Социально-управленческий статус представительств рассматривается нами как совокупность нормативно закреплённых и исторически выработанных социальных связей, функций и роли института представительства в системе общественного управления. Мы говорим о социально-управленческом статусе как синергии двух статусов: социального

статуса (показывающего реальное положение представительств в системе общественных отношений) и управленческого статуса (законодательно закреплённого в системе государственного управления). В ходе нашего исследования было выявлено, что повышение результативности деятельности представительств связано с изменением социального статуса представительств в системе региональных отношений власти и общества. Анализ деятельности разных представительств позволил выявить новые практики самостоятельного расширения своих полномочий рядом представительств (по инициативе региональных институтов власти или самих представительств) при отсутствии нормативного закрепления этих изменений (как правило, связанных с выполнением функций, не обозначенных в нормативных, регламентирующих документах).

В данном разделе мы говорим о множественности таких социально-управленческих статусов, так как анализ документов показал большое разнообразие в структурах, функциях, принципах деятельности, месте представительств субъектов Российской Федерации в системе управления регионом и в системе отношений «центр-регион».

Как показали результаты нашего исследования, *система представительств субъектов Российской Федерации имеет несколько подсистем*. Наиболее многочисленной является подсистема – «центр-регион», то есть представительства субъектов РФ, расположенные в городе Москве. Запрос на такие представительства обусловлен необходимостью постоянной вовлечённости субъектов РФ в актуальную федеральную повестку. В системе «центр-регион» представительства являются вспомогательными институтами в реализации государственной региональной политики и вспомогательным институтом продвижения интересов региона в центре.

Анализ сети представительств регионов России позволил сделать вывод о наличии *еще одной подсистемы представительств* - «регион-регион», то есть регионы представляют свои интересы на территории других

субъектов РФ. Например, Представительства в других субъектах Российской Федерации имеют Республики Башкортостан<sup>1</sup>, Дагестан<sup>2</sup>, Ингушетия<sup>3</sup>, Татарстан<sup>4</sup>, Ямало-Ненецкий автономный округ<sup>5</sup> и другие субъекты Федерации. Наибольшее количество представительских институтов в субъектах РФ имеет Республика Татарстан. На этом уровне представительства выступают активными субъектами межрегионального взаимодействия, как правило, в части анализа, тиражирования и применения успешных практик в разных сферах жизнедеятельности региона, привлечения инвестиций и т.д.

Существует *подсистема представительства интересов субъектов Российской Федерации – «регион-федеральные округа»*. Представительства в федеральных округах имеют Республика Ингушетия<sup>6</sup> и Республика Северная Осетия-Алания<sup>7</sup>, а Республика Коми имеет представительство в Северо-Западном регионе Российской Федерации<sup>8</sup>. Часть представительств данной подсистемы функционирует на общественных началах, а часть как органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, структурные подразделения указанных органов, а также как отдельные должности в аппаратах региональных органов власти.

---

<sup>1</sup>Постоянное представительство Республики Башкортостан в Челябинской области. Официальный сайт URL: <http://prgb-chel.ru/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>2</sup> Представительство Республики Дагестан в Ставропольском крае. Официальный сайт URL: <http://dagstav.ru/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>3</sup> Полный список представителей Республики Ингушетия в регионах России представлен на официальном сайте постоянного представительства Республики Ингушетия при Президенте Российской Федерации. URL: <http://postpredstvo.ru/rabota-s-regionami/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>4</sup> Постоянное представительство Республики Татарстан в Республике Крым и городе Севастополе. Официальный сайт URL: <http://postpredrk.tatarstan.ru/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>5</sup> Представительство Ямало-Ненецкого автономного округа в городе Санкт-Петербурге. Официальный сайт URL: <https://spb.yanao.ru/about/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>6</sup> Полный список представителей Республики Ингушетия в федеральных округах представлен на официальном сайте постоянного представительства Республики Ингушетия при Президенте Российской Федерации. URL: <http://postpredstvo.ru/rabota-s-regionami/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>7</sup> Полный список представителей Республики Северная Осетия-Алания в федеральных округах представлен на официальном сайте постоянного представительства Республики Северная Осетия-Алания при Президенте Российской Федерации. URL: <http://pp.alania.gov.ru/about/region/>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>8</sup> Представительство Республики Коми в Северо-Западном регионе Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://spb.rkomi.ru/>. (дата обращения: 28.06.2019).

Существует и еще одна *подсистема* - «*регион-иностранное государство*», в которой представительства выступают связующими звеньями между органами власти субъекта Федерации и зарубежными странами. Лидером по присутствию в зарубежных странах является Республика Татарстан, имеющая пять полномочных и постоянных, а также более десяти торгово-экономических представительств в таких государствах, как Казахстан, Франция, Турция, Азербайджан, Беларусь, Объединенных Арабских Эмиратах, Узбекистан, Куба, Финляндия, Чехия, Швейцария, Украина, а также при Торговых представительствах Российской Федерации в Соединённых Штатах Америки и Туркменистане<sup>1</sup>. Активно функционирует Представительство Краснодарского края в Италии и других странах<sup>2</sup>. Сферами взаимодействия выступают, как правило, экономическая, культурно-образовательная, социальная, духовная и другие.

Таким образом, мы можем говорить, как минимум, о четырех подсистемах системы представительств субъектов РФ («регион-регион», «регион-федеральные округа», «регион-федеральный центр», «регион-зарубежное государство»), позволяющих им в рамках законодательства и полномочий обеспечивать реализацию своих интересов. Анализ управления представительствами внутри каждой подсистемы выявил такую особенность, как *разностатусность представительств*.

Особенно детально был проведен анализ статусно-ролевых позиций самой многочисленной подсистемы представительств субъектов Российской Федерации «регион-центр». Выборочную совокупность для нашего исследования составили 82 представительства субъектов РФ в городе Москве (Московская область и Москва не имеют представительств соответственно,

---

<sup>1</sup> Полный список представительств Республики Татарстан в иностранных государствах представлен на официальном сайте полномочного представительства Республики Татарстан в Российской Федерации. – URL: <http://tatmsk.tatarstan.ru/rus/predstavitelstva-rt.htm>. (дата обращения: 28.06.2019).

<sup>2</sup> Полный список представительств Краснодарского края в иностранных государствах представлен на официальном сайте постоянного представительства администрации Краснодарского края при Правительстве Российской Федерации. – URL: <http://www.kubanrep.ru/krkr73.html>. (дата обращения: 28.06.2019).

Представительство администрации Костромской области при Правительстве Российской Федерации упразднено<sup>1</sup>). Основными методами стали: анализ документов, регламентирующих деятельность представительств; контент-анализ сайтов представительств; анализ и обобщение полученных материалов; сравнительный анализ.

Проанализировав социально-управленческие статусы 82 представительств, мы выявили, что:

- 40 представительств функционируют в качестве органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- 9 представительств функционируют в качестве органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации совместно с собственным государственным учреждением, обеспечивающим их деятельность.
- 13 представительств функционируют в качестве структурных подразделений аппаратов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- 16 представительств функционируют как государственные учреждения субъектов Российской Федерации;
- 1 представительство является должностью в структурном подразделении аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
- 1 представительство является территориальным органом органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
- 1 представительство является филиалом государственного учреждения субъекта Российской Федерации;
- 1 представительство функционирует как лицо, замещающее государственную должность субъекта Российской Федерации, и

---

<sup>1</sup> Постановление Администрации Костромской области от 30.04.2013 года № 171-а «О признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации Костромской области».

государственное учреждение, обеспечивающее его деятельность<sup>1</sup>.  
(см. Приложение 1)

Таким образом, преимущественное число представительств имеет статус региональных исполнительных органов власти, что позволяет им иметь более расширенные полномочия и ресурсы для отстаивания интересов региона, по сравнению с представительствами, имеющими статус государственных учреждений и структурных подразделений региональных исполнительных органов (не говоря уже об отдельной штатной единице в аппарате регионального органа власти).

Причинами разных социально-управленческих статусов представительств субъектов РФ являются, на наш взгляд, как минимум, следующие:

- во-первых, стремление к оптимизации численности государственных гражданских служащих в субъектах Российской Федерации;
- во-вторых, стремление сэкономить средства, так как содержание аппарата государственных гражданских служащих обходится региональному бюджету значительно дороже, чем сотрудников по найму;
- в-третьих, преимущественное отношение управляющей системы к представительствам как к структурам, занимающимся организационно-техническим обеспечением деятельности должностных лиц региона во время их пребывания в городе Москве.

Вместе с тем различие социально-управленческих статусов порождает не только дифференциацию наименований представительств (выявлено 28 различных наименований, см. Приложение 2), но и наименований должностей руководителей указанных представительств, что определенно влияет на авторитетную составляющую при реализации полномочий в

---

<sup>1</sup> Постоянный представитель Главы Удмуртской Республики при Президенте РФ-заместитель Председателя Правительства Удмуртской Республики + государственное казенное учреждение Удмуртской Республики «Аппарат Постоянного представителя Главы Удмуртской Республики при Президенте Российской Федерации».

отношениях с федеральными органами власти и иными субъектами. Классифицировав наименования должностей руководителей представительств, мы выявили 49 их разновидностей (см. Приложение 3).

Исходя из данных классификаций очевидно, что:

- многообразие названий представительств и должностей их руководителей порождает неоднозначное восприятие данных структур в системе государственного управления и формирует не всегда авторитетный и «статусный» имидж;
- организационно-правовые формы представительств практически не влияют на наименование представительств, но при этом создают значительные репутационные риски для руководителей учреждений;
- в представительствах-органах власти руководители именуются более статусно, нежели в других видах и формах представительств. По нашему мнению, наименование должности руководителя – это немаловажная представительская составляющая, позволяющая более результативно функционировать во всех процессах взаимодействия при реализации возложенных полномочий.

Приведенные данные свидетельствуют об отсутствии общего подхода к пониманию и определению статусных позиций института представительства. В этой связи отметим, что существует мнение некоторых ученых<sup>1</sup> о противоречии функционирования представительств при Президенте России и представительств при Правительстве России нормам Конституции Российской Федерации<sup>2</sup> в части равноправного взаимодействия регионов с федеральным центром. Итак, вышеизложенное указывает на наличие в регионах собственных подходов к определению роли данных институтов и их задач, что выражается не только в наименованиях

---

<sup>1</sup> Губейдуллин Р. Х. – кандидат юридических наук, Дондокова Г. В. – кандидат социологических наук.

<sup>2</sup> Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) Статья 5. // Собрание Законодательства Российской Федерации от 4 августа 2014 г. N 31 ст. 4398.



представительств, но и в различиях организационно-правовых форм и социально-управленческих функций.

Анализ деятельности 82 представительств субъектов РФ показал, что социальная роль и функции представительств могут быть рассмотрены с разных точек зрения. Например, можно выделить «внутренние» функции представительств (которые направлены на организацию работы самого представительства) и «внешние» (которые направлены на реализацию задач, определённых учредителем представительств для представления его интересов). Было выявлено, что динамика социально-управленческих статусов и роль представительств субъектов РФ зависит от выполнения ими следующих «внешних» функций: представительские, организационные, координирующие, информационные, аналитические, контрольные.

*Представительские функции.* Указанная группа функций образует собой ключевое направление деятельности представительств – представление, продвижение и отстаивание интересов субъектов РФ на федеральном уровне. По сути, речь идет о региональном лоббировании интересов регионов. Определяя содержание лоббирования, мы опирались на исследования авторитетных ученых, в частности, на работы Л.Е. Ильичевой, определяющей лоббизм – это специфический автономный механизм давления, нацеленный на принятие соответствующего государственного решения<sup>1</sup>. В лоббировании задействованы институты политики, бизнеса, гражданского общества, отдельных групп элит, обладающих значительными материальными, политическими, информационными и иными ресурсами.

В настоящее время лишь некоторые представительства субъектов РФ де-факто частично выполняют функцию лоббистов интересов региона, представляют, в рамках возложенных задач, высшее должностное лицо, региональную исполнительную и законодательную власть в отношениях с Российской Федерацией, иными субъектами РФ, бизнес-субъектами,

---

<sup>1</sup>См. Ильичева, Л. Е. Провокация в системе политических технологий в лоббистской деятельности // Провокация: экспертное измерение. — М.: Новый хронограф, 2017. С. 58.

некоммерческими и общественными организациями и иными субъектами. Несомненно, что основной задачей в данном случае является продвижение региональных интересов в целях эффективного социально-экономического развития и улучшения имиджа регионов. Представительства, в определенной мере, способствуют формированию брендов регионов, если рассматривать бренды не просто как визуализацию образа региона, а как продвижение его ценности и привлекательности<sup>1</sup>.

Однако большая часть представительств выполняет лишь организационно-обеспечительные функции, часть которых теряет свою актуальность в условиях динамически развивающихся ИТ-ресурсов и транспорта. Совершенно точно, что текущие возможности оперативной мобильной и видеосвязи, воздушного и скоростного железнодорожного транспорта дают представителям регионов быть намного мобильнее и самостоятельно, без представительств, представлять интересы региона и решать задачи взаимодействия с федеральным центром.

*Организационные функции* заключаются в осуществлении взаимодействия региональных органов власти с федеральным центром, другими регионами, иностранными государствами и иными хозяйствующими субъектами. К организационным функциям можно также отнести решение вопросов по включению в федеральные программы; организацию деловых и официальных встреч; оказание содействия командированным в Москву региональным должностным лицам и другое. В то же время объем работы по обеспечению деятельности региональных должностных лиц в городе Москве занимает значимую часть «функционала» представительств.

*Координирующие функции* представительств выражаются в координации деятельности по:

---

<sup>1</sup> Комлева, В. В. Бренды регионов в России как способ продвижения в среде инвесторов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4 (2). – С.162 – 166.

- исполнению соглашений, договоров субъектами Российской Федерации, федеральной властью, иностранными государствами и иными субъектами;
- исполнению полномочий органов власти субъектов Федерации во взаимоотношениях с Российской Федерацией.

Кроме того, в документах, регламентирующих деятельность некоторых представительств, встречается более широкое толкование координирующей функции, выражающейся в привлечении в регион специалистов востребованных профессий, а также привлечении национальных и зарубежных инвестиций в региональную экономику и др.

*Информационные функции* представительств представляют собой сбор, аккумуляцию и транслирование данных, необходимых для принятия управленческих решений руководством региона; информирование федерального центра о комплексной ситуации в регионе; деятельность по включению региональных новостей в информационную повестку федеральных медиа.

*Аналитические функции* выражаются в формировании аналитических материалов о различных социально-экономических процессах, представляющих интерес для органов власти субъектов Федерации. Данные группы функций обусловлены, в том числе, необходимостью анализа проведенных мероприятий, конференций, форумов для дальнейшей передачи актуальных данных профильным органам власти региона. Стоит отметить, что аналитические функции зафиксированы не во всех нормативных актах о представительствах, однако они представляют собой, на наш взгляд, «логическое продолжение» организационных, координирующих и информационных функций.

*Контрольные функции* представляют собой мониторинг исполнения соглашений между субъектами Федерации, субъектами Федерации и федеральным центром, субъектами Федерации и бизнес-субъектами, общественными организациями и иными субъектами. Контрольные функции

представительств в данном контексте, на наш взгляд, имеют преимущественно координирующий характер. К контрольным функциям представительств в некоторых случаях относят участие в антикоррупционных мероприятиях и мониторинге. Не думаем, что представительства могут быть эффективны в части решения такой актуальной задачи, как противодействие нарушениям коррупционного характера, так как представительства встроены в систему власти и являются одновременно и субъектом, и объектом борьбы с коррупцией. Вывод о неэффективности борьбы с коррупцией при совпадении объекта и субъекта такой борьбы был сделан Комлевой В.В. по результатам анализа антикоррупционных программ, мероприятий по их реализации и опыта по борьбе с коррупцией: органы власти сами вносят изменения в планы по противодействию коррупции, сами направляют статистику об эффективности реализации антикоррупционных программ и планов<sup>1</sup>.

Обобщив статусно-ролевые позиции представительств субъектов РФ, мы пришли к следующим выводам:

- институты представительств позиционируются как представительства непосредственно субъектов РФ, руководителей субъектов РФ, органов исполнительной власти субъектов РФ, руководителей субъектов РФ и органов исполнительной власти субъектов РФ одновременно;
- полномочия представительств республик регулируются региональным законодательством, в то же время полномочия представительств краев и областей – федеральным законодательством<sup>2</sup>;
- функции всех видов и форм представительств субъектов РФ схожи, но имеются различия в части их роли и значения для лоббирования интересов региона.

---

<sup>1</sup> Комлева, В. В. Совпадение субъекта и объекта борьбы с коррупцией в России // Государственная служба. – 2015. – № 2 (94). – С. 81 – 83.

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.04.1992 № 323 «О представительствах администраций краев и областей при Правительстве Российской Федерации» // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации от 1992 г., N 15, ст. 826.

Подводя итоги, отметим основные выводы, которые были сделаны в результате анализа социально-управленческих статусов представительств субъектов РФ.

При определении статуса и роли представительств субъектов РФ региональные власти реализуют собственное видение задач института представительства, что подтверждается совокупностью различных форм организации представительств и разноплановостью возложенных функций.

Разделение организационно-технических и политико-представительских функций, повлекло за собой формирование различных форматов функционирования представительств: как орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации; как структурное подразделение органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации; как орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, функционирующий совместно с собственным государственным учреждением, обеспечивающим его деятельность; как государственное учреждение субъекта Российской Федерации; как штатная должность в структурном подразделении аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации; как территориальный орган органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации; как филиал государственного учреждения субъекта Российской Федерации; как лицо, замещающее государственную должность субъекта Российской Федерации, и государственное учреждение, обеспечивающее его деятельность. Существуют смешанные формы - функционирование представительства как органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации или лица, замещающего региональную государственную должность, совместно с собственным государственным учреждением, обеспечивающим их деятельность. В данном случае орган власти и должностное лицо реализуют политико-представительские функции, а государственное учреждение – организационно-технические.

Институционализируясь в системе взаимодействия «центр-регион», институт представительства субъектов Российской Федерации приобрёл форму административно-политических институтов с нормативно закреплёнными функциями и принципами деятельности. Это функции и принципы складывались в определённых исторических условиях и в настоящее время могут трансформироваться под влиянием изменяющейся реальности и требований к эффективности государственного управления.

### *Основные выводы по второй главе диссертации*

Выявлены особенности институционализации представительств на разных этапах развития управления российским государством: изначально представительства формировывались как институты представительства наций, а в дальнейшем как представительства национально-территориальных образований; далее - как представительства субъектов РФ. Но на всех этапах представительства решали важную задачу гармонизации отношений центральных властей с регионами, продвижение интересов регионального социума.

На протяжении всей истории существования представительств они реформировались, трансформировались в контексте необходимости решения новых задач в отношениях центра и регионов. Актуальная ситуация в управлении российским обществом и государством обуславливала реформы представительств. Это позволяет предположить, что и в современных изменяющихся реалиях возможно изменение структур, роли, функций представительств.

На этапе ретроспективного анализа представительств выявлено, что особенности управления представительствами субъектов Российской Федерации с момента их возникновения были обусловлены:

- актуальными общественными потребностями (реализация которых становится необходимой для сохранения устойчивости системы) и потребностями управляющей подсистемы найти вспомогательные

инструменты реализации потребностей и интересов региональных социумов с целью сохранения их управляемости;

- динамичностью подходов к пониманию роли и значения представительств субъектов Российской Федерации в системе государственного и регионального управления;
- многоуровневостью системы региональных представительств (регионы образуют институты представительства для взаимодействия с иностранными государствами, с федеральным центром, с федеральными округами, с другими регионами);
- автономностью управляющей подсистемы (учредителей) в определении социально-управленческих статусов и задач представительства разного уровня;
- совершенствованием управления институтами региональных представительств через процесс институционализации их значения и функций.

Анализ социально-управленческих статусов и функций представительств субъектов РФ показал, что функции, закреплённые в нормативных правовых документах, со временем переставали совпадать с реальным характером деятельности представительств. Имели место отклонения в деятельности представительств, выраженные в исполнении функций, не предусмотренных положениями о представительствах.

Разность социально-управленческих статусов в каждом конкретном случае с учетом регионального контекста как следствие имеет разные практики управления представительствами. Предположительно, что изменение внешней среды представительств, регионального контекста и актуальных задач развития региона влияют на функции и роль представительств. На фоне изменений появлялись новые практики в деятельности представительств, еще не закреплённые в нормативных документах. Предположительно, что и для настоящего времени характерны новые, еще не институционализировавшиеся практики деятельности

представительств, что может привести к изменению их социально-управленческих статусов, роли и значения в решении задач региональных социумов. Анализ таких явлений посвящена третья часть диссертации.



### **3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВАМИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, РАСПОЛОЖЕННЫМИ В ГОРОДЕ МОСКВЕ**

#### **3.1. Изменение функций и структуры деятельности представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве**

Совершенствование управления рассматривается нами как процесс улучшения деятельности представительств, повышения их результативности путем целенаправленного воздействия на их институциональную и структурно-функциональную основу. Совершенствование управления представительствами представляет собой объективно обусловленный процесс, так как его причины и детерминанты имеют диалектический характер и связаны с наличием противоречий между потребностью повышения результативности использования ресурсов представительств для достижения целей регионального управления, с одной стороны, и невозможностью удовлетворения этой потребности из-за доминирования устаревшего взгляда на роль и функции представительств. То есть мы говорим о противоречиях между объектом и субъектом управления, о противоречиях между сложившейся системой управления представительствами и ее внешней средой их функционирования.

В ходе диссертационного исследования актуальные функции представительств были выделены в результате анализа их деятельности, анализа нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность разных видов представительств. Анализ актуальной ситуации показал необходимость расширения функций представительств с целью повышения их результативности. Для проверки наших предположений был проведен экспертный опрос 124 эксперта из 41 субъектов Российской Федерации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Республики:* Башкортостан, Дагестан, Ингушетия, Калмыкия, Карелия, Крым, Татарстан, Хакасия, Чеченская, Тыва. *Края:* Алтайский, Камчатский, Краснодарский, Красноярский, Ставропольский, Хабаровский, Приморский, Пермский. *Области:* Брянская, Волгоградская, Калининградская, Курская, Новосибирская, Самарская, Нижегородская, Новгородская, Пензенская, Ростовская, Саратовская, Смоленская, Тульская, Тюменская, Магаданская, Амурская,

Расчёт выборки экспертов для проведения экспертного интервью представлен в Приложении 4.

В качестве метода исследования был выбран метод полуструктурированного интервью и методика его проведения, описанные в работе Алана Браймена<sup>1</sup>. При проведении интервью мы руководствовались квалификационными критериями интервьюера, разработанными С. Квале<sup>2</sup>.

В состав экспертов вошли: представители федеральных органов исполнительной власти; представители аппарата и Члены Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации; представители аппарата и Депутаты Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации; представители органов власти субъектов Российской Федерации; сотрудники представительств Республик Татарстан, Башкортостан, Дагестан, Ингушетия, Калмыкия, Карелия, Крым, Хакасия, Чеченская, Тыва; Камчатского, Краснодарского, Красноярского, Ставропольского, Хабаровского, Приморского, Пермского, Алтайского краёв; Ямало-Ненецкого и Ненецкого автономных округов; Калининградской, Тульской, Курской, Волгоградской, Смоленской, Брянской, Новосибирской, Самарской, Нижегородской, Новгородской, Пензенской, Ростовской, Саратовской, Тюменской, Магаданской, Амурской, Свердловской, Кемеровской областей; городов федерального значения - Санкт-Петербурга и Севастополя; Еврейской автономной области; федеральных и региональных некоммерческих организаций; представители регионального бизнеса.

Экспертный опрос был проведен в июле-сентябре 2019 года в три этапа:

---

Свердловская, Кемеровская. *Города федерального значения*: Санкт-Петербург, Севастополь. *Автономная область*: Еврейская. *Автономные округа*: Ненецкий, Ямало-Ненецкий.

<sup>1</sup> Bryman A. *Social Research Methods*. 4th Edition Oxford University Press (2012). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.academia.edu/35174091/Alan\\_Bryman\\_Social\\_Research\\_Methods\\_4th\\_Edition\\_Oxford\\_University\\_Press\\_2012\\_](https://www.academia.edu/35174091/Alan_Bryman_Social_Research_Methods_4th_Edition_Oxford_University_Press_2012_) (дата обращения: 20.03.2020).

<sup>2</sup> Квале, С. Исследовательское интервью. Перевод с английского М.Р. Мироновой (по изданию: Kvale S. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage, 1996). - М.: Смысл, 2003. - 301 с.

- подготовительный этап (июль 2019 г.): выбор метода интервью, подготовка инструментария (опросный лист); пилотное исследование, по результатам которого перечень и содержание ряда вопросов для интервью были скорректированы;
- полевой этап (август-сентябрь 2019 г.): проведение интервью, в том числе с выездом в некоторые субъекты Российской Федерации;
- аналитический этап (сентябрь 2019 г.): обработка данных и анализ полученных результатов.

Экспертный опрос проводился методом устного структурированного интервью (80% интервью) и путем рассылки опросного листа экспертам (20% интервью), находящимся в регионах России. Опросный лист (см. Приложение 5) рассылался исключительно тем экспертам, с кем была достигнута предварительная договоренность и получено согласие на участие в интервью, но разным причинам (отдаленность, занятость и др.) оно не могло быть проведено устно при встрече с экспертом. Тщательный отбор, предварительная договоренность и заинтересованность экспертов в нашем исследовании помогли избежать участия некомпетентных и случайных респондентов. Все опрошенные эксперты проявили большую заинтересованность в исследовании и отметили его важность с точки зрения оптимизации управленческих структур. Результаты экспертного опроса представлены в Приложении 6.

Эмпирические гипотезы, проверяемые в ходе экспертного опроса:

1) функции представительств, выполняемые ими в настоящее время, вероятно шире тех, которые зафиксированы в документах, регламентирующих деятельность представительств, то есть наблюдаются отклонения от нормы и, возможно, неформальная институционализация новой социально-управленческой роли представительств;

2) нерегламентированное расширение функций представительств связано с расширением круга акторов, с которыми представительства взаимодействуют и в решение проблем которых они вовлечены (по

собственной инициативе, по поручениям учредителей, по просьбе значимых акторов и др.);

3) если две первые гипотезы верны, то, вероятно, одним из важнейших направлений совершенствования управления представительствами субъектов РФ в городе Москве является признание и нормативное закрепление новых функций представительств и, как следствие, изменение организационной структуры представительств субъектов РФ в городе Москве;

4) вместе с тем, не существует унифицированной структуры представительств, так как, представляя интересы учредителей, институтов регионального управления и, в итоге, регионального социума, представительства выполняют функции, связанные с задачами развития конкретного региона, чем обусловлена и структура представительства;

5) вектор структурно-функционального развития представительств направлен в сторону усиления роли представительств по представлению интересов и помощи в решении задач в федеральном центре разным группам регионального социума, а не только региональной административно-политической элиты.

В опросный лист для экспертов были заложены реализуемые и вероятностные (возможные) функции представительств. По результатам опроса мы выделили наиболее распространённые и наименее распространённые в обеих группах функций (См. Таблицу 1).

Среди выявленных реализуемых функций мы выделили те, которые не закреплены в большинстве документов, регламентирующих деятельность представительств. Мы отнесли эти функции к вероятностным. Таким образом шесть функций, выделенных экспертами, в настоящее время нормативно закреплены всего в нескольких представительствах, то есть могут быть включены в группу вероятностных функций.

**Таблица 1 - Матрица функций представительств субъектов РФ,  
расположенных в городе Москве  
(составлено автором по результатам опроса экспертов)**

	<b>Наиболее часто встречаются (назвали более 60% экспертов)</b>	<b>Реализуются, но не часто (назвали менее 40% экспертов)</b>
<b>Зафиксированы в большинстве регламентирующих документов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение взаимодействия органов власти субъекта РФ с федеральными органами власти, Правительством Москвы, представительствами других субъектов РФ (90 % опрошенных экспертов);</li> <li>- участие в организации и проведении форумов, выставок, конференций, семинаров и других презентационных, рекламных, культурных и иных мероприятий, направленных на привлечение интереса к потенциалу и ресурсам субъекта РФ (63,3 % экспертов)</li> <li>- организация, сопровождение встреч должностных лиц субъекта РФ с руководством федеральных органов власти, с лидерами политических партий, общественных и религиозных объединений, коммерческих организаций, предпринимателями, деятелями науки и культуры, находящимися в городе Москве (60 % экспертов);</li> <li>- оказание содействия должностным лицам, командированным в город Москву органами власти субъекта РФ, в выполнении служебных заданий (53,3 % экспертов).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оказание содействия в оперативном рассмотрении документов, направляемых органами власти субъекта РФ в федеральные органы власти (26,7 % экспертов)</li> </ul>

<p style="text-align: center;">Не зафиксированы в большинстве регламентирующих документов</p>	<p>- организационное, материально-техническое, транспортное и иное обеспечение деятельности должностных лиц и официальных представителей субъекта РФ, в том числе протокольных мероприятий, совещаний, деловых встреч и других проводимых мероприятий (53,3 % экспертов)</p>	<p>- содействие развитию внешнеэкономических связей субъекта РФ, привлечению инвестиций, технологий, поддержанию деловых контактов с иностранными и российскими компаниями (отметили только 46,7 % экспертов);</p> <p>- продвижение мероприятий международного, межрегионального, регионального уровня в федеральных органах власти и деловых кругах (36,7 % экспертов);</p> <p>- осуществление деловых контактов с посольствами и представительствами иностранных государств, расположенными в городе Москве (33,3 % экспертов);</p> <p>- оказание помощи в размещении информации о региональных событиях и мероприятиях в федеральных СМИ (10 % экспертов);</p> <p>- взаимодействие с региональным землячеством (3,3 % экспертов)</p>
---	--	---

*Полученные результаты подтвердили гипотезу эмпирического исследования относительно того, что функции представительств, выполняемые ими в настоящее время, шире тех, которые зафиксированы в документах, регламентирующих деятельность представительств.*

Кроме того, ответы на вопрос «Что бы Вы могли предложить для улучшения работы представительств субъектов РФ?» показывают, что эксперты видят представительства с более широкими функциями, чем те, которые зафиксированы в нормативных правовых документах. Так, эксперты отмечают необходимость:

– развития межрегионального сотрудничества, заключения большего числа соглашений о сотрудничестве с другими субъектами РФ (может быть даже открытие Представительств в других наиболее интересных с точки зрения сотрудничества регионах, или федеральных округах, а не только в Москве) (мнение сотрудника Представительства Калининградской области);

– участия в подготовке и рассмотрении документов стратегического планирования на региональном уровне, способствование достижению согласованности и взаимосвязанности документов федерального, регионального и муниципального уровней (мнение сотрудника Представительства Калининградской области);

– смещения акцентов с обеспечительных функций в сторону реализации именно представительских функций (мнение сотрудника Представительства Калининградской области);

– организации обучающих и диалоговых дистанционных площадок для региональных НКО с московскими экспертами (мнение представителя НКО);

– оказания помощи представителям региональных НКО и регионального бизнеса в налаживании контактов с потенциальными инвесторами и другими источниками финансирования проектов (мнение представителя НКО);

– оказания помощи представителям региональных НКО и регионального бизнеса в налаживании контактов с аналогичными организациями в Москве (мнение представителя НКО);

– предоставления представителям региональных НКО и регионального бизнеса своих площадок для переговоров, выставок (мнение представителя НКО);

– создания и распространения базы инвесторов, интересующихся регионом (мнение представителя НКО);

– оказания помощи представителям региональных НКО и регионального бизнеса в организации встреч с представителями органов власти города Москвы, федеральных органов власти, бизнес-сообщества (мнение представителя НКО);

- оказания содействия представителям региональных НКО и регионального бизнеса в размещении информации в СМИ о деятельности НКО или регионального бизнеса (мнение представителя НКО);
- развития межрегиональной кооперации через представительства (сотрудник Представительства Курской области);
- установления и поддержания официальных контактов с научными и культурными кругами, средствами массовой информации по вопросам, касающимся интересов региона (мнение сотрудника Правительства Тульской области).

По результатам проведенного опроса экспертов, представительства могут стать диалоговыми площадками для решения разного рода вопросов:

- для продвижения интересов и повышения привлекательности региона (например, в части обмена опытом (сотрудник Представительства Курской области);
- для продвижения интересов и повышения привлекательности муниципальных образований. В настоящее время представительства, в целом, способствуют продвижению ограниченного числа муниципальных образований (например, определённых муниципальных образований, известных на федеральном уровне (сотрудник Представительства Алтайского края) или продвижению административного центра и 1-2 полюсов роста региона (напр., туристических городов, промышленных центров, научных и др.) (Сотрудник Представительства Калининградской области).

Отклонения в сторону расширения функций представительств, которые были выявлены в ряде представительств, могут быть обусловлены и таким интересным феноменом, как *вливание ценности в организацию*. В первой главе мы говорили о трехстороннем подходе институционального анализа госучреждений, отмеченной Ж.-К. Тениг для госучреждений)<sup>1</sup>. Одной из сторон является анализ представительств субъектов РФ как «результата

---

<sup>1</sup> Thoenig J.-C. Institutional Theories and Public Institutions.: New Agendas and Appropriateness. Peters B.G. and J.Pierre. // The Handbook of Public Administration. Sage, 2011. pp.185-201.



общественных ценностей». Наш анализ показал, что такая ценность связана с возможностью представлять интересы региональных социумов и оказывать содействие в их реализации. Сама институционализация включает в себя процессы, посредством которых представительства субъектов РФ приобретают ценности, которые выходят за рамки технических требований, предъявляемых к организационным задачам. Ни одна организация полностью несвободна от ценностей. Классики институционализма отмечают, что «институционализировать – это вливать ценность, выходящую за рамки технических требований поставленной задачи» (П. Сельзник<sup>1</sup>). Требования современного общества к государственным институтам могут существенно влиять и на ценности сотрудников представительств, и на ценность самого представительства. К таким современным требованиям, в частности, относится потребность в партнёрских отношениях с государственными институтами<sup>2</sup>, ценность партнерства. Носителями ценностей являются люди. Как следствие, руководствуясь в своей деятельности новыми ценностями, сотрудники представительств неформально расширяют задачи представительств и выводят их на уровень партнерских отношений с социумом. Далее нами была проверена *гипотеза относительно расширения числа акторов*, с которыми взаимодействуют представительства и которые используют ресурсы представительств для решения своих задач.

Мы попросили экспертов назвать задачи, по которым представительства взаимодействуют с депутатами Госдумы, сенаторами Совета Федерации, региональным бизнес сообществом, региональными институтами гражданского общества. Это позволило нам сделать выводы относительно выхода представительств за пределы традиционных взаимодействий (с региональными органами власти). Результаты представлены в Таблице 2.

---

<sup>1</sup> Selznick P. TVA and the Grass Roots. // Berkeley, CA: University of Berkeley Press, 1949. P.17

<sup>2</sup> Фомин Г.А. Политика повышения эффективности государственного управления: стратегический и операциональный инструментарий. дисс. ...канд.полит.наук: 23.00.02 / Фомин Глеб Александрович; РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва, 2019. – С.15

**Актеры (за пределами региональных органов власти), с которыми взаимодействуют представительства и функции, выполняемые в ходе этого взаимодействия**

Региональные актеры, с которыми взаимодействуют представительства	Группы экспертов, на основании мнения которых составлен перечень функций			
	Мнение сотрудников Представительств	Мнение сотрудников органов исполнительной власти субъектов РФ	Мнение сотрудников аппарата Государственной Думы ФС РФ	Мнение представителей НКО
Депутаты Государственной Думы, сенаторы Совета Федерации от региона	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Имеется взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона по вопросам участия в разработке, рассмотрении и согласовании проектов правовых актов (сотрудник Представительства Калининградской области);</li> <li>- взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона имеется в отдельных случаях - в случае имеющегося запроса (сотрудник представительства НАО);</li> <li>- имеется взаимодействие с депутатами по поводу проведения дней субъектов РФ (сотрудник представительства Курской области);</li> <li>- взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона имеется в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Имеется взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона по вопросам оказания помощи в координации и организации встреч (сотрудник Правительства Тульской области).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Имеется взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона по вопросам взаимного участия в проводимых мероприятиях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона имеется в части Подготовки и продвижения региональных инициатив и проектов;</li> <li>- взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона имеется в части их привлечения к участию в мероприятиях по продвижению товаров и продуктов региона, создания позитивного имиджа региона;</li> <li>- взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона имеется по вопросам представления законопроектов, предложенных регионом;</li> <li>- взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами</li> </ul>

	отдельных случаях по вопросам организации и проведения встреч (сотрудник представительства Тульской области); - имеется взаимодействие с депутатами Государственной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона по вопросам внесения правок в законодательство на рассмотрение в Государственную Думу (сотрудник Представительства Калининградской области).			Совета Федерации от региона имеется в отдельных случаях – передача подарков, приглашений, документов в региональный орган власти.
Представители регионального бизнеса	- Имеется взаимодействие с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве по вопросам содействия предприятиям в продвижении продукции и услуг (сотрудник Представительства Калининградской области); участие в организации и проведении в Москве выставочно-ярмарочных мероприятий, представляющих регион, в содействие инвесторам и партнерам в установлении связей с соответствующими госорганами и бизнесом (сотрудник Представительства Калининградской области); - с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве взаимодействие имеется, но только в	С представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях – обсуждение сотрудничества с производителем кондитерских	С взаимодействием представителями и регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве имеется, но только в отдельных случаях по вопросам реализации федеральных или	- С представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях - в случае наличия у представителя бизнеса непосредственного контакта с должностными лицами, принимающими решение по сопровождению проекта; - с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях - участие в мероприятиях организуемых промышленной палатой региона, привлечение членов промышленной палаты к участию в федеральных и

	<p>отдельных случаях – обсуждения сотрудничества с Тульской кондитерской фабрикой «Ясная Поляна» (сотрудник представительства Тульской области);</p> <p>- с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях - при обращении в представительство (сотрудник представительства Ненецкого автономного округа);</p> <p>- имеется взаимодействие с региональным бизнесом по продвижению региональной продукции в городе Москве (сотрудник представительства Курской области);</p> <p>- с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях в пределах компетенции представительства (сотрудник представительства Волгоградской области);</p> <p>- с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, но только в</p>	<p>товаров в Тульской области (сотрудник Правительства Тульской области).</p>	<p>региональных инвестиционных проектов.</p>	<p>московских мероприятиях;</p> <p>- с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях – обсуждение сотрудничества с предприятиями-экспортерами;</p> <p>- с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях - по вопросам предоставления площадки для встреч с представителями федерального бизнеса, госкорпораций.</p>
--	---	---	--	---

	отдельных случаях - в рамках осуществления закупок для нужд Представительства (сотрудник представительства Тульской области); - имеется взаимодействие с представителями регионального бизнеса, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве по вопросам поддержки калининградских товаропроизводителей, помощи им в налаживании контактов с розничными сетями, оптимизации производственных цепочек (сотрудник Представительства Калининградской области).			
НКО, иные институты гражданского общества	- Взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве по вопросам проведения Дней культуры региона, а также взаимодействие с Общественной палатой, др. общероссийскими и международными общественными организациями (сотрудник Представительства Калининградской области); - с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве имеется, но только в отдельных случаях – обсуждения сотрудничества с региональной общественной	Взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве по вопросам деятельности, направленной на	Взаимодействи е с представителям и региональных НКО, заинтересованн ыми в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве имеется, но только в отдельных случаях по вопросам	- С представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется в организации и проведении мероприятий (форумы, круглые столы, обмен опытом и т.д., в зависимости от поставленных задач); - с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется в части содействия в организации круглых столов, презентаций книг, конференций симпозиумов для земляческой организации;

	<p>организацией Тульское Землячество (сотрудник представительства Тульской области);</p> <p>- с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, но в отдельных случаях при запросе (сотрудник представительства НАО);</p> <p>- с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется в отдельных случаях с региональной общественной организацией «Тульское землячество» (сотрудник представительства Тульской области);</p> <p>- с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве взаимодействие имеется, например, в части организации мероприятий с Общественной Палатой РФ, Российским фондом прямых инвестиций, фондом «Сколково»; оказания помощи в участии в грантовых программах и решении различных кейсов (сотрудник Представительства Калининградской области).</p>	<p>сохранение исторических традиций туляков. (сотрудник Правительства Тульской области).</p>	<p>приглашения на мероприятия по соответствующим тематикам в соответствии с уставной деятельностью, а также в случае необходимости – направляются обращения в их интересах.</p>	<p>- взаимодействие с представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве имеется, но только в отдельных случаях с «земляческой» организацией.</p>
--	--	--	---	--

*Таким образом, была подтверждена вторая гипотеза эмпирического исследования, согласно которой нерегламентированное расширение функций представительств связано с расширением круга акторов, с которыми представительства взаимодействуют и в решение задач которых они вовлечены.*

Согласно третьей гипотезе (при условии того, что две первые гипотезы верны) требуется нормативное закрепление новых функций представительств и изменение структуры представительств. Эксперты согласились с тем, что в настоящее время требуется обновление функций представительств. Аргументом в пользу этого является и практика деятельности самих представительств.

Вместе с тем, структура представительств не может быть унифицированной, единой для всех, так как представительства выполняют функции, связанные с задачами развития конкретного региона, и они у регионов разные. Мнение экспертов в этом вопросе разделилось. Большая часть придерживается этого подхода и считает, что должна быть базовая структура представительств и базовые функции, чтобы можно было сравнивать эффективность деятельности представительств. А дополнительно к базовым функциям каждый регион дополняет функции в соответствии со своими особыми задачами.

В части изменения структуры представительств (в связи с необходимостью модернизации системы возложенных функций) эксперты предлагают следующие изменения:

- создать в структуре представительства международно-экономическое подразделение, направленное на налаживание контактов с дипломатическим корпусом и привлечение инвестиций (мнение сотрудника Представительства Республики Татарстан);
- формирование более эффективных внутренних организационных структур работы представительств, например, должен быть ответственный за

привлечение и продвижение инвестиций (мнение сотрудника Представительства Калининградской области);

- закреплять собственных сотрудников за определенными проектами НКО или бизнеса (мнение представителя НКО);

- закрепить за одним из сотрудников представительства функции по работе с молодежью (мнение представителя НКО);

- создавать отделы или группы по направлениям деятельности представительства (мнение сотрудника Правительства Тульской области).

Таким образом, *четвертая гипотеза эмпирического исследования, в целом, подтвердилась.*

В пятой гипотезе предполагалось, что вектор структурно-функционального развития представительств направлен в сторону усиления роли представительств по представлению интересов и помощи в решении задач в федеральном центре не только региональной административно-политической элиты, но и помощи разным группам регионального социума. *Пятая гипотеза подтвердилась.* На вопросы о том, чем бы представительства могли помочь региональным НКО представитель такого НКО отметил необходимость предоставления системы видео-конференц-связи для проведения обучающих и диалоговых площадок с регионами в формате «московские (федеральные) НКО/эксперты + региональные НКО/эксперты», а сотрудник представительства Алтайского края отметил возможности оказания содействия в размещении информации в СМИ о деятельности НКО или регионального бизнеса.

Среди экспертов было сделано и еще одно интересное предложение, являющееся, видимо, результатом усиления роли регионов в развитии современной России. Эксперт предложил создавать представительства не только в городе Москве, но и других субъектах РФ и федеральных округах.

Для повышения результативности деятельности представительств эксперты предложили:



- повысить их информационную открытость (мнение сотрудника аппарата Государственной Думы ФС РФ);
- направлять для работы более подготовленных специалистов, имеющих опыт проектной работы, работы по связям с общественностью (мнение сотрудника Правительства Магаданской области);
- привлекать и удерживать на службе перспективных молодых специалистов (мнение сотрудника представительства Волгоградской области);
- увеличить штат компетентных сотрудников, конкретно по направлениям деятельности представительства; наладить четкое взаимодействие с региональным правительством/администрацией; чтобы региональная власть понимала роль представительств, ставила конкретные задачи, направленные на развитие региона, а не ограничивалась транспортным/гостиничным обслуживанием должностных лиц; наладить более грамотное, функциональное и четкое сотрудничество с учредителем представительства, увеличить заработную плату сотрудникам представительств (мнение сотрудника Представительства Тульской области);
- чаще встречаться и коммуницировать на значимых информационных площадках с представителями общественных организаций для решения общих задач (мнение представителя НКО);
- разработать и утвердить план оценки эффективности работы представительств по целевым показателям (мнение представителя НКО);
- проявлять большую активность в работе с инвесторами и бизнесом, который видит свое развитие на территории региона (мнение сотрудника Правительства Дагестана);
- проводить регулярные рабочие встречи в целях вовлечения в процесс улучшения показателей социально-экономического развития региона (мнение представителя НКО);

- вернуть представительство в структуру аппарата регионального органа власти (мнение сотрудника представительства правительства Тульской области);
- проводить совместные мероприятия с другими представительствами на системной основе (мнение сотрудника Правительства Тульской области);
- углублять, расширять взаимодействие по имеющимся направлениям деятельности не только с региональными, но и муниципальными органами власти (мнение сотрудника аппарата Совета Федерации ФС РФ);
- упорядочить организационно-правовые формы, унифицировать наименования представительств (мнение представителя НКО);
- расширить полномочия и возможности представительств по продвижению интересов и имиджа региона (мнение сотрудника Представительства Волгоградской области).

Кроме того, один из экспертов (сотрудник Представительства Ненецкого автономного округа) отметил: чем больше функций у представительств и требований к ним (которые ориентируются на запрос главы региона и региональной администрации/правительства, а также на законодательство субъекта РФ), тем лучше.

Сотрудники представительств достаточно высоко оценивают значение своей работы и деятельности представительств: 75% считает, что от них зависит результативность взаимодействия субъекта РФ с федеральным центром; 33% отметили, что от них выполнения наших задач зависят судьбы сотен тысяч граждан региона и столько же отметили, что от них зависит решение стратегических региональных задач. Четверть опрошенных сотрудников представительств считает, что от них мало, что зависит, при этом никто не выбрал вариант ответа «от нас ничего не зависит».

При появлении дополнительных функций и изменении структуры возникает вопрос дополнительного финансирования. Вопрос о возможностях

собственной хозяйственной деятельности представительств был задан учредителям. При ответе на вопрос «Если представительства субъектов РФ в городе Москве будут оказывать помощь не только региональным органам власти, но и региональному бизнесу и НКО, то возможно ли их финансирование за счет бюджетов субъектов РФ?» почти все опрошенные учредители представительств придерживались точки зрения, что:

- возможно частичное финансирование представительств, если это предусмотрено финансовым инструментом, и если проект попадает в определенную программу;
- возможно финансирование представительств, если бюджетные ассигнования будут заложены в бюджете представительства.

При этом большая часть опрошенных учредителей представительств считает, что нет возможности изменения организационно-правовой формы представительств субъектов РФ, при которой они имели бы возможность привлечения дополнительных средств в бюджет субъекта РФ и на реализацию собственных функций.

В ходе эмпирического исследования были детально проанализированы информационные ресурсы представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве.

Несмотря на значительную роль и высокую развитость информационно-коммуникационных ресурсов в государственном управлении, представительства субъектов Российской Федерации, расположенные в городе Москве, не обладают соответствующим уровнем информационной открытости, что подтверждается результатами анализа официальных интернет-ресурсов представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве (Приложение 7).

Анализ интернет-сайтов представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве, проводился по следующей методике.

Цели исследования - на основе анализа содержания контента, размещенного на интернет-сайтах представительств субъектов Федерации,

расположенных в городе Москве, выявить тематические категории информации, качество (актуальность, оперативность, полноту) размещенных сообщений, связанность (наличие информации о представительстве) с официальным сайтом органа исполнительной власти субъекта РФ, наличие ссылки с официального сайта органа исполнительной власти субъекта РФ на официальный сайт представительства.

Объект - интернет-сайты представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве.

Предмет - тематический и содержательный контент интернет-сайтов представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве, как инновационный компонент взаимодействия и коммуникаций представительств с гражданами, НКО, другими представителями различных органов власти, бизнес-сообществом.

База исследования: выборку для контент-анализа составили официальные сайты представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве, а также официальные сайты органов исполнительной власти субъектов РФ, в частности:

1. 46 существующих в сети Интернет официальных сайтов представительств (36 представительств не имеют официальных сайтов);
2. 53 существующих в сети Интернет раздела на официальных сайтах органов исполнительной власти субъектов РФ (29 официальных сайтов органов исполнительной власти субъектов РФ не имеют разделов, посвященных представительствам)

Метод исследования: контент-анализ размещенных информационных данных на интернет-сайтах представительств и в разделах официальных сайтов органов исполнительной власти субъектов РФ.

В качестве тематических категорий для проведения учета использовались следующие данные:

1. Контактная информация.

2. Общая информация о регионе (население, географическое положение, экономика, культура и иная информация).
3. Общая информация о представительстве (цель, задачи, функции и т.д.).
4. Информация о руководстве и структуре.
5. Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы.
6. Новости.
7. Информация о представительствах субъекта РФ на территории России и за рубежом (кроме рассматриваемого представительства в городе Москве).
8. Информация о землячестве и иных региональных общественных организациях.
9. Планы и отчеты о деятельности.
10. Методические рекомендации по противодействию коррупции.
11. Информация о подведомственных учреждениях и об общественном совете при представительстве.
12. Информация о приеме граждан.
13. Ссылки на региональные официальные электронные ресурсы и социальные сети.
14. Интернет-приемная.
15. Инвестиционная деятельность.

Для анализа качества (актуальность, оперативность, полнота) размещенных сообщений исследовалось содержание текста как фиксированного в количественном выражении набора слов и словосочетаний, несущих определенный смысл. Контекст смысла предложений и слов образует понятийные связи. Актуальность, оперативность и полнота смысловых данных в предложении определяется как соотношение времени размещения информации ко времени самого события, его значимость для потребителей информации, а также смысловая завершенность информации.

Для анализа связанности (наличие информации о представительстве) с официальным сайтом органа исполнительной власти субъекта РФ, наличия ссылки с официального сайта органа исполнительной власти субъекта РФ на официальный сайт представительства, исследовались официальные сайты органов исполнительной власти субъектов РФ со смысловым выделением и количественной регистрацией полученных результатов.

Исследование проводилось в период 01.12.2019 г. – 15.01.2020 г.

Первый этап исследования заключался в отборе сайтов, формирующих объем данных для контент-анализа по проблеме информационной открытости представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве; установлены содержательные критерии отбора. Автором были использованы следующие подходы:

1. Отбор интернет-сайтов представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве.
2. Установлены хронологические рамки отбора: 01.12.2019 г. – 15.01.2020 г.
3. Установлены содержательные ограничения в отборе документов. Для анализа отбирались документы и информация, непосредственно отражающие деятельность представительства в соответствии с нормативно закрепленными целями, задачами и функциями.

Вторым этапом исследования являлось выявление категорий анализа текста: тематических категорий, качественных данных размещенных сообщений и количественных данных наличия ссылки на официальном сайте органа исполнительной власти субъекта РФ в единицах счета.

Третьим этапом исследования являлся количественный подсчет данных проанализированных сайтов.

Четвертый этап исследования – заполнение данных в соответствии с исследовательской задачей и интерпретация полученных результатов.

Обобщение материала, по итогам контент-анализа, позволяет выделить, как минимум, пять групп представительств в зависимости от размещения информации об их деятельности в сети Интернет.

В первую группу входят 17 представительств субъектов РФ<sup>1</sup>, которые имеют в сети Интернет официальный сайт, раздел на сайте органа исполнительной власти субъекта РФ, ссылку с сайта органа исполнительной власти субъекта РФ на официальный сайт представительства. У 4 представительств субъектов РФ<sup>2</sup> есть и официальный сайт, и раздел на сайте органа исполнительной власти субъекта РФ, но ссылки с сайта регионального органа на сайт представительства нет.

Во вторую группу входят 13 представительств субъектов РФ<sup>3</sup>, которые имеют только официальный сайт и ссылку с сайта органа исполнительной власти субъекта РФ на этот сайт.

В третью группу входят 12 представительств субъектов РФ<sup>4</sup>. Они имеют только официальный сайт, но не имеют ссылки с сайта органа исполнительной власти субъекта РФ на этот сайт.

В четвертую группу входят 32 представительства субъектов РФ<sup>5</sup>, которые имеют только раздел на сайте органа исполнительной власти субъекта РФ. Однако, стоит отметить, у постоянного представительства

---

<sup>1</sup> Республики - Дагестан, Коми, Крым, Удмуртская, Чувашская; Алтайский и Ставропольский края; Области - Архангельская, Вологодская, Воронежская, Иркутская, Калининградская, Самарская, Саратовская, Смоленская, Челябинская; Ямало-Ненецкий автономный округ.

<sup>2</sup> Республика Адыгея и Алтай, Пензенская и Тамбовская области.

<sup>3</sup> Республики - Бурятия, Карачаево-Черкесская, Саха (Якутия), Северная Осетия – Алания, Татарстан; Области - Астраханская, Волгоградская, Ленинградская, Нижегородская, Рязанская, Томская, Тюменская; Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

<sup>4</sup> Республики – Башкортостан, Ингушетия, Калмыкия, Чеченская; Забайкальский край; Области - Липецкая, Новосибирская, Оренбургская, Свердловская, Тульская, Ульяновская, Ярославская.

<sup>5</sup> Республики - Кабардино-Балкарская, Карелия, Марий Эл, Мордовия, Хакасия; Края – Камчатский, Краснодарский, Красноярский, Пермский, Приморский, Хабаровский; Области – Курская, Мурманская, Новгородская, Омская, Орловская, Псковская, Ростовская, Сахалинская, Тверская, Амурская, Белгородская, Брянская, Владимирская, Ивановская, Калужская, Кемеровская, Кировская; города федерального значения - Санкт-Петербург и Севастополь; Еврейская автономная область; Ненецкий автономный округ.

Кабардино-Балкарской Республики при Президенте РФ в разделе на сайте регионального органа власти нет никакой информации.

В пятую группу входят 4 представительства субъектов РФ<sup>1</sup>, которые не имеют ни официального сайта, ни раздела на сайте органа исполнительной власти субъекта РФ.

Очевидно, что ссылка с сайта органа исполнительной власти субъекта РФ на официальный сайт представительства показывает не только прямую связь между субъектом РФ и его представительством, расположенным в Москве, но и его функциональное значение и управленческую значимость.

Анализ содержания сайтов представительств субъектов РФ показывает, что преимущественное число официальных сайтов характеризуется неупорядоченностью и неполнотой представленной информации (в некоторых случаях отсутствует общая информация о представительстве, планах работы, отчеты о деятельности, о структуре представительства, о взаимодействии с общественными организациями, гражданским и предпринимательским сообществом, ссылки на социальные сети), а разделы на официальном сайте регионального органа власти, как правило, включают в себя, только контактную информацию представительства; нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; информацию о руководстве; общую информацию о представительстве. На официальных ресурсах некоторых представительств имеются ячейки/разделы, не наполненные соответствующей информацией.

Среди тех представительств, которые размещают более детальную информацию о своей работе, *отметим те, которые показательны с точки зрения взаимосвязи с институтами гражданского общества:*

- 7 представительств субъектов РФ<sup>2</sup> публикуют планы и отчеты о своей деятельности, по которым заинтересованные акторы могут понять

---

<sup>1</sup> Республика Тыва, Курганская и Магаданская области, Чукотский автономный округ.

<sup>2</sup> Республики Дагестан, Чувашская; Области - Астраханская, Ленинградская, Смоленская, Тюменская; Ямало-Ненецкий автономный округ.



значение и возможности представительств для реализации гражданских инициатив;

- 15 представительств субъектов РФ<sup>1</sup> демонстрирует связь с такими институтами гражданского общества, как «землячества». Однако на сайтах двух<sup>2</sup> представительств в разделах «землячество» отсутствует какая-либо информация;
- 8 представительств субъектов РФ<sup>3</sup> публикуют информацию об общественных советах при представительствах.

В некоторых случаях, как нам представляется, имеет место публикация информации полезной как для институтов гражданского общества, так и для бизнес-сообщества и органов власти. Например, на официальном сайте Правительства Приморского края<sup>4</sup> в разделе представительства приведен перечень соглашений о межрегиональном взаимодействии; на официальном сайте представительства Правительства Калининградской области<sup>5</sup> имеются разделы, посвященные привлечению инвестиций в регион: «Инвесторам», «Каталог производителей», «Витрина проектов»; на официальном сайте постоянного представительства Челябинской области<sup>6</sup> представлены документы стратегического социально-экономического развития региона, а также отчет о реализации ведомственной целевой программы постоянного представительства.

Однако на некоторых сайтах представительств субъектов РФ размещена устаревшая, неактуальная или некорректная информация, что, на наш взгляд, показывает неприоритетность информационного ресурса в работе

---

<sup>1</sup> Республики Алтай, Башкортостан, Коми, Крым, Мордовия, Татарстан, Удмуртская, Калмыкия; Алтайский край; Области – Архангельская, Калужская, Нижегородская, Оренбургская, Самарская, Рязанская.

<sup>2</sup> Республика Калмыкия, Рязанская область.

<sup>3</sup> Республика Дагестан, Карачаево-Черкесская, Коми, Чеченская; Области – Вологодская, Ленинградская, Рязанская, Челябинская.

<sup>4</sup> URL: <https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/bureaus/representative/mezhregionalnoe-vzaimodeystvie/> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>5</sup> URL: <https://msk.gov39.ru/> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>6</sup> URL: [chelpred.rf](http://chelpred.rf) (дата обращения: 24.03.2020).

представительства и самого субъекта РФ. Так на официальном сайте представительства Правительства Забайкальского края<sup>1</sup> представлены ссылки на социальные сети «ВКонтакте»<sup>2</sup>, «Одноклассники»<sup>3</sup> Министерства спорта Забайкалья. На официальном сайте Камчатского края<sup>4</sup> в разделе представительства указана информация о среднемесячной заработной плате руководителя, его заместителей и главного бухгалтера трехлетней давности (за 2017 год). На официальном сайте Администрации Краснодарского края<sup>5</sup> в разделе представительства указана ссылка на официальный сайт представительства [www.kubanrep.ru](http://www.kubanrep.ru), который недоступен.

Кроме того, на официальных ресурсах представительств встречаются разделы, не заполненные информацией. Так, например, на официальном сайте Администрации Приморского края<sup>6</sup> в разделе представительства ячейки «Обращения граждан» и «Документы» не наполнены информацией; на официальном портале Правительства Вологодской области<sup>7</sup> в разделе представительства ячейка «Административные регламенты» не заполнена информацией; на официальном сайте Правительства Самарской области<sup>8</sup> в разделе представительства ячейка «Руководство» не заполнена информацией и другие.

С учетом сложившейся ситуации, возникает необходимость модернизации информационных ресурсов представительств, обеспечения полноты наполнения сайтов, а также улучшения контента сайтов.

---

<sup>1</sup> URL: [представительство.зabaykalskiykray.rf](http://представительство.зabaykalskiykray.rf) (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>2</sup> URL: <https://vk.com/minsportzk> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>3</sup> URL: <https://ok.ru/profile/577076356549> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>4</sup> URL: <https://kamgov.ru/subordinate-entity/docs?id=463> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>5</sup> URL: <https://admkrasnodar.ru/content/1245/show/422724/> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>6</sup> URL: <https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/bureaus/representative/> (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>7</sup> URL: [https://vologda-oblast.ru/vlast/ispolnitelnaya\\_vlast/predstavitelstvo\\_vologodskoy\\_oblasti\\_pri\\_prezidente\\_rf\\_i\\_pravitelstve\\_rf/administrativnye\\_reglamenty/](https://vologda-oblast.ru/vlast/ispolnitelnaya_vlast/predstavitelstvo_vologodskoy_oblasti_pri_prezidente_rf_i_pravitelstve_rf/administrativnye_reglamenty/) (дата обращения: 24.03.2020).

<sup>8</sup> URL: <https://pred.samregion.ru/category/polpredstvo/rukovodstvo/> (дата обращения: 24.03.2020).

Кроме официальных интернет ресурсов (сайты представительств и сайты органов власти), ряд представительств используют ресурсы таких социальных сетей, как «ВКонтакте»<sup>1</sup>, «Facebook»<sup>2</sup>, «Instagram»<sup>3</sup>, «Twitter»<sup>4</sup>, «Одноклассники»<sup>5</sup>, а также ресурсы видеохостинга «YouTube»<sup>6</sup>, на базе которых создают свои аккаунты (см. Приложение 8).

Анализ контента на указанных ресурсах показывает, что несмотря на задачи Правительства РФ в сфере цифровизации управления, представительства субъектов РФ слабо используют цифровые ресурсы. Особенно те ресурсы, которые помогают устанавливать сетевые отношения с обществом, повышать уровень доверия общества к институтам власти, быстрее и точнее по целевым группам формировать имидж региона. К таким ресурсам относятся социальные сети.

Анализ аккаунтов представительств в самых массовых и популярных социальных сетях Интернет (по состоянию на 1 февраля 2020 года) показал, что 63,41 % представительств не представлено ни в одной социальной сети; 29,27 % представительств представлены в социальных сетях частично.

---

<sup>1</sup> Страницы представительств в социальной сети «ВКонтакте» имеют Республики - Саха (Якутия), Удмуртская, Тыва, Адыгея, Башкортостан, Дагестан, Бурятия, Ингушетия, Калмыкия, Коми, Северная Осетия – Алания, Татарстан, Чувашская; Области – Калининградская, Оренбургская; город федерального значения Севастополь.

<sup>2</sup> Страницы представительств в социальной сети «Фейсбук» имеют Республики Адыгея, Алтай, Удмуртская, Дагестан, Бурятия, Ингушетия, Калмыкия, Карелия, Коми, Крым, Марий Эл, Мордовия, Саха (Якутия), Северная Осетия – Алания, Татарстан, Чеченская, Чувашская, Тыва; Край – Забайкальский, Красноярский, Алтайский, Краснодарский, Хабаровский; Области – Архангельская, Воронежская, Калининградская, Саратовская, Тульская, Калужская, Орловская, Омская, Псковская, Ленинградская, Липецкая, Оренбургская, Пензенская, Смоленская, Томская, Ульяновская, Тюменская, Челябинская; Города федерального значения - Санкт-Петербург, Севастополь; Чукотский автономный округ.

<sup>3</sup> Страницы представительств в социальной сети «Инстаграм» имеют Республики Чеченская, Карелия, Адыгея, Дагестан, Карачаево-Черкесская, Саха (Якутия), Северная Осетия – Алания, Татарстан, Ленинградская, Кабардино-Балкарская, Ингушетия, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

<sup>4</sup> Страницы представительств в социальной сети «Твиттер» имеют Республики Коми, Саха (Якутия), Северная Осетия – Алания, Удмуртская; Архангельская область.

<sup>5</sup> Страницу представительства в социальной сети «Одноклассники» имеет Республика Татарстан.

<sup>6</sup> Аккаунты на видеохостинге «Ютуб» имеют Республики Дагестан, Ингушетия, Коми, Саха (Якутия); Области – Липецкая и Нижегородская.

Лишь три представительства (Республики Саха (Якутия), Дагестан, Ингушетия) имеют аккаунты и еще три представительства (Республики Татарстан, Адыгея, Северная Осетия – Алания) представлены в трех самых рейтинговых сетях. Таким образом, 7,32 % представительств значительно используют сетевые ресурсы для взаимодействия с обществом и выполнения своих функций.

Число подписчиков у представительств, в целом невелико (по состоянию на 1 февраля 2020 года), но варьируется в зависимости от субъекта РФ. Республики Саха (Якутия): ВКонтакте – 269; Facebook – 268; YouTube – 152; Twitter – 29; Республики Дагестан: ВКонтакте – 136; Facebook - 6254; Instagram – 1423; Республики Ингушетия: ВКонтакте – 154; Facebook – 78; Instagram - 34600; YouTube – 254; Республики Татарстан: ВКонтакте – 1845; Facebook - 1342; Instagram - 5820; Одноклассники – 723; Республики Адыгея: ВКонтакте – 36; Facebook - 88; Instagram – 5484; Республики Северная Осетия – Алания: ВКонтакте – 2099; Facebook - 1303; Instagram - 7723; Twitter - 506.

Для анализа активности представительств субъектов РФ в социальных сетях возьмем представительства, имеющие наибольшее число подписчиков и ведущих регулярную деятельность в сетях. Анализ активности представительств субъектов РФ показывает, что у представительства Республики Саха (Якутия) высокая активность в ВКонтакте (выкладываются информационные посты не реже 4 раз в неделю), в Facebook (выкладываются информационные посты не реже 4 раз в неделю) и невысокая активность в YouTube (последнее видео было загружено 4 года назад, всего 14 видео на канале); в Twitter – активность низкая, последняя запись в сентябре 2018 года. У представительства Республики Татарстан высокая активность в ВКонтакте (посты в среднем 4-5 раз в неделю); в Facebook - активность высокая (посты в среднем 4-5 раз в неделю); в Instagram – активность высокая (3-4 поста в неделю); в Одноклассниках – посты в среднем 3-4 раза в неделю. Республика Дагестан имеет среднюю активность в ВКонтакте (в среднем 2-3 поста в месяц); в Facebook - активность средняя (в среднем 3-4 поста в месяц); в

Instagram – активность средняя (в среднем 2-3 поста в месяц). Среднюю активность имеет Республика Северная Осетия – Алания: в ВКонтакте – в среднем 2-3 поста в неделю; в Facebook – в среднем 2-3 поста в неделю; Instagram – в среднем 2-3 поста в неделю; Twitter – нет активности, последняя запись 1 ноября 2019 года.

Тематика размещенного контента имеет, как общие, так особенные характеристики в зависимости от субъектов РФ. Как пример, рассмотрим тематику сообщений в социальных сетях у активных представительств.

**Республики Саха (Якутия): ВКонтакте** – информация о значимых мероприятиях, проводимых в Москве, в том числе и с участием руководства представительства; информация о выдающихся уроженцах региона, в том числе и проживающих в Москве; поздравления с государственными праздниками; информация о культурных и иных мероприятиях, проводимых в представительстве, а также организованных представительством; обратная связь посетителей представительства; **Facebook** – та же самая информация, что и ВКонтакте; **YouTube** – презентационные видеоматериалы о регионе; интервью региональных должностных лиц; видеоматериалы о подписанных соглашениях; **Twitter** – до сентября 2018 года: репосты с сайта ОИВ, информация о культурных мероприятиях, достижениях уроженцев в различных соревнованиях, конкурсах; информация о культурных и иных мероприятиях, проводимых в представительстве; информация о предоставлении адресной единовременной материальной помощи малоимущим гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации».

**Республики Дагестан: ВКонтакте** – информация о культурных и иных мероприятиях, проводимых в представительстве, и на территории города Москвы; информация о деловых встречах с участием сотрудников и руководства представительства; информация о выдающихся уроженцах региона; **Facebook** – та же самая информация, что и ВКонтакте; **Instagram** – та же самая информация, что и в ВКонтакте и в Фейсбук..

**Республики Татарстан:** ВКонтакте, Facebook, Instagram, Одноклассники – информация о культурных, спортивных мероприятиях; деловых встречах; поздравления с государственными праздниками.

**Республики Северная Осетия – Алания:** ВКонтакте, Facebook, Instagram – информация о культурных мероприятиях, поздравления с государственным и религиозными праздниками, о деловых мероприятиях, политические новости федерального и регионального уровней, репосты новостей с официального сайта ОИБ; **Twitter** – последняя запись 1 ноября 2019 года, до этого публиковалась информация о крупных федеральных мероприятиях, культурных мероприятиях, деловых встречах, мероприятиях, прошедших в представительстве; поздравления с государственными праздниками.

Подводя итог анализу активности и контекста в социальных сетях, следует отметить, что не все аккаунты в социальных сетях ведутся активно. На некоторых страницах достаточно длительное время не обновлялась информация, вплоть до нескольких лет. Зачастую у представительств в социальных сетях аккаунты не наполнены какой-либо информацией, то есть кроме наименования аккаунта нет никакой информации.

Таким образом, несмотря даже на использование дополнительных информационных ресурсов в виде социальных сетей, информационная открытость представительств остается на достаточно низком, неразвитом уровне, в то время как аккаунты их учредителей - органов исполнительной власти региона актуализируются регулярно.

Подводя итоги эмпирического исследования отметим, что совершенствование управления представительствами субъектов Российской Федерации предполагает структурно-функциональную модернизацию представительств, которая в ряде случаев уже идет и выражается в выполнении новых функций, ранее не свойственных представительствам. Требуется изменение нормативно-правовых документов относительно представительств и включение в регламентирующие документы функций,

реализация которых будет способствовать устойчивому развитию регионов, повышению их привлекательности и конкурентоспособности, продвижению интересов региона, развитию диалога власти, бизнеса, общества.

В рамках предпринятого нами социально-управленческого анализа деятельности представительств субъектов РФ выявлено две основные модели представительств, которые мы условно назвали «традиционная модель» и «модернистская модель». *Традиционная модель* ориентирована на строгое исполнение нормативно закреплённых функций, большая часть из которых связана с обеспечением пребывания представителей региональной власти в городе Москве, с чем и связана оценка результативности работы представительства. *Модернистская модель* ориентирована на повышение своей результативности путем включения в решение актуальных проблем регионального социума и задач регионального управления, использования широкого спектра каналов информирования. Происходит это либо путем самостоятельного наделения этими функциями, либо путем делегирования части задач представительствам со стороны институтов регионального управления. Вне зависимости от инициатора расширения функций данных институтов, представительства этой модели начинают выходить за пределы своих функций (такие варианты отмечались экспертами и были выделены нами в предыдущих разделах при анализе практики деятельности представительств).

Происходящее в системе представительств субъектов РФ можно интерпретировать с позиций социологического институционализма, ибо происходит давление экзогенной динамики (институциональных условий) и связанной с ней эндогенной динамики (интересами, ценностями персонала, «по-своему» выполняющего функции и задачи представительства). Мы можем говорить о неудовлетворенности существующим «шаблоном» представительства и появлении его альтернативы. Таким образом, мы можем констатировать начало процессов деинституционализации (ранее описанных

К. Оливером на примере иных госучреждений<sup>1</sup>), в которых сложившиеся практики начинают размываться.

Критериями отнесения представительств к тому или иному типу (традиционному или модернистскому) могут быть:

- степень «шаблонности», а именно – строгое следование нормам функционирования представительств, закрепленным в официальных нормативных правовых актах;
- степень «социальности», то есть появление функций и задач, которые не просто не зафиксированы в нормативных документах, а показывают вовлеченность и участие представительств в решении задач регионального социума, в представлении интересов регионального социума (а не только институтов региональной власти);
- «многоакторность», то есть расширение числа акторов за пределами институтов региональной власти, с которыми взаимодействуют представительства;
- степень «цифровизации», то есть использование современных возможностей интернет-ресурсов, цифровых технологий в деятельности представительств.

В условиях быстрых изменений, социально-экономического неравенства регионов, динамичности критериев оценки эффективности регионального управления, при которых взаимодействия осуществляются в строго заданных рамках (заданных представительствам более 20 лет назад), традиционные модели представительств становятся малорезультативными (с учетом затрат на их содержание). Поэтому представительства, ориентированные на социальный результат, выходят за пределы традиционных функций. Новые практики и отклонения в деятельности представительств показывают (осознанное или не осознанное) стремление акторов реализовать концепцию «Good Governance» и концепцию социального партнерства в системе отношений «центр-регион». Этот процесс не

---

<sup>1</sup> Oliver C. The Antecedents of Deinstitutionalization // Organization Studies. 1992. Vol. 13. Pp. 563–588.



противоречит воспроизводящейся константе (выявленной в ходе анализа истории развития представительств), а именно - представительство, по-прежнему, рассматривается как институт гармонизации отношений центра и регионов.

Вместе с тем, представительства встроены в систему регионального и государственного управления, основные стратегические направления их деятельности определяются учредителями, они делегируют представителям часть своих задач, и при разногласиях о функциях представительств максимально вероятен конфликт с учредителем. В этой связи особую значимость приобретает осознание учредителями необходимости изменения принципов управления представительствами и изменение содержания и направлений их деятельности.

### **3.2. Предложения и рекомендации по совершенствованию управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве**

Разрабатывая рекомендации по совершенствованию управления представительствами субъектов Российской Федерации, расположенными в городе Москве, мы руководствовались основными стратегическими документами Российской Федерации в области развития системы государственного управления. Также мы обращали внимание на ошибки, которые допускаются другими учеными при разработке рекомендаций для органов государственного управления, в частности, обозначенные экспертами в ходе дискуссии в НИУ ВШЭ (29 ноября 2018 г.): часто не учитывается, и не дается оценка «насколько существующие элементы действительно соответствуют ожиданиям или существующей лучшей практике»; в большинстве предлагаемых рекомендаций отсутствует «внятное решение», «отход от управления по поручениям к проектному и

процессному управлению», не учитывается спрос «на рекомендации, относящиеся к путям реализации выбранных властями приоритетов»<sup>1</sup>.

При разработке рекомендаций мы исходили из того, что государственное управление не ограничивается искусством проектирования формализованных структур. «Уроки» социального институционализма учат нас тому, что могут существовать несоответствия между заявленными целями и теми целями, которые госучреждение на самом деле достигает или стремится достичь. Люди, которые участвуют в реализации целей организации, не действуют исключительно в соответствии с возложенными на них функциями. Государственная бюрократия обладает своей собственной жизнью. Она преследует цели самообеспечения и самоутверждения, продуктивные цели. То, что происходит на дне иерархии, в основе, имеет большое значение, в некоторых случаях даже больше, чем то, что происходит наверху<sup>2</sup>.

Совершенствование управления представительствами субъектов РФ в Москве связано, прежде всего, с их модернизацией, то есть обновлением функций и, при необходимости, структуры и качества персонала, в соответствии с изменяющимися общественными условиями (например, потребность более тесного взаимодействия с институтами гражданского общества, бизнеса и др.); новыми требованиями и нормами управления (максимизация использования ресурсов всех административно-политических институтов для достижения целей устойчивого развития регионов); потребностью оптимизации взаимодействия структур регионального управления и представительства для достижения заданных показателей качества и эффективности регионального управления.

Управление представительствами субъектов Российской Федерации потребует изменения традиционных подходов к оценке роли и значения

---

<sup>1</sup> Наука и практика государственного управления: проблемы и перспективы взаимодействия. Круглый стол. // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 1. – С.7-34.

<sup>2</sup>Thoenig J.-C. Institutional Theories and Public Institutions.: New Agendas and Appropriateness. Peters B.G. and J.Pierre. // The Handbook of Public Administration. Sage, 2011. pp.185-201.

представительств, сложившихся более 20 лет назад. Так или иначе, системы управления, с учетом влияющих внешних и внутренних факторов, вынуждены постоянно изменяться для того, чтобы показывать наилучшие результаты. В России в рамках оптимизации характера и масштабов государственного управления были реализованы следующие управленческо-инновационные мероприятия: проведен анализ функциональной составляющей органов исполнительной власти; оптимизированы структуры функций и распределены по типам органов; сформированы новые типы государственных органов с четким разделением функций: (федеральные министерства – выработка госполитики и нормативно-правовое регулирование; федеральные службы – контроль и надзор, а также спецфункции; федеральные агентства – оказание госуслуг и управление госимуществом)<sup>1</sup>; определен механизм передачи определенных госфункций частному сектору и др. В этом плане система представительств субъектов РФ не исключение. Однако в отличие от большинства структур управления, представительства субъектов РФ так и не претерпели изменений, хотя необходимость в этом есть. Проведенное нами исследование показало, что представительства субъектов РФ сами, часто неосознанно, формируют новые нормы и смыслы своей деятельности. И это не противоречит принципам, целям и задачам их учредителей. Иными словами, происходит неформальная институционализация новой роли и значения представительств.

Признание новой роли представительств учредителями и иными институтами регионального и всего государственного управления потребует нового мышления лиц, принимающих решения в отношении представительств. В данном случае целесообразно руководствоваться принципом рациональности, «рационализации» действия. Ссылаясь на исследования М.Вебера, отметим, что существенной компонентой этой рационализации является «замена внутренней приверженности привычным

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 15.03.2004 г. № 11 ст. 945.

нравам и обычаям планомерным приспособлением к соображениям интереса»<sup>1</sup>. Конечно, М.Вебер предупреждал, что «рационализация» действия может протекать за счет вытеснения аффективного и ценностно-рационального поведения в пользу чисто целерационального (при котором уже не верят в ценности). Но управление представительствами отличается от поведения людей и, на наш взгляд, должно основываться на принципах целесообразности, упорядоченности, полезности, результативности с точки зрения включенности в решение региональных проблем.

Управление представительствами должно опираться на принцип легитимности. Это значит, что все функции представительств, которые они берут на себя (по разным причинам) должны быть нормативно закреплены за ними. Выполнение порученных, но незакрепленных функций (например, тех, которые были выявлены нами в ходе исследования), может быть затруднено, как в системе государственного управления, так и в системе общественных взаимодействий в связи с неправомерностью представительств на действия, связанные с реализацией этих функций. Как следствие, использование ресурсов представительств станет нерациональным и малорезультативным.

Наше исследование позволило вывить основные векторы модернизации представительств, связанные с выходом за пределы традиционных функциональных границ в системе регионального (и в целом государственного) управления, а именно:

- расширение акторов взаимодействия с представительствами, включение во взаимодействие институтов гражданского общества и бизнеса;
- оказание поддержки отдельным муниципальным образованиям с целью их продвижения среди потенциальных инвесторов, поиска ресурсов для решения проблем и устойчивого развития местных сообществ;

---

<sup>1</sup> Вебер, М. Избранные произведения: Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайденоко; комм. А.Ф. Филиппова. / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

- выход за пределы традиционной роли представительств и повышение их роли в реализации интересов региональных (и местных) сообществ, в достижении высоких показателей результативности институтов регионального управления;
- повышение транспарентности деятельности представительств, их позиционирование в информационном пространстве.

Выход за пределы традиционных функциональных границ потребует институционализации этого процесса, а именно:

- нормативного закрепления новых функций представительств;
- изменения организационной структуры представительств в случае ее несоответствия новым функциям и новой роли;
- внедрения цифровых технологий работы для повышения результативности с расширяющимся кругом акторов, с которыми взаимодействуют представительства;
- внедрения проектного подхода в деятельность представительств;
- изменения мышления сотрудников представительств, так как появляется другого рода ответственность; их деятельность становится направленной не просто на обеспечение работы региональных институтов власти и их взаимодействия с федеральными институтами, но и на обеспечение реализации интересов регионального социума, представителей значимых групп населения, от качества жизни которых зависит оценка всей системы регионального управления и устойчивость регионального социума.

Закономерно, что в основном у представительств складывается теснейшее взаимодействие с органами власти, так как это обусловлено природой их появления и функционирования. Однако в целях содействия социально-экономическому развитию регионов, было бы целесообразнее представительством оказывать содействие региональному предпринимательскому сообществу и организациям некоммерческого сектора.

Деятельность целесообразно направить на экономическое, социальное развитие региона, повышение качества жизни граждан. На наш взгляд, дополнительная поддержка предпринимательского сектора и некоммерческих организаций будет оказывать только позитивное влияние на социальное благополучие граждан.

При этом, естественно, что при взаимодействии с предпринимательским сообществом необходимо соблюдать антимонопольное законодательство, минимизировать коррупциогенные риски, сделать механизм взаимодействия максимально прозрачным и доступным, определить порядок такого взаимодействия.

В рамках взаимодействия представительств с предпринимательским сообществом, предлагается следующий комплекс мер;

- создание на сайте представительства раздел, в котором будет размещен электронный реестр организаций, которые желают представить свою продукцию на площадке представительства, презентовать её и провести переговоры с потенциальными инвесторами или потребителями. Подать заявку на проведение презентации своей продукции может бизнес-субъект и после одобрения сотрудником представительства, организация займет место в соответствующей очереди, просмотр которой будет доступен на сайте представительства в режиме реального времени;
- оказание содействия в размещении информационных материалов о деятельности регионального бизнеса в средствах массовой информации;
- консультационно-аналитическое обеспечение представителей предпринимательского-сообщества, заинтересованных в развитии своего бизнеса на территории региона;
- проведение на постоянной основе работы по поиску и установлению контактов с потенциальными инвесторами и другими источниками финансирования проектов;

- создание, актуализация, распространение базы инвесторов и бизнес-субъектов, интересующихся регионом;
- закрепление сотрудников представительства за определенными проектами бизнеса.

Взаимодействие с некоммерческим сектором также позволит региону извлечь положительные результаты из взаимного сотрудничества. Например, оказание представительскими некоммерческим организациям сопровождения следующего характера:

- нормативно-правового (подготовка документации по грантовой деятельности);
- организационного (организация встреч с потенциальными спонсорами, предоставление площадки для встреч);
- аналитического (подготовка справок, документов, проверка оформления и содержания документов);
- материально-технического (обеспечение печати, копирования, сканирования материалов, канцелярскими принадлежностями, транспортным сопровождением).
- кадрового (закрепление собственных сотрудников за определенными проектами).
- связи с общественностью и реклама (оказание содействия в размещении информационных материалов в средствах массовой информации о деятельности НКО).

Эти и другие формы помощи будут оказывать только позитивное воздействие на качество жизни в регионе.

Нам представляется, что в некоторых случаях может иметь место и гуманитарная функция представительств - оказание помощи гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации в городе Москве (содействие в коммуникации с родственниками, обеспечении питанием и ночлегом и проч.).

Логично, что трансформация функций влечет изменение внутренних структур представительств. В связи с этим, нам представляется целесообразным создание в структуре представительств отделов по каждому направлению деятельности: взаимодействие с коммерческим сектором и взаимодействие с некоммерческим сектором.

Примерной моделью может стать следующая структура таких отделов: начальник отдела; главный специалист (ведение ключевых проектов, консультационно-аналитическое обеспечение представителей предпринимательского-сообщества, заинтересованных в развитии своего бизнеса на территории региона; поиск и установление контактов с потенциальными инвесторами и другими источниками финансирования проектов); специалист (ведение электронного реестра региональных организаций на сайте представительства, заинтересованных в презентации своей продукции; актуализация и распространение базы инвесторов и бизнес-субъектов, интересующихся регионом); специалист по связям с общественностью (пиар в средствах массовой информации проектов и деятельности бизнес-субъектов). В отделе по взаимодействию с некоммерческим сектором следующих штатных единиц: начальник отдела; главный специалист (ведение ключевых проектов, подготовка документации по грантовой деятельности; подготовка справок, документов, проверка оформления и содержания документов); специалист (организация встреч с потенциальными спонсорами; согласование со сторонами повестки, времени и места встречи; печать, копирование, сканирование материалов); специалист по связям с общественностью (пиар в средствах массовой информации проектов и деятельности НКО).

При этом следует отметить, что в каждом отдельном случае необходим определенный подход, что обусловлено приоритетами развития конкретных регионов, наличием активных акторов бизнес-среды и гражданского общества, необходимостью выстраивания тех или иных связей с заинтересованными



субъектами. Поэтому в некоторых случаях, число штатных единиц может быть скорректировано.

В целом, мы считаем, что деятельность по взаимодействию с коммерческим и некоммерческим сектором реализуется представительствами, только не всегда интенсивно. В том числе и по этой причине, необходимо усиливать данные направления деятельности отдельными структурными подразделениями – отделами. В то же время нельзя предложить унифицированную структуру представительства, так как у регионов различные подходы к пониманию их целей и задач, специализации их деятельности, ключевых приоритетов.

Что касается юридической стороны данного вопроса, то необходимо закрепление указанных направлений деятельности в положениях/уставах представительств, детализация и уточнение их функций по взаимодействию предпринимательским и некоммерческим сообществом. В этой связи предлагается в регламентирующие документы добавить пункты:

- оказание информационного, аналитического, правового, организационного и иного содействия организациям некоммерческого сектора, зарегистрированным на территории субъекта Российской Федерации, в реализации своей деятельности в городе Москве;
- оказание информационного, аналитического, правового, организационного и иного содействия коммерческим организациям, зарегистрированным на территории субъекта Российской Федерации, в реализации своей деятельности в городе Москве.

Правовое регулирование данных направлений деятельности очертит рамки взаимодействия, позволит выстраивать работу более рационально.

Вместе с тем финансовая основа данного взаимодействия требует проработки. С одной стороны, бизнес-субъекты и некоммерческие организации такие же налогоплательщики, как и остальные граждане региона, а, с другой, они желают выстраивать отношения с определенными государственными или финансово-экономическими субъектами, используя

ресурсы представительств – технические, интеллектуальные, коммуникационные и иные, поэтому вопрос софинансирования представительств остается открытым и требующим поиска соответствующих механизмов. Как вариант, может быть распространён опыт представительств государственных учреждений, у которых закреплено право осуществлять приносящую доход деятельность.

Ресурсы представительств, предоставленные им региональными институтами власти для исполнения полномочий, могут быть использованы более результативно. Представительства имеют возможность:

- принимать участие в совещаниях, проводимых федеральными органами власти;
- осуществлять организационное, материально-техническое и транспортное обеспечение высшего должностного лица, представителей органов исполнительной власти региона в период их служебных командировок в г. Москве. (Предполагается, прежде всего, комплексное обеспечение деятельности должностного лица – наличие рабочего места с персональным компьютером и возможностью выхода в интернет, распечатывания рабочих материалов; гостиничное и обеспечение; организация заказа пропусков в органы власти, бронирование билетов);
- предоставлять площадки для переговоров;
- выстраивать горизонтальные связи с другими регионами посредством взаимодействия с представительствами субъектов Федерации, расположенными в городе Москве;
- выстраивать международные связи с иностранными государствами посредством взаимодействия с посольствами, торговыми представительствами соответствующих стран;
- содействовать в решении консульских и паспортно-визовых вопросов, связанных с оформлением заграничных поездок представителей региона;

– взаимодействовать с региональным землячеством, национальной диаспорой в городе Москве.

Таким образом, в целях совершенствования управления представительствами субъектов РФ, расположенными в городе Москве, предлагается издать методические рекомендации Правительства Российской Федерации, в которых предложить региональным высшим должностным лицам:

1. Именовать представительские структуры, располагающиеся в городе Москве, как «Представительство субъекта Российской Федерации в городе Москве». Данное предложение:

– четко обозначит круг акторов, представительство которых может реализовываться через представительские структуры (то есть предоставит возможность реализовывать представительство не только госорганов, но и местных сообществ, субъектов предпринимательского и некоммерческого сектора);

– позволит (за счет унификации наименования представительств) уйти от «принадлежности» к Президенту России и Правительству России (что сейчас вытекает из статуса ряда представительств), тем самым закрепив равноправие всех субъектов Российской Федерации во взаимоотношениях с федеральным центром, как это указано в статье 5 Конституции России;

– определит территориальное расположение представительств (город Москва), что актуально с учетом наличия у некоторых регионов<sup>1</sup> представительств в других субъектах Российской Федерации и федеральных округах.

2. Создать официальные сайты представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве в сети Интернет с размещением на них следующей информации: общая информация в соответствии с

---

<sup>1</sup> Республики – Башкортостан, Дагестан, Ингушетия, Коми, Северная Осетия – Алания, Татарстан, Чеченская; Области – Мурманская; Автономные округа – Ненецкий; Ханты-Мансийский – Югра; Чукотский; Ямало-Ненецкий.

положением/уставом; контактная информация и форма обратной связи; структура и функции представительства; список сотрудников, вакансии; сервисы для некоммерческого сектора; сервисы для коммерческого сектора; сервисы для муниципальных образований; информация о текущей деятельности, мероприятиях; отчеты о результатах деятельности.

3. Создать (при необходимости) и регулярно актуализировать официальные страницы представительств в социальных сетях сети Интернет с размещением на них информации о текущей деятельности, медиаматериалов, контактной информации и иной необходимой информации. Указанные меры позволят повысить прозрачность деятельности представительств, а также охватить различные целевые аудитории граждан.

4. Установить организационно-правовую форму представительств – орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации. Статус органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации позволит представительством более конструктивно взаимодействовать с федеральными органами государственной власти, госкорпорациями, федеральными НКО, представителями крупного бизнеса, иными субъектами федерального и международного масштаба в целях эффективного социально-экономического развития регионов.

5. Нормативно закрепить в регламентирующих документах представительств функции по оказанию информационного, аналитического, правового, организационного и иного содействия организациям коммерческого и некоммерческого сектора, зарегистрированным на территории субъекта Российской Федерации, в реализации своей деятельности в городе Москве.

6. Создать в структуре представительств отделы по взаимодействию с коммерческим и некоммерческим сектором.

7. Создавать представительства в других субъектах РФ для развития взаимовыгодного сотрудничества в экономической, культурной и иных сферах.

## 8. Привлекать дополнительные источники финансирования.

Таким образом, совокупность вышеперечисленных предложений с учетом актуальных условий модернизации представительств позволит повысить значение указанных структур в системе государственного управления, их результативность, усилит их роль в процессах взаимодействия власти и общества.

Внедрение цифровых технологий и повышение информационной открытости представительств рассматривается нами как важнейшее направление совершенствования управления представительствами субъектов РФ.

По результатам анализа информационных ресурсов представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве (анализ представлен в предыдущем разделе диссертации), выявлен ряд достоинств и недостатков сайтов представительств. Несмотря на значительную роль и высокую развитость информационно-коммуникационных ресурсов в государственном управлении, представительства субъектов Российской Федерации, расположенные в городе Москве, не обладают соответствующим уровнем информационной открытости.

Содержание преимущественного числа официальных сайтов характеризуется недостатком (нередко неактуальностью) представленной информации, а разделы на официальном сайте регионального органа власти, как правило, включают в себя, только контактную информацию представительства, ФИО руководства, режим работы, адрес и т.д. Вместе с тем на сайтах некоторых представительств имеются разделы, не наполненные соответствующей информацией.

С учетом сложившейся ситуации, актуализируется необходимость модернизации информационных ресурсов представительств, обеспечения полноты наполнения сайтов, а также систематизации контента сайтов. Целесообразно создать/дополнить отдельные официальные сайты

представительств субъектов РФ, расположенных в городе Москве, с публикацией следующей информацией:

- общая краткая информация о представительстве;
- общая информация и медиаматериалы о регионе;
- планы работы и отчеты о деятельности представительства;
- информация о руководстве и структуре представительства;
- информация и сервисы для взаимодействия с общественными организациями, гражданским обществом, предпринимательским сообществом, органами местного самоуправления, другими представительствами субъектов РФ;
- нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность;
- ссылки на социальные сети, государственные электронные ресурсы;
- контактная информация;
- новости и анонсы о деятельности представительств.
- методические рекомендации по противодействию коррупции.

Создать/дополнить разделы на сайте органа исполнительной власти субъекта РФ, посвященные региональным представительствам, с размещением следующей информации:

- ссылка на официальный сайт представительства;
- общая краткая информация о представительстве;
- информация о руководстве и структуре представительства;
- нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность;
- ссылки на социальные сети представительства;
- контактная информация представительства;
- планы работы и отчеты о деятельности представительства.

Такой механизм позволит максимально обеспечить транспарентность деятельности представительств, улучшить взаимодействие не только с институтами власти, но и с гражданским обществом, субъектами

коммерческого и некоммерческого секторов, охватить различные целевые аудитории граждан.

Ретроспективное исследование институционализации представительств показало, что одним из факторов их создания были географические особенности нашей страны, а именно - удаленность значительного числа субъектов РФ от Москвы как центра принятия решений. В настоящее время решение проблем, связанных с удаленностью регионов от федерального центра, стало возможным благодаря развитию цифровых технологий и средств специальной и защищенной связи. В деятельности представительств часто используются возможности видеоконференцсвязи, позволяющие участвовать в оперативных и селекторных совещаниях, заседаниях органов исполнительной власти региона, выходить на оперативную связь с региональными институтами управления. Потенциал российского общества для использования цифровых технологий достаточно велик. По итогам исследования международной консалтинговой компании BCG об использовании гражданами электронных государственных услуг (в котором участвовали более 13 000 человек в 30 странах) Россия входит в топ-10 стран выборки по интенсивности использования цифровых госуслуг и по темпам роста занимает третье место, опережая среднемировой уровень почти втрое, 42% против 15%<sup>1</sup>. Доля населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг в общей численности обследуемого населения, увеличилась с 10,7 % в 2013 году до 54,5 % в 2018 году; доля населения<sup>2</sup>. Рост популярности использования цифровых ресурсов показывают и результаты работы портала государственных услуг России за 2018 год: только за 2018 год число пользователей увеличилось на 21 миллион, до 86 миллионов; число посещений портала возросло более чем на 30 %, до 582 миллионов; пользователи отправили более 60 миллионов электронных

---

<sup>1</sup> Агентство экономической информации «Прайм». Официальный сайт: [https://lprime.ru/state\\_regulation/20190313/829795916.html](https://lprime.ru/state_regulation/20190313/829795916.html) (дата обращения: 27.10.2019).

<sup>2</sup> Показатели развития информационного общества в Российской Федерации. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ – URL: <https://www.gks.ru/folder/14478>. (дата обращения: 10.01.2020).

форм заявлений на получение госуслуг, что на 55% превышает показатели 2017 года<sup>1</sup>.

Таким образом, роль цифровых технологий во взаимодействия власти и общества возрастает и представителям целесообразно активнее внедрять эти ресурсы.

Предложения, сформулированные в ходе исследования, не противоречат ключевым направлениям государственной политики регионального развития, а именно задачам, поставленным Президентом России в целях обеспечения устойчивого экономического роста и научно-технологического развития регионов:

- уточнение полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации;
- организация эффективного исполнения указанных полномочий посредством введения дополнительных механизмов привлечения граждан к участию в государственном и муниципальном управлении, повышения их гражданской ответственности при решении вопросов социально-экономического и политического развития территорий, а также механизмов учета мнения населения при решении указанных вопросов<sup>2</sup>.

Уточнение целей, полномочий, функций представительств, безусловно, важнейшая и первостепенная задача, которая позволяет повысить эффективность госструктур, качество жизни граждан, позволит более рационально использовать ресурсы представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве.

Подводя итоги данному разделу диссертации, отметим основные выводы. Необходимость совершенствования управления представительствами субъектов Российской Федерации обусловлена:

---

<sup>1</sup> Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Официальный сайт: <https://digital.gov.ru/ru/events/38738/> (дата обращения: 10.01.2020).

<sup>2</sup> См. Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» от 16.01.2017 г. № 13. Пункт 6, 7. // Собрание Законодательства Российской Федерации от 2017 г., № 4, ст. 637.



- несоответствием (в большинстве случаев) социально-управленческих статусов и представлений о роли и значении представительств субъектов Российской Федерации (сложившихся около двадцати лет назад) современным тенденциям реформирования системы государственного управления и подходам к оценке эффективности административно-политической деятельности;
- потребностью оптимизации ресурсов управления (в том числе и представительств, затраты на содержание которых несет региональный бюджет) для достижения целей устойчивого развития региона;
- спонтанным формированием модернистской модели представительств (наряду с традиционной), для которой характерны новые практики и выходы за пределы традиционных функций. По сути, идет неформальная институционализация ряда новых функций представительств, ранее им не свойственных.

В данном контексте совершенствования управления представительствами субъектов Российской Федерации целесообразно проводить на основе, как минимум, принципов рациональности и легитимности (нормативное закрепление всех новых функций представительств с целью обеспечения правомочности их действий).

Основными направлениями совершенствования управления представительствами должны стать:

- структурно-функциональная модернизация представительств, направленная на расширение функций представительств в интересах оптимизации взаимодействия с региональными бизнес-субъектами и институтами гражданского общества;
- легитимация новых положительных практик, то есть обновление роли и значения представительств с целью обеспечения правомочности их взаимодействий с государственным и негосударственным сектором для оказания содействия в решении проблем субъектов регионального бизнеса и гражданского общества и задач, поставленных руководством

соответствующих субъектов Российской Федерации для продвижения интересов региона;

- изменение организационно-правовых форм представительств с целью более конструктивного и авторитетного взаимодействия с государственными, частными, некоммерческими и иными субъектами в городе Москве при реализации возложенных задач, а также с целью предоставления возможностей поиска дополнительного финансирования на содержание и выполнение задач представительства;
- цифровизация и повышение транспарентности деятельности представительств с целью повышения ее результативности.

### *Основные выводы по третьей главе диссертации*

В ходе исследования проведена классификация представительств и выявлена формирующаяся, нормативно не закреплённая, модель функционирования представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве (условно названа «модернистская»), для которой свойственны отклонения от норм, закреплённых в документах, регламентирующих деятельность представительств. Отклонения от норм выражаются в том, что функции и задачи представительств выходят за пределы тех, что были нормативно закреплёны более 20 лет назад. В новой модели представительства берут на себя большую ответственность и роль в решении региональных проблем. Эти «выходы за норму» были бы пресечены управляющей подсистемой, если бы не способствовали решению задач, стоящих перед ней. В этом случае, когда управляемая подсистема представительств начинает самообновляться для решения актуальных проблем системы регионального управления, следует преодолеть инерцию управленческого мышления и решений управляющего центра (учредителей) и нормативно закрепить изменения.

Нормативное обновление модели представительств целесообразно с точки зрения принципа рациональности и рационального использования

ресурсов представительств и доверия, без которого невозможно делегирование представительством новых полномочий.

Главными направлениями совершенствования управления представительством субъектов РФ, расположенными в городе Москве, должны стать структурно-функциональная модернизация, повышение ответственности институтов представительства в решении проблем регионального социума и с этой целью включение представительств в процесс взаимодействия региональных институтов управления с региональными и внерегиональными значимыми группами интересов и институтами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система государственного управления претерпевает изменения с целью сохранения способности к управляющему воздействию и положительной обратной реакции управляемой подсистемы, чтобы избежать социальной напряжённости и дестабилизаций. Представительства субъектов Российской Федерации как элемент системы государственного управления не являются исключением. Вместе с тем эти институты не изменялись более 20 лет, и не по причине их высокорезультативной деятельности (что свойственно не всем представительством), а по причине того, что они не оказывали существенного влияния на функционирование всей системы управления и даже будучи малорезультативными, они в целом не могли сильно повлиять на управляемость системы и выполнение ею своих задач. Однако, как показывает историко-институциональное исследование развития системы представительств, в определенные исторические периоды их роль оказывалась весьма существенной для сохранения управленческих возможностей федерального центра в отношении региональных социумов и региональных институтов власти, для сохранения целостности всей страны, для выражения и реализации интересов региональных социумов в принятии государственных решений.

На современном этапе развития государственного управления целесообразно пересмотреть роль представительств и подходы к управлению ими. Это связано, с одной стороны, с выраженной потребностью рационализации и оптимизации ресурсов управления (экономии средств на содержание, перераспределение функций, реорганизации и др.) для достижений национальных целей развития и, с другой стороны, с поиском инструментов и ресурсов для повышения качества взаимодействия институтов власти с обществом, для реализации гражданских инициатив, вовлечения коллективных субъектов бизнеса и гражданского общества в решение общественных проблем. На пересечении этих назревших потребностей возникает необходимость совершенствования управления разными

элементами системы государственного управления, в том числе и институтами представительств, к которым относятся и представительства субъектов Российской Федерации, расположенные в городе Москве.

Новое осмысление назначения этих институтов должно иметь отправной точкой не факт учредительства, а факт их роли в решении проблем регионального социума (ведь сам учредитель представительств существует для решения задач устойчивого развития регионального социума и повышения качества жизни людей). Учредители представительств субъектов РФ используют институт представительства как вспомогательный инструмент для реализации своих интересов, делегируя им часть своих задач и статуса. Однако сами органы власти функционируют на основе полномочий, делегированных им региональным социумом на основе разного рода процедур. Следовательно, задачи представительств субъектов РФ не могут быть изолированы от задач развития всего регионального социума и не могут служить лишь инструментом реализации интересов управленческих структур. Социальный потенциал представительств субъектов РФ значительно шире того, который видят в нем учредители.

При таком подходе представительства перестают быть вспомогательными, чисто техническими структурами, обслуживающими пребывание представителей региональной власти в городе Москве, а становятся вспомогательными инструментами для решения проблем регионального социума. Для этого целесообразно наделить представительства полномочиями по взаимодействию с коллективными субъектами регионального социума (прежде всего, представителями бизнеса и гражданского общества) для оказания содействия в налаживании отношений с федеральными институтами, общественными организациями и другими структурами, а также полномочиями по взаимодействию с внерегиональными акторами с целью продвижения интересов региона, формирования положительного имиджа (например, СМИ, частными инвесторами и др.).

Анализ деятельности представительств показал, что со времени создания представительств субъектов Российской Федерации прошло более двадцати лет, однако в настоящее время они функционируют недостаточно результативно в силу комплекса различных факторов: превышение объема заявленных функций над реальным объемом задач, нерациональная организация деятельности, низкая квалификация кадров, неупорядоченность организационно-правовых статусов, отсутствие транспарентности реализуемой деятельности и другие. Но кроме внутриорганизационных факторов на качество работы представительств влияют и внешние факторы: новые запросы на роль представительств в реализации интересов регионального социума. Эта роль является следствием сущности представительства как социально-управленческого феномена в основе которого лежат механизмы делегирования и доверия.

Таким образом, в ходе исследования выявлены теоретико-методологические основы исследования процесса институционализации представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве как социально-управленческого феномена; определены методологические основы исследования представительств субъектов Российской Федерации с позиций социологии управления; проведено историко-институциональное исследование развития системы представительств субъектов Российской Федерации; проанализированы социально-управленческие статусы современных представительств субъектов Российской Федерации; выявлены актуальные и вероятностные функции и структуры представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве; обоснованы направления совершенствования управления представительствами субъектов Российской Федерации в городе Москве.

Определено, что совершенствование управления представительствами субъектов Российской Федерации должно основываться на принципах рациональности и институционализации доверия, целесообразности делегирования представительствам субъектов Российской Федерации,

расположенным в городе Москве, части функций региональных институтов по взаимодействию с федеральным центром, с федеральными структурами для оказания содействия в продвижении интересов социально значимых групп регионального социума (в первую очередь, институтов гражданского общества и бизнеса).

Совершенствование управления представительствами субъектов Российской Федерации связано с расширением и нормативным закреплением новых функций и полномочий представительств, модернизацией структуры представительств, изменением социально-управленческого подхода к определению роли и значения представительств в системе отношений «регион-центр».

Потребность в изменении подходов к управлению представительствами назрела и проявляется в практике деятельности представительств, а, по сути, в отклонениях от тех норм деятельности, которые заданы представительствам рамками нормативных правовых документов. Часть представительств вышла за пределы этой «нормы» (по разным причинам - самостоятельно или по просьбе управляющей системы) и показывает нам формирование новой модели представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве, которую мы назвали «модернисткой». При такой модели функции и задачи, неформально взятые на себя представительствами, не просто выходят за пределы традиционных и закреплённых в регламентирующих документах, они при этом повышают ответственность и роль представительств в решении региональных проблем.

Если исходить из принципа рациональности управления, то целесообразно поддержать эту инициативу и использовать ресурсы представительств для повышения результативности деятельности всей системы регионального управления. Принимая за основу принцип открытости управления, следует расширить полномочия представительств по взаимодействию с иными интересантами решения региональных проблем, сделать открытой отчетность о деятельности представительств. При этом,

делегируя новые полномочия, а с ними и ответственность, целесообразно исходить из принципа легитимности и принципа институционализации доверия (нормативно закрепить ответственность и санкции за невыполнение обязательств).

Основным направлением совершенствования управления представительствами субъектов РФ в городе Москве должна стать структурно-функциональная модернизация представительств. В части рекомендаций, отметим предложения именовать представительские структуры, располагающиеся в городе Москве, как «Представительство субъекта Российской Федерации в городе Москве»; создать официальные сайты представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве в сети Интернет, а также создать (при необходимости) и регулярно актуализировать официальные страницы представительств в социальных сетях сети Интернет с размещением на них определённой обязательной информации; пересмотреть организационно-правовую форму представительств с точки зрения повышения социального статуса, а также предоставления возможности привлечения дополнительных финансовых ресурсов на свою деятельность и в бюджет субъекта РФ; нормативно закрепить в регламентирующих документах представительств функции по оказанию информационного, аналитического, правового, организационного и иного содействия организациям коммерческого и некоммерческого сектора, зарегистрированным на территории субъекта Российской Федерации, в реализации своей деятельности в городе Москве; создавать (при необходимости) представительства в других субъектах РФ для развития взаимовыгодного сотрудничества в экономической, культурной и иных сферах.



## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

### **I. Нормативные правовые акты федерального уровня**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание Законодательства Российской Федерации от 4 августа 2014 г. № 31 ст. 4398.
2. Конституция (Основной закон) Союза Советских Социалистических Республик (утверждена постановлением Чрезвычайного VIII Съезда Советов Союза Советских Социалистических Республик от 5 декабря 1936 г.) Статья 68. // Известия ЦИК СССР и ВЦИК от 06.12.1936 г. № 283 (утратил силу).
3. Конвенция о специальных миссиях (Нью-Йорк, 8 декабря 1969 г.) // Действующее международное право. Том 1. - М.: Издательство БЕК, 1996.
4. Федеральный закон от 22 февраля 2014 N 20-ФЗ (ред. от 29.05.2019) «О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 24 февраля 2014 г. N 8 ст. 740.
5. Федеральный закон от 24 июня 1999 N 119-ФЗ "О принципах и порядке разграничения предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 28 июня 1999 г. N 26 ст. 3176.
6. Федеральный закон от 6 октября 1999 г. N 184-ФЗ "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 18 октября 1999 г. N 42 ст. 5005.
7. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" //

Собрание Законодательства Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 40 ст. 3822.

8. Закон СССР от 26 апреля 1990 г. № 1457-I «О разграничении полномочий между Союзом ССР и субъектами Федерации» // Ведомости Съезда народных депутатов СССР и Верховного Совета СССР от 9 мая 1990 года N 19. (утратил силу).
9. Закон СССР от 10 апреля 1990 г. N 1421-I «Об основах экономических отношений Союза ССР, союзных и автономных республик» // Ведомости Съезда народных депутатов СССР и Верховного Совета СССР от 18 апреля 1990 года N 16. (утратил силу).
10. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 14 мая 2018 г. N 20 ст. 2817.
11. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 года № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 23 января 2017 года N 4 ст. 637.
12. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 15.03.2004 г. № 11 ст. 945.
13. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 19 ст. 2338.
14. Указ Президента РФ от 13 мая 2000 г. N 849 "О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном

округе" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 15 мая 2000 г., N 20, ст. 2112.

15. Указ Президента Российской Федерации от 02.04.1992 № 323 «О представительствах администраций краев и областей при Правительстве Российской Федерации» // Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР от 1992 г., № 15, ст. 826.
16. Указ Президента Российской Федерации от 29.09.1999 № 1316 (ред. от 18.02.2017) "Об утверждении Положения о Постоянном представительстве Российской Федерации при Международной организации" // Собрание Законодательства Российской Федерации от 04.10.1999, N 40, ст. 4819.
17. Указ Президента Российской Федерации от 13 февраля 1992 года № 139 «О Постоянном представительстве Республики Саха (Якутия) при Президенте Российской Федерации» // Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР от 20.02.1992 г. № 8, ст. 388.
18. Указ Президента Российской Федерации от 28 октября 1996 г. № 1497 «Об утверждении Положения о Посольстве Российской Федерации» // Собрание Законодательства Российской Федерации от 4 ноября 1996 г. N 45, ст. 5090.
19. Указ Президента РСФСР от 22.08.1991 N 75 "О некоторых вопросах деятельности органов исполнительной власти в РСФСР" // Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР от 1991 года, N 34, ст. 1146. (утратил силу).
20. Постановление СНК СССР от 04.02.1931 N 88 «О представителях советов народных комиссаров союзных республик при Совете Народных Комиссаров СССР» // Собрание Законодательства СССР. - М.: 1931. № 8. Ст. 95. (утратил силу).
21. Постановление ВЦИК «Об утверждении положения о Совете Национальностей при Народном Комиссариате по Дела

Национальностей и постановления о национальных представительствах и п/отделах при Наркомнаце» № 206 от 21 апреля 1921 г. // Известия ВЦИК Советов от 27 апреля 1921 года № 91. (утратил силу).

22. Постановление ВЦИК «Об утверждении Положения о представителях автономных республик и автономных областей РСФСР при Президиуме ВЦИК» от 04 ноября 1930 г. (утратил силу).
23. Декрет ВЦИК и СНК «О передаче представительств автономных Советских Республик и других национальных объединений в Народный Комиссариат по Национальным Дела» № 438 от 4 ноября 1920 г. // Известия ВЦИК Советов от 6 ноября 1920 г № 249. (утратил силу).
24. Декрет ВЦИК «О реорганизации Народного комиссариата по национальным делам» № 202 от 19 мая 1920 г. // Известия ВЦИК Советов от 22 мая 1920 г. № 109 (утратил силу).
25. Приказ МИД России от 22.11.2011 г. № 21341 «Об утверждении Положения о территориальном органе – Представительстве Министерства иностранных дел Российской Федерации на территории Российской Федерации» // «Российская газета» № 29 от 10.02.2012.

## **II. Нормативные правовые акты регионального уровня**

26. Закон Республики Саха (Якутия) от 19 июня 2007 года 472-З № 961-III «О представительствах и представителях без учреждения представительства Республики Саха (Якутия)».
27. Закон Республики Татарстан «О представительствах республики Татарстан» от 10.11.2003 года № 47-ЗРТ // «Республика Татарстан» от 14 ноября 2003 г. № 227-228.
28. Указ Главы Республики Адыгея от 24 апреля 2007 года № 138 «О Постоянном представительстве Республики Адыгея при Президенте Российской Федерации (с изменениями на 28 ноября 2018 года)».
29. Указ Губернатора Алтайского края от 14 декабря 2016 года №160 «Об утверждении положения о Постоянном представительстве Алтайского края в городе Москве».

30. Указ Главы Республики Башкортостан от 23 ноября 2015 года № УГ-303 «О внесении изменений в положение о Полномочном Представительстве Республики Башкортостан при Президенте Российской Федерации».
31. Указ Главы Республики Дагестан от 07 августа 2012 года № 127 «Вопросы Постоянного представительства Республики Дагестан при Президенте Российской Федерации (с изменениями на 16 января 2018 года)».
32. Указ Президента Кабардино-Балкарской Республики от 7 апреля 2006 года № 45-УП «О Постоянном Представительстве Кабардино-Балкарской Республики при Президенте Российской Федерации».
33. Указ Президента Республики Татарстан от 08 сентября 2006г. № УП-346 «О Полномочном представительстве Республики Татарстан в Российской Федерации».
34. Указ Президента Республики Татарстан от 31 декабря 1992 года № 605 «О постоянном представительстве Республики Татарстан в Азербайджанской Республике» // «Ведомости Верховного Совета Татарстана», 1992, N 11-12, ст. 208.
35. Указ Президента Республики Татарстан от 10 сентября 1997 года № 464 года «Об учреждении Полномочного представительства Республики Татарстан в Республике Казахстан (с изменениями на 11 августа 2009 года)» // Газета «Республика Татарстан» N184-185, от 13.09.97.
36. Указ Президента Республики Татарстан от 13 сентября 1997 года № 493 «Об учреждении Полномочного представительства Республики Татарстан в Турецкой Республике (с изменениями на 20 февраля 2012 года)» // Газета «Республика Татарстан» N192, от 25.09.97.
37. Указ Президента Республики Татарстан от 11 августа 2009 года № УП-421 «Об учреждении полномочного представительства Республики Татарстан в Туркменистане» // Газета «Республика Татарстан» N 161-162, от 13.08.2009 г.

38. Указ Главы Республики Ингушетия от 21 января 2016 года № 10 «Об утверждении положения о Постоянном Представительстве Республики Ингушетия при Президенте Российской Федерации (с изменениями на: 20.12.2016)».
39. Указ Главы Республики Ингушетия от 02 сентября 2009 года № 159 «О Представительствах Республики Ингушетия в субъектах Российской Федерации (с изменениями на: 23.07.2012)».
40. Указ Главы Республики Бурятия от 29 сентября 2017 года № 202 «О структуре исполнительных органов государственной власти Республики Бурятия».
41. Указ Главы Республики Калмыкия от 20 января 2011 г. № 5 «О Постоянном Представительстве Республики Калмыкия при Президенте Российской Федерации».
42. Указ Главы Республики Тыва от 10 декабря 2012 года № 291 «О представительстве Республики Тыва Российской Федерации в г. Улан-Баторе Монголии».
43. Указ Главы Карачаево-Черкесской Республики от 06 июня 2019 года № 100 «Об утверждении Положения о Постоянном представительстве Карачаево-Черкесской Республики в г. Москве».
44. Указ Главы Республики Коми от 27 сентября 2016 года № 118 «О Постоянном представительстве Республики Коми при Президенте Российской Федерации».
45. Указ Главы Республики Мордовия от 09 марта 2016 года № 59-УГ «О Постоянном представительстве Республики Мордовия при Президенте Российской Федерации».
46. Указ Главы Республики Северная Осетия-Алания от 26 февраля 2006 года № 20 «О Постоянном представительстве Республики Северная Осетия-Алания при Президенте Российской Федерации».
47. Указ Главы Республики Северная Осетия-Алания от 18 июля 2016 года № 194 «Об утверждении типового положения о Представителе Главы

Республики Северная Осетия-Алания в субъекте Российской Федерации».

48. Указ Главы Чеченской Республики от 11 июня 2015 года № 91 «Об утверждении Положения о Постоянном представительстве Чеченской Республики при Президенте Российской Федерации».
49. Указ Губернатора Алтайского края от 14 декабря 2016 года № 160 «Об утверждении Положения о постоянном представительстве Алтайского края в городе Москве».
50. Указ Губернатора Архангельской области от 2 апреля 2018 года N 27-у «Об утверждении Положения о представительстве Архангельской области при Правительстве Российской Федерации».
51. Указ Губернатора Омской области от 15 марта 2004 года № 60 «Об организации деятельности Представительства Омской области при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на 13 декабря 2018 года)».
52. Указ Губернатора Орловской области от 22 января 2019 года № 32 «Об утверждении Положения о Представительстве Орловской области при Правительстве Российской Федерации Администрации Губернатора и Правительства Орловской области и его структуры».
53. Распоряжение главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 06 августа 18 № 196-р «О создании государственного казенного учреждения Краснодарского края «Постоянное представительство администрации Краснодарского края при Правительстве Российской Федерации».
54. Распоряжение Губернатора Ярославской области от 28 мая 2014 года № 227-р «О представительстве Правительства Ярославской области при Правительстве Российской Федерации и внесении изменения в Распоряжение Губернатора области от 21 марта 2011 года № 95-Р (с изменениями на: 26.09.2016)».

55. Постановление Губернатора Ставропольского края от 16 марта 2009 года № 144 «Об утверждении Положения о представительстве Правительства Ставропольского края при Правительстве Российской Федерации» (с изменениями на: 11.04.2016).
56. Постановление Губернатора Амурской области от 05 июля 2007 года № 402 «Об утверждении Положения о представительстве Амурской области при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации».
57. Постановление Губернатора Владимирской области от 06 марта 2006 года № 160 «Об утверждении Положения о представительстве администрации Владимирской области при Правительстве Российской Федерации».
58. Постановление Губернатора Волгоградской области от 20 июня 2012 года № 489 (ред. от 26.12.2018) «Об утверждении Положения о представительстве Волгоградской области в городе Москве».
59. Постановление Губернатора Курганской области от 31 июля 2019 года № 57 «Об утверждении Положения о представительстве Курганской области при Правительстве Российской Федерации».
60. Постановление Губернатора Курской области от 22 января 2001 года № 60 «Вопросы Представительства Курской области при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на 31 октября 2018 года)».
61. Постановление Губернатора Томской области от 13 ноября 2013 № 143 «Об утверждении Положения о Представительстве Томской области при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на 29 декабря 2018 года)».
62. Постановление Губернатора Челябинской области от 24 июня 2010 года № 143 «Об утверждении Положения и штатной численности Постоянного Представительства Челябинской области при Правительстве Российской Федерации».



63. Постановление Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 09 июля 2010 года № 125 «О Представительстве Ханты-Мансийского автономного округа - Югры при Правительстве Российской Федерации и в субъектах Российской Федерации».
64. Постановление Губернатора Чукотского автономного округа от 4 октября 2013 года № 80 «Об утверждении Положения об Аппарате Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа (с изменениями на 30 ноября 2018 года)».
65. Постановление Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа от 03 августа 2004 года № 266 «Об открытии представительства Ямало-Ненецкого автономного округа в г. Санкт-Петербурге (с изменениями на: 17.01.2005)».
66. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 17 марта 2016 года № 175 «О внесении изменений в Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20.09.2004 № 1583».
67. Постановление Правительства Республики Дагестан от 27 января 2015 года № 17 «Вопросы Представительства Республики Дагестан в Санкт-Петербурге (с изменениями на: 13.12.2016)».
68. Постановление Правительства Республики Дагестан от 27 января 2015 года № 18 «Вопросы Представительства Республики Дагестан в Ставропольском крае (с изменениями на: 13.12.2016)».
69. Постановление Правительства Республики Дагестан от 27 января 2015 года № 19 «Вопросы Представительства Республики Дагестан в Краснодарском крае (с изменениями на: 13.12.2016)».
70. Постановление Правительства Республики Бурятия от 17 декабря 2008 года № 534 «Об утверждении положения и структуры Полномочного Представительства Республики Бурятия при Президенте Российской Федерации».
71. Постановление Правительства Республики Карелия от 18 октября 2017 года № 359-П «Об утверждении Положения о Постоянном

Представительстве Республики Карелия при Президенте Российской Федерации».

72. Постановление Совета Министров Республики Крым от 27 июня 2014 года № 176 «Об утверждении Положения о Постоянном представительстве Республики Крым при Президенте Российской Федерации».
73. Постановление Правительства Республики Марий Эл от 5 января 2004 года № 1 «Об утверждении Положения о Постоянном представительстве Республики Марий Эл при Президенте Российской Федерации».
74. Постановление Правительства Республики Тыва от 31 октября 2007 года № 976 «Об утверждении положения о Полномочном представительстве Республики Тыва в г. Москве».
75. Постановление Правительства Удмуртской Республики от 22 декабря 2014 года № 558 «О внесении изменения в постановление Правительства Удмуртской Республики от 12 мая 2014 года № 182 «О Постоянном представительстве Главы Удмуртской Республики при Президенте Российской Федерации».
76. Постановление Правительства Республики Хакасия от 18 мая 2005 года № 169 «О Постоянном представительстве Республики Хакасия».
77. Постановление Кабинета Министров Чувашской Республики от 28 декабря 2011 года № 637 (с изм. от 21.07.2014 № 245) «Об утверждении Положения о Полномочном представительстве Чувашской Республики при Президенте Российской Федерации (с изменениями на: 21.07.2014)».
78. Постановление Правительства Забайкальского края от 11 июля 2017 года № 276 «Об утверждении Положения о Представительстве Правительства Забайкальского края при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на 5 октября 2018 года)».
79. Постановление Правительства Красноярского края от 27 августа 2014 № 368-п «Об утверждении Положения о Постоянном представительстве

Красноярского края при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на 25 декабря 2018 года)».

80. Постановление Правительства Хабаровского края от 24 января 2005 года N 3-пр «Об утверждении Положения о представительстве Правительства Хабаровского края при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на 21 августа 2013 года)».
81. Постановление Правительства Астраханской области от 1 марта 2005 года № 3-П «О представительстве Губернатора Астраханской области при Правительстве Российской Федерации (агентстве Астраханской области)» (с изменениями на 28 декабря 2017 года).
82. Постановление Правительства Брянской области от 24 февраля 2014 года № 59-п «О постоянном представительстве Правительства Брянской области при Правительстве Российской Федерации в г. Москве».
83. Постановление Правительства Вологодской области от 29 мая 2002 года № 317 «О представительстве Вологодской области при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации».
84. Постановление Правительства Иркутской области от 29 декабря 2009 года № 385/164-пп «О представительстве Правительства Иркутской области при Правительстве Российской Федерации в г. Москве» (с изменениями на 3 мая 2018 года).
85. Постановление Правительства Калужской области от 23 января 1997 года № 1 «О создании представительства Правительства Калужской области при Правительстве Российской Федерации».
86. Постановление Правительства Ленинградской области от 30 декабря 2015 года № 540 «О переименовании Представительства Правительства Ленинградской области при Правительстве Российской Федерации и об утверждении Положения о представительстве Губернатора и Правительства Ленинградской области при Правительстве Российской Федерации».

87. Постановление Правительства Магаданской области от 17 января 2019 года № 14-пп «О создании Магаданского областного государственного казенного учреждения "Представительство Правительства Магаданской области при Правительстве Российской Федерации».
88. Постановление Правительства Оренбургской области от 05 декабря 2016 года № 906-п ««О создании государственного казенного учреждения «Представительство Оренбургской области при Правительстве Российской Федерации»».
89. Постановление Правительства Пензенской области от 16 июня 2014 года № 405-пп «О создании государственного бюджетного учреждения «Представительство Правительства Пензенской области при Правительстве Российской Федерации».
90. Постановление Правительства Ростовской области от 27 октября 2011 года № 79 «Об утверждении Положения о Представительстве Правительства Ростовской области при Правительстве Российской Федерации».
91. Постановление Правительства Рязанской области от 24 марта 2011 года № 60 «Об утверждении Положения о Представительстве Правительства Рязанской области».
92. Постановление Правительства Самарской области от 22 апреля 2015 г. № 207 «Об утверждении Положения о полномочном представительстве Губернатора Самарской области при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации».
93. Постановление Правительства Свердловской области от 18 марта 2013 года № 325-ПП «О создании государственного казенного учреждения Свердловской области «Представительство Губернатора Свердловской области в органах государственной власти Российской Федерации».
94. Постановление Правительства Тверской области от 27 ноября 2012 года № 727-пп «Об утверждении Положения о Представительстве Правительства Тверской области в городе Москве».

95. Постановление Правительства Тульской области от 09 ноября 2016 года № 510 «О создании государственного учреждения Тульской области «Представительство правительства Тульской области».
96. Постановление Правительства Тульской области от 30 ноября 2016 года № 549 ««Об утверждении Устава государственного учреждения Тульской области «Представительство правительства Тульской области»»».
97. Постановление Правительства Тюменской области от 18 мая 2005 г. № 34-п «Об утверждении Положения о Представительстве Правительства Тюменской области в органах государственной власти Российской Федерации».
98. Постановление Правительства города Севастополя от 18 октября 2018 года № 683-ПП «Об утверждении Положения об Управлении представительства Правительства Севастополя в городе Москве Департамента аппарата Губернатора и Правительства Севастополя».
99. Постановление Правительства Еврейской автономной области от 6 апреля 2005 года № 93-пп «О представительстве Правительства Еврейской Автономной области при Правительстве Российской Федерации (с изменениями на: 18.09.2012)».
100. Постановление Администрации Воронежской области от 18 декабря 2008 года № 1107 «Об утверждении Положения о представительстве Воронежской области при федеральных органах государственной власти Российской Федерации».
101. Постановление Администрации Костромской области от 30 апреля 2013 года № 171-а «О признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации Костромской области».
102. Постановление Администрации Сахалинской области от 28 декабря 2009 года № 562-па «Об утверждении Положения о представительстве Губернатора и Правительства Сахалинской области в городе Москве».

103. Постановление Администрации Смоленской области от 04 декабря 2008 года № 655 «Об утверждении Положения о Представительстве Администрации Смоленской области при Правительстве Российской Федерации».
104. Постановление Администрации Тамбовской области от 29 августа 2016 года № 990 «О создании Тамбовского областного государственного казенного учреждения «Представительство Тамбовской области при Правительстве Российской Федерации" и утверждении Устава Тамбовского областного государственного казенного учреждения «Представительство Тамбовской области при Правительстве Российской Федерации» (с изменениями на 27 октября 2017 года)»
105. Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 06 декабря 2011 года № 1294-р «Об изменении типа государственного учреждения «Якутское постпредство в г. Москве» на государственное бюджетное учреждение Республики Саха (Якутия) «Якутское постпредство в г. Москве».
106. Распоряжение Правительства Мурманской области от 09 апреля 2013 года № 123-РП «О создании государственного областного казенного учреждения «Представительство Правительства Мурманской области»».
107. Распоряжение Правительства Нижегородской области от 22 ноября 2011 года № 2489-Р «О создании государственного казенного учреждения Нижегородской области «Представительство Правительства Нижегородской области при Правительстве Российской Федерации»».
108. Распоряжение Правительства Новгородской области от 19 декабря 2017 года № 41-рг «Об утверждении Устава государственного областного казенного учреждения «Управление Делами Правительства Новгородской области»».
109. Распоряжение Правительства Новосибирской области от 18 апреля 2017 года № 127-рп «О создании государственного казенного учреждения

Новосибирской области «Постоянное представительство Новосибирской области в городе Москве»».

110. Распоряжение Правительства Саратовской области от 14 декабря 2017 года № 337-Пр «О создании государственного учреждения Саратовской области ««Представительство Правительства Саратовской области при Правительстве Российской Федерации»».
111. Распоряжение Правительства Ульяновской области от 30 ноября 2011 года № 849-пр «О создании областного государственного казённого учреждения «Представительство Ульяновской области при Правительстве Российской Федерации»».
112. Распоряжение Администрации Кемеровской области от 12 июля 2004 года № 979-к (в ред. постановления Коллегии Администрации Кемеровской области от 17.12.2009 №497) «Об утверждении Положения о представительстве Администрации Кемеровской области при Правительстве Российской Федерации».
113. Распоряжение Администрации Правительства Кировской области от 30 июня 2015 года № 47 «Об утверждении Устава Кировского областного государственного казенного учреждения «Служба обеспечения постоянного представительства Правительства Кировской области при Правительстве Российской Федерации»».
114. Распоряжение Администрации Липецкой области от 30 сентября 2010 года № 396-р «Об утверждении Положения о Представительстве администрации Липецкой области при Правительстве Российской Федерации».
115. Распоряжение Руководителя Администрации Главы и Правительства Удмуртской Республики от 27 марта 2018 года № 17 «Об утверждении Устава казенного учреждения Удмуртской Республики «Аппарат Постоянного представителя Главы Удмуртской Республики при Президенте Российской Федерации»».

116. Приказ Администрации Губернатора Санкт-Петербурга от 3 июня 2004 года № 30-пв «Об утверждении Положения о Представительстве Правительства Санкт-Петербурга в городе Москве».
117. Приказ Аппарата Губернатора и Правительства Камчатского края от 21 сентября 2015 № 559-п «Об утверждении Устава краевого государственного казенного учреждения ««Представительство Губернатора и Правительства Камчатского края при Правительстве Российской Федерации»»».
118. Приказ Аппарата Губернатора и Правительства Оренбургской области от 09 декабря 2016 года № 252 о/д ««Об утверждении Устава государственного казенного учреждения «Представительство Оренбургской области при Правительстве Российской Федерации»»».
119. Приказ Аппарата Правительства Пермского края от 02 августа 2017 года № СЭД-01-41-42 «Об утверждении Положения о Представительстве Пермского края при Правительстве Российской Федерации Аппарата Правительства Пермского края».
120. Приказ Аппарата Администрации Ненецкого автономного округа от 24 марта 2015 года № 22 «Об утверждении должностных инструкций представителей Администрации Ненецкого автономного округа в субъектах Российской Федерации».
121. Приказ Аппарата Администрации Ненецкого автономного округа от 18 февраля 2011 года № 19 «Об утверждении Положения о представительстве Ненецкого автономного округа в г. Санкт-Петербурге».
122. Приказ по Аппарату Администрации Псковской области от 27 января 2014 года № 40-од «Об утверждении Положения об Управлении - представительстве Администрации Псковской области при Правительстве Российской Федерации в г. Москве».
123. Приказ Первого заместителя Председателя Правительства Калининградской области – Руководителя аппарата Правительства



- Калининградской области от 30 октября 2017 года № 234 ««Об утверждении Устава государственного казенного учреждения Калининградской области "Представительство Правительства Калининградской области при Правительстве Российской Федерации»»».
124. Распоряжение Департамента земельных и имущественных отношений Приморского края от 14 июня 2013 года № 288-ри «Об утверждении устава краевого государственного казенного учреждения «Представительство Администрации Приморского края при Правительстве Российской Федерации».
125. Приказ Департамента имущества и земельных отношений Новосибирской области от 19 апреля 2017 года № 1298 «Об утверждении Устава государственного казенного учреждения Новосибирской области «Постоянное представительство Новосибирской области в городе Москве»».
126. Приказ Департамента внешних связей Ямало-Ненецкого автономного округа от 28 июня 2016 г. № 57-од «Об утверждении Положения о представительстве Ямало-Ненецкого автономного округа при Правительстве Российской Федерации».
127. Приказ Управления делами Правительства Саратовской области от 19 декабря 2017 года № 557 «Об утверждении Устава государственного учреждения Саратовской области ««Представительство Правительства Саратовской области при Правительстве Российской Федерации»»».
128. Приказ Управления делами Губернатора Свердловской области и Правительства Свердловской области от 21 января 2014 года № 18 «Об утверждении Уставов государственных казенных учреждений, подведомственных Управлению делами Губернатора Свердловской области и Правительства Свердловской области».

### III. Литература на русском языке

129. Алексеева, А. Ю. Уверенность, социальное и межличностное доверие: критерии различения // Человек. Сообщество. Управление. – 2007. – №4. – С. 4 – 21.
130. Анохин, П. К. Теория функциональной системы // Общие вопросы физиологических механизмов. Анализ и моделирование биологических систем. – М., 1970. – С. 6 – 41.
131. Асалханова, С. А. Организационно-правовые основы регулирования внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации (На примере республики Бурятия) // Проблемы и перспективы развития государства и права в XXI веке: Материалы VI международной науч.-практ. конф. – Улан-Удэ: Изд-во Восточно-Сибирского гос. ун-та технологий и управления, 2015. – С. 63 – 68.
132. Астахов, А. З., Попов, В. Г. Соотношение понятий «политическое представительство» и «политическое делегирование» в контексте классической социологии политики // Известия Уральского федерального университета. – 2012. – № 3 (106). – С. 24 – 32.
133. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. - М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 579 с.
134. Базылёнок, А. В. Демократия и гражданское общество — насущность в современном социум // Вестник Воронежского института МВД России. – 2014. – № 2. – С. 105 – 112.
135. Барциц, И. Н. Система государственного и муниципального управления: в 2 т. – М.: Изд-во «Дело», – 2019. – 540 с.
136. Батыгин, Г. С. Структурный функционализм Толкотта Парсонса // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2003. – № 4 – 5. – С. 6 – 34.
137. Белозёрова, М. В. Деятельность представительств и уполномоченных по делам национальных меньшинств Наркомнаца в Южной Сибири (1920-

- 1930-е гг. ) // Известия Алтайского государственного университета. – 2008. – № 4–4. – С. 16 – 21.
138. Бикбов, Р. З. Представительства субъекта РФ – новый институт региональной политики // Экономика региона. – 2007. – № 2. – С. 271 – 275.
139. Бурдые, П. Социология политики. – М.: Socio-Logos, 1993. – 336 с.
140. Бурдые, П. Начала - М.: Socio-Logos, 1994. – 288 с.
141. Бурдые, П. Делегирование и политический фетишизм // Социология власти. – 2005. – № 5. – С. 147 – 166.
142. Василенко, Л. А. Модели диалога власти и общества в интернет-коммуникациях / Под. ред. Василенко Л.А., Тарасовой Е.В. // – М.: Проспект, 2015. – 112 с.
143. Вебер, М. Избранные произведения: Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайдено; комм. А.Ф. Филиппова. / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
144. Вебер, М. Основные социологические понятия // Западно-европейская социология XIX-начала XX веков. – М., 1996. – С. 455 – 491.
145. Возможности современного государственного и муниципального управления: теория и практика. Коллективная монография / Под редакцией Рудаковой Е.Н., Сафронова А.А., Дианова В.Ю. и др. – М.: ООО «Научный консультант», 2018. – 294 с.
146. Воскобойник, И. О. Институт представительства в уголовном судопроизводстве России: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09 / Воскобойник Игорь Олегович; Калининградский юридический институт МВД России. – Калининград, 2007. – 26 с.
147. Вядро, М. А. Представительство интересов населения региона Депутатами Государственной Думы четвертого и пятого созывов (на примере Саратовской области): автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.05 / Вядро Михаил Александрович; Российская академия

- народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Саратов, 2015. – 18 с.
148. Вятр, Е. Социология политических отношений. / Е. Вятр. – М., 1979. – 456 с.
149. Гемпель, К. Г. Логика объяснения, пер. с англ. Назаровой О. А., ред. Никифоров А. Л., М.: Дом интеллектуальной книги, 1998. - 237 с.
150. Гречкин, Н. С. Представительство в административном судопроизводстве: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.14 / Гречкин Николай Сергеевич; Южно-Уральский государственный университет. – Челябинск, 2014. – 23 с.
151. Григоренко, Б. Ю. Доверие к власти как фактор социально-политической активности молодежи: социокультурный аспект: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.06 / Григоренко Борис Юрьевич; Белгородский государственный национальный исследовательский университет. – Белгород, 2013. – 26 с.
152. Григоренко, Н. И., Минаева, Л. В. Коммуникационная политика региональных законодательных органов власти // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – № 42. – С. 209 – 224.
153. Гриценко, Н. Н., Волгин, Н. А., Охотский, Е. В., Попов, Ю. Н., Шарков, Ф. И. Основы социального государства: учебник для вузов. Под общ. ред. Н.Н. Кузьминой и Ф.И. Шаркова. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2019. – 420 с.
154. Голдовский, А. П. Зарождение теории формирования системы представительства интересов групп давления // Экономические науки. – 2009. – № 8 (57). – С. 63 – 66.
155. Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика: монография / Н.В. Мирошниченко и др. – Чебоксары: Изд. дом «Среда», 2018. – 120 с.

156. Губейдуллин, Р. Х. Зарубежные представительства субъектов РФ, их участие в реализации соглашений с иностранными партнерами // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 3. – С. 132 – 134.
157. Губейдуллин, Р. Х. Представительства субъектов РФ в механизме реализации договорных отношений: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Губейдуллин Рамиль Харисович; Казанский федеральный университет. – Казань, 2016. – 158 с.
158. Дамбаева, Н. П. Представительство Республики Бурятия за рубежом: нормативно-правовые основы // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 9 (26). – С. 149 – 155.
159. Девятярова, А. И. Реализация региональными парламентами РФ функции социально-политического представительства (на примере регионов Западной Сибири): автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02 / Девятярова Анастасия Игоревна; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2014. – 29 с.
160. Демьяненко, Ю. А. Межрегиональное сотрудничество субъектов Российской Федерации в контексте федеративного строительства страны // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2013. – №3. – С. 195 – 203.
161. Денильханов, И. С. Региональные структуры, обеспечивающие международные и внешнеэкономические связи: пример Чеченской Республики // Политические науки, 2015. – № 2. – С. 3860 – 3864.
162. Джагарян, Н. В. Межмуниципальные институты публичного представительства на уровне субъектов федерации: текущее состояние и проблемы развития // Юридический вестник ДГУ. – 2014. – №4. – С. 41–45.
163. Доклад о результатах за 2017 год и основных направлениях деятельности на 2018 – 2021 год постоянного представительства администрации Краснодарского края при Правительстве Российской Федерации. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://www.kubanrep.ru/\\_files/drond/drond\\_2016.pdf](http://www.kubanrep.ru/_files/drond/drond_2016.pdf) (дата обращения: 13.12.2019).

164. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Полномочного представительства Республики Бурятия при Президенте РФ на 2014 – 2017 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://egov-buryatia.ru/pprb/activities/reports\\_and\\_reports/](https://egov-buryatia.ru/pprb/activities/reports_and_reports/) (дата обращения: 15.12.2019).
165. Долгов, В. И. Представительства МИД России на территории Российской Федерации // Право и управление. XXI век. – 2011. – №4 (21). – С. 100 – 106.
166. Долгих У.О. Good Governance - альтернативный путь государственного управления // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2017. – Т. 7. – №6. – С.23 – 28.
167. Дондокова, Г. В. Институт представительства субъектов Российской Федерации, как форма взаимодействия с федеральным центром: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Дондокова Галина Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. – 210 с.
168. Дудина, В. И. Представительство как метод социальной практической деятельности: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.01 / Дудина Виктория Ивановна; Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург, 1998. – 137 с.
169. Дюверже, М. Политические партии: Пер. с франц. / М. Дюверже – М.: Академический Проект, 2000. – 558 с.
170. Дюверже, М. Партийная политика и группы давления. Сравнительное введение // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – №4. – С. 261 – 271.
171. Евстегнеева, О. В. Становление института представительства региональных интересов в современной России // Вестник РУДН. Серия: Политология. – 2009. – №4. – С. 43 – 48.

172. Зайцева, Л. В. Представительство и посредничество в трудовом праве: сравнительно-правовое исследование: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05 / Зайцева Лариса Владимировна; Уральская государственная юридическая академия. – Екатеринбург, 2016. – 412 с.
173. Зотов В.В., Л.А. Василенко Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. – 2020. – Т. 3. – № 2. – С. 4–16.
174. Избиенова, Т. А. Представительство в трудовом праве: вопросы теории, законодательства и практики: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Избиенова Татьяна Александровна; Академия труда и социальных отношений. – Москва, 2013. – 28 с.
175. Ильичева, Л. Е. Специфика лоббизма в трансформируемом российском обществе // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2009. – № 4 (67). – С. 15 – 18.
176. Катаев, Д. В. Системная теория в социологии организации и концепция М. Вебера // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – № 7. – С. 407 – 411.
177. Квале, С. Исследовательское интервью. Перевод с английского М.Р. Мироновой (по изданию: Kvale S. Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: Sage, 1996). - М.: Смысл, 2003. - 301 с.
178. Комлева, В. В. Совпадение субъекта и объекта борьбы с коррупцией в России // Государственная служба. – 2015. – № 2 (94). – С. 81 – 83.
179. Комлева, В. В. Бренды регионов в России как способ продвижения в среде инвесторов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – №4 (2). – С.162 – 166.
180. Комлева, В. В. Государственная региональная политика: к вопросу о трактовке и нормативном закреплении понятия // Социологический альманах. Вып. 10. «Социальная дифференциация регионов: вызовы и перспективы»: Материалы IX Орловских социологических чтений 15

декабря 2017 г. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2018 – С.92 – 94.

181. Комлева, В. В., Бальбек, Р. И. Сущность и технологии внешних влияний, дестабилизирующих политические системы // Вопросы политологии. – 2018. – №2. – С. 25 – 38.
182. Коновалова, Г. В. Управление представительством женщин в органах власти субъекта Российской Федерации: на материалах Читинской области: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Коновалова Галина Викторовна; Читинский государственный университет. – Чита, 2006. – 21 с.
183. Коротков, Д. Б. Представительство как гражданское правоотношение: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Коротков Дмитрий Борисович; Уральская государственная юридическая академия. – Екатеринбург, 2012. – 215 с.
184. Коулман, Д. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 122 – 139.
185. Кравченко, Е. И. Теория социального действия: от Макса Вебера к феноменологам // Социологический журнал. – 2001. – № 3. – С. 122 – 142.
186. Кравченко, А. И., Нещадин, А. А., Блохин, А. А., Верещагин, В. В., Григорьев, О. В., Ионин, Л. Г., Кашин, В. К., Малютин, М. В. Лоббизм в России: этапы большого пути // Социологические исследования. 1996, № 4. С. 3 – 10.
187. Крамченков, С. И. Институционализация лоббизма в современной России (социологический анализ): дисс. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Крамченков Сергей Иванович; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2012. – 139 с.



188. Крохоткин, А. М. Постоянные представительства - органы связи Советов министров союзных республик с Советом министров СССР // Советское государство и право. – 1962. – № 11. – С. 89 – 97.
189. Крылов, С. Е. Посольства, постоянные представительства и специальные миссии Российской Федерации // Право и управление. XXI век. – 2011. – №3 (20). – С. 108 – 118.
190. Кулькова В.Ю. Непрямое государственное управление и некоммерческий сектор: российские практики в контексте зарубежного опыта // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №3. – С. 11 –18.
191. Купряшин Г.Л. Кризисы трансформации государственного управления Российской Федерации (1990-2000) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2016. – № 1. – С. 100-139.
192. Лапин, Н.И. Ценности, группы интересов и трансформация российского общества // Социологические исследования. – 1997. – № 3. – С. 14 – 24.
193. Ларичев, А. А. Международная деятельность субъектов Российской Федерации: концептуальная основа и проблемы правового регулирования // Проблемы экономики и юридической практики. – 2008. – № 2. – С. 35 – 37.
194. Лебедев, В. А. Система органов законодательной и исполнительной власти в субъектах Российской Федерации: становление и развитие // Lex Russica. – 2016. – № 3 (112). – С. 82 – 90.
195. Линьков, И. В. Представительство региональных интересов в государственном управлении: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Линьков Игорь Викторович; Белгородский государственный университет. – Белгород, 2006. – 218 с.
196. Литвинцева, Е.А. Оценка общественного доверия к государственным гражданским служащим: социологический анализ // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 2. – С. 21 – 29.

197. Литвинцева, Е.А. Доверие как основа общественного согласия // НПЖ «Диалог». – 2017. – №2 (7). – С. 8 – 18.
198. Литвинцева, Е.А. Вовлеченность граждан в процессы государственного управления и контроля // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – № 6. – С. 94 – 102.
199. Логвиненко, Д. В. Теория групп интересов в политике: генезис, развитие, направления и школы // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 19. – С. 119 – 121.
200. Магомедов, А. У. Представительство Горской АССР при Народном комиссариате по делам национальностей: дис. ... канд. ист. наук: 07.00.02 / Магомедов Абдулкадыр Умарович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. – 196 с.
201. Малин, А. С., Мухин, В. И. Исследование систем управления. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
202. Мамочкина, Е. М. Конституционно-правовые основы организации государственной власти в субъекте Российской Федерации: на примере территориальных субъектов Приволжского федерального округа: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Мамочкина Елена Михайловна; Саратовская государственная юридическая академия. – Энгельс, 2016. – 207 с.
203. Мамышева, Е. П. Исторический опыт национально-государственного строительства в Южной Сибири в 1917-1941 гг.: автореф. дис. ... докт. ист. наук: 07.00.02 / Мамышева Елена Петровна; Институт монголоведения, буддологии и тибетологии СО РАН. – Улан-Удэ, 2017. – 35 с.
204. Мамышева, Е. П. Документы региональных архивов о деятельности представительств Ойротской и Хакасской автономных областей (1924-1938 годы) // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 28. – С. 96 – 101.
205. Мансветов, Н. В. Народный комиссариат по делам национальностей РСФСР: 1917-1924 гг.: (Организация, структура, функции): автореф.

- дис. ... канд. ист. наук / Мансветов Николай Васильевич; Московский государственный историко-архивный институт МВД СССР. – Москва, 1950. – 20 с.
206. Мау, В. А., Южаков В.Н., Покида, А. Н., Добролюбова, Е. И. Оценка результативности реформирования административных публичных услуг // Государственное управление: в поисках результативности. – 2016. – С. 79 – 112.
207. Мау, В. А. Национальные цели и модель экономического роста: новое в социально-экономической политике России в 2018-2019 гг. // Вопросы экономики. – 2019. – № 3. – С. 5 – 28.
208. Минеева, Е. К. Наркомнац РСФСР: цели, задачи, структура // Вестник Чувашского университета. – 2006. – № 7. – С. 23 – 33.
209. Морозов, Н.А., Черницына, Е.Н. Политическое доверие как феномен социальной интеракции // Известия Алтайского государственного университета. – 2014. – Т. 1. – № 4 (84). – С. 285 – 289.
210. Муратова, А. Р. Институт представительства в гражданском праве России: дисс. ... канд. юр. наук: 12.00.03 / Муратова Альмира Раисовна; Саратовская государственная юридическая академия. – Саратов, 2013. – 208 с.
211. Мустафин, М. М. Взаимодействие представительных органов публичной власти в Российской Федерации: федеральный, региональный и местный уровни: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Мустафин Марат Максutowич; Институт государства и права РАН. – Москва, 2013. – 28 с.
212. Наука и практика государственного управления: проблемы и перспективы взаимодействия. Круглый стол. // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 1. – С. 7-34.
213. Неофитова А. А. Доверие как категория социологического анализа // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». – 2016. – № 4 (6). – С. 69 – 74.

214. Овчаренко, М. Д. Коммерческое представительство в гражданском праве: основные виды и регуляторы: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Овчаренко Мария Дмитриевна; Московская академия экономики и права. – Москва, 2014. – 23 с.
215. Олсон, М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп: Пер. с англ. / М. Олсон – М.: ОЭИ, 1995. – 174 с.
216. Отчеты о деятельности органов исполнительной власти Республики Татарстан за 2017 и 2018 годы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://prav.tatarstan.ru/rus/otchet-o-deyatelnosti-organov-ispolnitelnoy-2629657.htm> (дата обращения: 20.12.2019)
217. Отчет о работе Комитета по внешним связям Санкт-Петербурга в I полугодии 2017 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2017/07/10/СВОД%20КВС%202017%201%20полугодие.pdf> (дата обращения: 20.12.2019).
218. Отчет о деятельности Постоянного представительства Республики Крым при Президенте Российской Федерации за 2017 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ppcrimea.ru/index.php/en/postoyannoe-predstavitelstvo-respubliki-krym-pri-prezidente-rossijskoj-federatsii/plan-meropriyatij/8-dokumenty/522-otchet-o-deyatelnosti-postoyannogo-predstavitelstva-respubliki-krym-pri-prezidente-rossijskoj-federatsii-za-2017-god>. (дата обращения: 11.12.2019)
219. Отчет за 2016 год о результатах и основных направлениях деятельности Полномочного представительства Республики Бурятия при Президенте РФ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://egov-buryatia.ru/pprb/activities/reports\\_and\\_reports/](https://egov-buryatia.ru/pprb/activities/reports_and_reports/) (дата обращения: 05.20.2019).
220. Отчет за 1 полугодие 2017 года о результатах деятельности Представительства Губернатора Свердловской области в органах государственной власти Российской Федерации. [Электронный ресурс] –

Режим

доступа:

<http://uralmsk.ru/files/document/file/0c4f06445d3cf6ec820b079e43cbbd2cd4aafe0c.pdf> (дата обращения: 05.20.2019).

221. Отчет за 2014 год о результатах деятельности Государственного бюджетного учреждения Республики Саха (Якутия) «Якутское постпредство в г. Москве». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://postpredstvo.sakha.gov.ru/> (дата обращения: 06.20.2019).
222. Отчет Постоянного представительства Республики Саха (Якутия) при Президенте Российской Федерации о работе за 2018 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://postpredstvo.sakha.gov.ru/otchet-postojannogo-predstavitelstva-rsja-pri-prezidente-rf-za-1-polugodie-2018-goda> (дата обращения: 07.20.2019).
223. Отчет Постоянного представительства Республики Саха (Якутия) при Президенте Российской Федерации о работе за I полугодие 2019 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://postpredstvo.sakha.gov.ru/Otcheti-v-Pravitelystvo-RS--/otchet-postojannogo-predstavitelstva-rsja-pri-prezidente-rf-za-1-polugodie-2019-goda> (дата обращения: 07.20.2019).
224. Отчет о деятельности Полномочного представительства Чувашской Республики при Президенте Российской Федерации за 2018 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.polpred.cap.ru/action/activity/plan-deyatelnosti-predstavitelstva/otchet-deyatelnosti-predstavitelstva/2018-god> (дата обращения: 07.20.2019).
225. Охотский, Е.В. Эффективность государственного управления: инерция бюрократического прессинга или стратегия модернизационного обновления. // Право и образование. – 2016. – № 3. – С. 149-163.
226. Охотский, Е.В. Управленческие патологии государства: неопределенности, дисфункции, социальные риски // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – №2. – С. 57-70.

227. Охотский, Е.В. Проблемы государственного управления в научно-философской системе координат // Российский журнал правовых исследований. – 2016. – №1. – С. 121-130.
228. Павлова, Т. В. Политическое представительство и массовая политика: теоретические проблемы и российская специфика // Политическая наука. – 2014. – № 4. – С. 51 – 74.
229. Панов, А. А. Участие субъектов Российской Федерации в принятии решений на федеральном уровне // Lex Russica. – 2017. – № 1 (122). – С. 78 – 93.
230. Парсонс, Т. О социальных системах. / Т. Парсонс – М., 2002. – 832 с.
231. Парсонс, Т. О структуре социального действия. / Т. Парсонс – М., Акад. Проект, 2000. – 880 с.
232. Пономаренко Б.Т. Региональная политика: аспекты теории, российские реалии и зарубежный опыт // – М.: Этносоциум. – 2018. – № 1 (115). С. 138 – 141.
233. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 15.01.2020. Официальный сайт Президента России – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/62582> (дата обращения: 19.01.2020).
234. Потехин, В. А. Модернизация государственного управления: основные направления и инновации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2011. – № 2. – С. 110 –117.
235. Проказина Н. В., Белова Л.Н., Малахова О.В. Инновационная политика в системе государственного управления Российской Федерации // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – 3. – С. 114-123.
236. Радченко, Д. Б. Роль социально-коммуникативной технологии в формировании доверия к органам государственной власти // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2017. – Т. 2. – №3. – С. 6 – 23.

237. Ролз Дж. Теория справедливости / пер. с англ., науч. ред. и предисл. В. В. Целищева. - Изд. 2-е. - Москва : 2010. - 534 с.
238. Руднева, Н. И. Представительство групповых интересов в управлении общественными процессами: дис. ... докт. социол. наук: 22.00.08 / Руднева Нина Ивановна; Белгородский государственный университет. – Белгород, 2002. – 440 с.
239. Садовникова, Г. Д. Представительные органы в Российской Федерации: проблемы исторической обусловленности, современного предназначения и перспективы развития: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.02 / Садовникова Галина Дмитриевна; Моск. гос. юрид. акад. им. О.Е. Кутафина. – Москва, 2013. – 57 с.
240. Сахиева, Р. А. Понятие, порядок организации и функции представительств субъектов Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – Т. 10. – № 3. – С. 116 – 122.
241. Сахиева, Р. А. Представительства субъектов в федеральном центре, других субъектах РФ, их роль в реализации договорных отношений. // Вопросы российского и международного права. – 2016. – № 5. – С. 12 – 19.
242. Седьмой рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2019 году. – URL: <http://regcomment.ru/ratings/vii-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2019-godu/> (дата обращения: 10.03.2020).
243. Селигмен, А. Проблема доверия. Перевод с англ. И. И. Мюрберг, Л. В. Соболевой / А. Селигмен – М.: Идея-Пресс, 2002. – 256 с.
244. Сенникова, Д. В. Институт представительства в муниципальной демократии (правовое регулирование и проблемы реализации в городских округах): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. / Сенникова Дарья Владимировна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2016. – 277 с.

245. Симонян, Г.Р. Механизм обеспечения интересов субъектов Российской Федерации в деятельности федеральных органов государственной власти // Журнал российского права. – 2006. – №3. – С. 44 - 52.
246. Степанов В.Е. Представительства субъектов Российской Федерации в системе государственных представительских структур // Вопросы управления. – 2020. – № 1 (62). – С. 170 – 180.
247. Степанов В.Е. Значение и роль представительств субъектов Российской Федерации на современном этапе // Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты: сборник статей международной конференц-сессии. М.: Издательский дом «Научная Библиотека», 2019. Том 2. С. 972 – 977.
248. Степанов, В. Е. Представительства субъектов Российской Федерации: методологические основы исследования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – №3. – С. 297 – 302.
249. Степанов, В. Е. Теоретико-социологический подход к деятельности представительств субъектов Российской Федерации // Социология. – 2019. – №3. – С. 140 – 144.
250. Степанов, В. Е. Опыт социально-управленческого анализа статусно-ролевых позиций представительств субъектов Российской Федерации // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 4. – С. 215 – 227.
251. Степанов, В. Е. Представительства субъектов Российской Федерации за рубежом как инструменты международного сотрудничества // Этносоциум и межнациональная культура. – 2019. – № 8 (134). – С. 113 – 121.
252. Степанов, В.Е. Статусно-функциональные особенности представительств субъектов Российской Федерации в городе Москве // Социально-экономические явления и процессы. – 2018. – Т. 13. – № 1. – С. 43 – 49.



253. Степанов, В.Е. Представительство субъекта Российской Федерации как проводник государственной политики регионального развития // Россия и мир: Диалоги. 2018: Материалы международной науч.-практ. конф., проходившей 18 апреля 2018 г. / под научн. ред. В.В. Комлевой, Е.А. Кузьменко, О.В. Жуликовой. – М.: Изд. дом «Научная Библиотека», 2018. – С. 293 – 298.
254. Степанов, В.Е. Представительство субъекта Российской Федерации в системе государственного управления // Государственное управление и развитие России: вызовы и возможности. Сборник статей межд. конф.-сессии. – Т. 3 / под общ. ред. Г.Ю. Ивлевой. – М.: Изд. дом «Научная Библиотека», 2018. – С. 148 – 151.
255. Степанов, В.Е. Виды и особенности представительств субъектов Российской Федерации // Россия и мир: диалоги. 2019: материалы международной научно-практической конференции, проходившей 2-3 апреля 2019 г. / под науч. Ред. В.В. Комлевой, Е.А. Кузьменко. – М.: ФЛИНТА, 2019. – 424 с. авторские С.315 – 322.
256. Сучкова, А. А. Лоббизм: основные подходы к пониманию // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2016. – № 1. – С. 22 – 30.
257. Теория и практика государственного, муниципального и корпоративного управления в условиях глобализации: монография / под науч. ред. Л. С. Савченко, Н. С. Шапиной. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2016. – 262 с.
258. Тигиев, З. Э. Правовое положение торгового представительства по законодательству Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Тигиев Заур Эрикович; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва, 2012. – 186 с.
259. Урусова, И. О. Конституционно-правовой статус высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и их роль в системе федеральных

- и региональных органов власти: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Урусова Ирина Олиевна; Московский гуманитарный университет. – Москва, 2014. – 24 с.
260. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. – 2001. – Т. 2. – № 4. – С. 28 – 55.
261. Фомин Г.А. Политика повышения эффективности государственного управления: стратегический и операционный инструментарий. дисс. ...канд.полит.наук: 23.00.02 / Фомин Глеб Александрович; РАНХиГС при Президенте РФ. – Москва, 2020. – 164 с.
262. Филиппова, Н. А. Представительство субъектов Российской Федерации: доктринальные основы и особенности конституционно-правового регулирования: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.02. – Екатеринбург, 2011. – 52 с.
263. Фукуяма, Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. / Ф. Фукуяма. – М.: Изд-во АСТ, 2004. – 730 с.
264. Хабермас, Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. Пер. с нем. Д.В. Складнева. / Ю. Хабермас. – Спб.: Наука, 2000. – 382 с.
265. Хабермас, Ю. Теория рационализации Макса Вебера // Социологическое обозрение. – 2009. – Т.8. – №3. – С. 37 – 60.
266. Халиков М.С. Факторы повышения эффективности государственной гражданской службы (по материалам социологического мониторинга) // Аграрное и земельное право. – 2019. – № 1 (169). – С. 77-83.
267. Хлынина, Т. П. «На Северном Кавказе мы не застали оформленных наций»: советские практики нациестроительства и их региональные особенности // European Researcher. – 2014. – № 1–1 (66). – С. 42 – 48.
268. Цишковский, Е. А. Парламентское представительство и профессиональная компетентность законодателя // Юридическая техника. – 2014. – №8. – С. 481 – 487.

269. Цыреторов, А. И. Институт полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах: история становления и конституционно-правовые основы деятельности: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Цыреторов Алексей Иванович; Уральский государственный юридический университет. – Екатеринбург, 2014. – 215 с.
270. Чеботарева, В. Г. Наркомнац РСФСР: свет и тени национальной политики. 1917 – 1924 гг. / В. Г. Чеботарева. – М.: Общественная академия российских немцев, 2003. – 852 с.
271. Черкасов, К. В., Осипов, Д. А. Представительство (Полномочное представительство) государственных органов (должностных лиц) субъектов России: Вопросы конституционной теории // Вестник социальные и гуманитарные науки. – 2017. – №1. – С. 142 – 148.
272. Черницына, Е. Н. Политическое доверие: как его измерить? // Государственное управление. Электронный вестник. – 2016. – № 54. – С. 130 – 145.
273. Черницына, Е.Н. Политические коммуникации как технология формирования доверия населения к власти // Вестник КРАГСиУ. Серия «Государство и право». – 2013. – № 16. – С. 98 – 100.
274. Чистоходова, И. А. Международно-правовой статус и функции зарубежных представительств государств и международных межправительственных организаций: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.10 / Чистоходова Ирина Александровна; Российский университет дружбы народов. – Москва, 2005. – 221 с.
275. Чунихина, Т. Н., Даниелян, А. Г. Правовой статус дипломатических представительств // Научные труды КубГТУ. – 2018. – № 8. – С. 137 – 147.
276. Шарков, Ф.И. Диагностика состояния современных моделей коммуникации // Мат-лы всеросс. конф. 29 – 30 октября 2015 г. с международным участием XV Дридзеvские чтения. Диагностика власти

и управления: коммуникативные механизмы и «двойные стандарты». – Москва. – 2016. – С. 237 – 245.

277. Шариков, В. Н. Полномочный представитель Президента Российской Федерации в федеральном округе: правовой статус и функции: На примере Центрального федерального округа: дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Шариков Владимир Николаевич; РАГС при Президенте РФ. – Москва, 2004. – 221 с.
278. Шевченко, Л. В. Институт представительства Правительства России в субъектах РФ: взаимодействие с региональными органами власти в управлении социальными процессами и его эффективность: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Шевченко Лидия Владимировна; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва, 1999. – 26 с.
279. Шкелёва, Т. О. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы в современных условиях: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Шкелёва Татьяна Олеговна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва, 2012. – 161 с.
280. Шорина, И. Н. Институциональное доверие как условие стабильности современного российского общества: региональный аспект: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.04 / Шорина Ирина Николаевна; Пензенский государственный университет. – Пенза, 2013. – 162 с.
281. Штомпка, П. Доверие – основа общества. Пер. с пол. Н.В. Морозовой. / П. Штомпка. – М.: Логос, 2012. – 440 с.
282. Штомпка, П. Социология. Анализ современного общества. Пер. с польск. см. Червонной. / П. Штомпка – М.: Логос, 2005. — 664 с.
283. Южаков В.Н., Добролюбова Е. И., Мау В. А., Покида, А. Н. Оценка россиянами административных услуг государства: результаты социологических опросов 2011-2015 гг. // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 4. – С. 75 – 98.

#### **IV. Интернет-источники и электронные ресурсы**

284. Представительство Архангельской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://arkh-pred.ru/>.
285. Представительство Губернатора Астраханской области при Правительстве Российской Федерации (агентство Астраханской области). Официальный сайт URL: <https://emb.astrobl.ru/site-page/kontakty>.
286. Представительство Волгоградской области в городе Москве. Официальный сайт URL: <https://msk.volganet.ru/>.
287. Представительство Вологодской области при Президенте РФ и Правительстве РФ. Официальный сайт URL: <https://pvo-mos.gov35.ru/>.
288. Представительство Воронежской области при федеральных органах государственной власти Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://predvo.ru/>.
289. Представительство Республики Дагестан в Ставропольском крае. Официальный сайт URL: <http://dagstav.ru/>.
290. Представительство Республики Дагестан в Санкт-Петербурге. Официальный сайт URL: <http://www.dagspb.ru/>.
291. Представительство Правительства Забайкальского края при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://xn--80aeafeduz2ablofidd2o.xn--80aaaac8algcbgbck3fl0q.xn--p1ai/>.
292. Представительство Правительства Иркутской области при Правительстве Российской Федерации в г. Москве. Официальный сайт URL: <https://irkobl.ru/sites/moscow/>.
293. Представительство Правительства Калининградской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://msk.gov39.ru/>.

294. Представительство Правительства Калужской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://admoblkaluga.ru/sub/pravit/>.
295. Представительство Администрации Кемеровской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://mos.ako.ru/>.
296. Представительство Республики Коми в Северо-Западном регионе Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://spb.rkomi.ru/>.
297. Представительство Губернатора и Правительства Ленинградской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://mos.lenobl.ru/>.
298. Представительство администрации Липецкой области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.moslip.ru/>.
299. Представительство Правительства Нижегородской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://msk.government-nnov.ru/>.
300. Представительство Оренбургской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://oren-pred.ru/>.
301. Представительство Правительства Пензенской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://predprav.pnzreg.ru/>.
302. Представительство Правительства Рязанской области. Официальный сайт URL: <https://pred.ryazangov.ru/>.
303. Представительство Правительства Саратовской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://saratovpred.ru/>.
304. Представительство Губернатора Свердловской области в органах государственной власти Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://uralmsk.ru/>.

305. Представительство Администрации Смоленской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://pred.admin-smolensk.ru/>.
306. Представительство Правительства Ставропольского края при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.stavpred.ru/ru/>.
307. Представительство Томской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://representation.tomsk.gov.ru/>.
308. Представительство правительства Тульской области. Официальный сайт URL: <https://mpred.tularegion.ru/>.
309. Представительство Ульяновской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://mosoffice.ulgov.com/about/>.
310. Представительство Ханты-Мансийского автономного округа - Югры при Правительстве Российской Федерации и в субъектах Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://predst.admhmao.ru/>.
311. Представительство Ямало-Ненецкого автономного округа при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://xn--80aeafeduz2ablofidd2o.xn--80aze9d.xn--p1ai/>.
312. Представительство Ямало-Ненецкого автономного округа в городе Санкт-Петербурге. Официальный сайт URL: <https://spb.yanao.ru/about/>.
313. Полномочное Представительство Республики Башкортостан при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://bashpredmsk.bashkortostan.ru/ru/>.
314. Полномочное представительство Республики Бурятия при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://egov-buryatia.ru/pprb/>.
315. Полномочное представительство Губернатора Самарской области при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://pred.samregion.ru/>.

316. Полномочное представительство Республики Татарстан в Республике Казахстан. Официальный сайт URL: <http://tatkazah.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
317. Полномочное представительство Республики Татарстан в Турецкой Республике. Официальный сайт URL: <http://tatturk.tatarstan.ru/rus/>.
318. Полномочное представительство Республики Татарстан в Туркменистане. Официальный сайт URL: <http://tatturkmen.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
319. Полномочное представительство Республики Татарстан во Французской Республике. Официальный сайт URL: <http://france.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
320. Полномочное представительство Республики Татарстан в Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://tatmsk.tatarstan.ru/rus/predstavitelstva-rt.htm>.
321. Полномочное представительство Чувашской Республики при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.polpred.cap.ru/>.
322. Постоянное представительство Республики Адыгея при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.adyga-postpredstvo.ru/>.
323. Постоянное представительство Республики Алтай в городе Москве. Официальный сайт URL: <http://altaimsk.gov04.ru/>.
324. Постоянное представительство Алтайского края в городе Москве. Официальный сайт URL: <http://altaypred.ru/>.
325. Постоянное представительство Республики Башкортостан в Челябинской области. Официальный сайт URL: <http://pprb-chel.ru/>.
326. Постоянное представительство Республики Дагестан при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.pprd.ru/>.
327. Постоянное Представительство Республики Ингушетия при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://postpredstvo.ru/>.



328. Постоянное Представительство Кабардино-Балкарской Республики при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://ppkbr.ru/>.
329. Постоянное Представительство Республики Калмыкия при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <https://www.predrk.com/>.
330. Постоянное представительство Карачаево-Черкесской Республики в г. Москве. Официальный сайт URL: <http://ppkchr.ru/pred/>.
331. Постоянное представительство Республики Коми при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://pp.rkomi.ru/page/7904/>.
332. Постоянное представительство Администрации Краснодарского края при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.kubanrep.ru/krkr73.html>.
333. Постоянное Представительство Республики Крым при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://www.ppcrimea.ru/>.
334. Постоянное представительство Республики Марий Эл при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://mari-el.gov.ru/postpred/Pages/main.aspx>.
335. Постоянное представительство Новосибирской области в городе Москве. Официальный сайт URL: <http://moscow.nso.ru/>.
336. Постоянное представительство Республики Северная Осетия - Алания при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://pp.alania.gov.ru/>.
337. Постоянное представительство Республики Татарстан в Республике Крым и городе Севастополе. Официальный сайт URL: <http://postpredrk.tatarstan.ru/>.

338. Постоянное представительство Республики Татарстан в Республике Башкортостан. Официальный сайт URL: <http://postpredrb.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
339. Постоянное представительство Республики Татарстан в Азербайджанской Республике. Официальный сайт URL: <http://az.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
340. Постоянное представительство Республики Татарстан в Свердловской области. Официальный сайт URL: <http://tatur.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
341. Постоянное представительство Республики Татарстан в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Официальный сайт URL: <http://tatspb.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
342. Постоянное Представительство Республики Татарстан в Республике Узбекистан. Официальный сайт URL: <http://prtuz.tatarstan.ru/rus/index.htm>.
343. Постоянное представительство Главы Удмуртской Республики при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://pp-udmurt.ru/>.
344. Постоянное Представительство Челябинской области при Правительстве Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://xn--d1abaxug9b.xn--p1ai/htmlpages/Show/overview/credentials>.
345. Постоянное представительство Чеченской Республики при Президенте Российской Федерации. Официальный сайт URL: <http://ppchr.ru/>.
346. Руководство и основные должностные лица Администрации Президента Российской Федерации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/structure/administration/members>. (дата обращения: 13.07.2019).
347. Фонд «Общественное мнение» URL: <https://fom.ru/Obraz-zhizni/14288>. (дата обращения: 10.01.2020).

## **V. Литература на иностранных языках**

348. Bentley A. The Process of Government: A Study of Social Pressures. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=zVvyzmGMtRMC&hl=ru>. (дата обращения: 13.07.2019).
349. Bryman A. Social Research Methods. 4th Edition Oxford University Press (2012). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.academia.edu/35174091/Alan\\_Bryman\\_Social\\_Research\\_Methods\\_4th\\_Edition\\_Oxford\\_University\\_Press\\_2012\\_](https://www.academia.edu/35174091/Alan_Bryman_Social_Research_Methods_4th_Edition_Oxford_University_Press_2012_) (дата обращения: 20.03.2020).
350. DiMaggio P.J., Powell W.W. The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // American Sociological Review, 1983. Vol. 38 (2). Pp. 147– 160.
351. Finer S.E. Anonymous Empire. A Study of The Lobby in Great Britain. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/275881273\\_Anonymous\\_Empire\\_A\\_Study\\_of\\_the\\_Lobby\\_in\\_Great\\_Britain](https://www.researchgate.net/publication/275881273_Anonymous_Empire_A_Study_of_the_Lobby_in_Great_Britain) (дата обращения: 15.07.2019).
352. Fukuyama F. «What Is Governance?» // CGD Working Paper 314. Washington, DC: Center for Global Development. 2013. –18 p.
353. Grindle M.S. «Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries» // Governance. 2004. Vol. 17. No. 4. P. 525 – 548.
354. Habermas J. Legitimation problems in the modern state. Communication and the evolution of society. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://books.google.kz/books/about/Communication\\_and\\_the\\_Evolution\\_of\\_Socie.html?hl=ru&id=-WKzCgAAQBAJ](https://books.google.kz/books/about/Communication_and_the_Evolution_of_Socie.html?hl=ru&id=-WKzCgAAQBAJ) (дата обращения: 16.07.2019).
355. Hall P.A. Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France // New York: Oxford University Press, 1986. – 340 p. Steinmo S., Thelen K. and Longstreth F. (eds) Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis // Cambridge: Cambridge University Press, 1992. – 257 p.

356. Kondra A. Z., Hinings C. R. Organizational diversity and change in institutional theory // Organization Studies, 1998. Vol. 19. Pp. 743-767.
357. Ladd E. The American Polity: The People and Their Government / [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://books.google.ru/books?id=GWbsreOk1D4C&hl=ru&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.ru/books?id=GWbsreOk1D4C&hl=ru&source=gbs_navlinks_s) (дата обращения: 16.07.2019).
358. Lawson R.A. «Bo Rothstein: The quality of government: corruption, social trust, and inequality in international perspective» // Public Choice. 2012. № 150. Pp. 793 – 795.
359. March J., Olsen J. Elaborating the «new institutionalism» // The Oxford handbook of political institutions / Rhodes R., Binder S.A., Rockman B. (eds.). – Oxford: Oxford univ. press, 2006. – P. 3–20.
360. Meyer J.W., Scott W.R. Organizational Environments: Rituals and Rationality // Beverly Hills: Sage, 1983. Pp. 129 – 153.
361. Miroiu A. «Fundamentele politicii. II. Rationalitate si actiune colectiva» // Polirom, Iași. 2007. – 271 p.
362. Nayef R.F. Al-Rodhan «Sustainable History and the Dignity of Man: A Philosophy of History and Civilisational Triumph» // Berlin: LIT, 2009. – 472 p.
363. O'Donnell G., Schmitter, P. Transition from Authoritarian Rule. Tentative Conclusions about Uncertain Democracies. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/22062> (дата обращения: 20.07.2019).
364. Oliver C. The Antecedents of Deinstitutionalization // Organization Studies. 1992. Vol. 13. Pp. 563–588.
365. Rotberg R.I. «Good Governance Means Performance and Results» // Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions. 2014. Vol. 27. No. 3. Pp. 511 – 518.

366. Rothstein B., Holmberg S. «The quality of government: Corruption, Social trust, and inequality in international perspective» // Chicago: Univ. Chicago press, 2011. – 304 p.
367. Selznick P. Foundations of the Theory of Organization // American Sociological Review. 1948. Vol. 13. P. 25-35.
368. Selznick P. TVA and the Grass Roots. // Berkeley, CA: University of Berkeley Press, 1949. – 274 p.
369. Thoenig J.-C. Institutional Theories and Public Institutions.: New Agendas and Appropriateness. Peters B.G. and J.Pierre. // The Handbook of Public Administration. Sage, 2011. pp.185-101.
370. Truman D. The Governmental Process // Political Interests and Public Opinion. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.questia.com/read/97540618/the-governmental-process-political-interests-and> (дата обращения: 13.07.2019).
371. What is Good Governance? – URL: <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance> (дата обращения: 28.08.2020).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Распределение представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве, по организационно-правовым формам

(группировка произведена на основе анализа учредительных документов)

Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации	Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации + собственное государственное учреждение	Структурное подразделение аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации	Государственное учреждение субъекта Российской Федерации	Штатная должность структурного подразделения аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации	Территориальный орган органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации	Филиал государственного учреждения субъекта Российской Федерации	Лицо, замещающее государственную должность субъекта Российской Федерации + государственное учреждение
1. Республика Адыгея 2. Республика Башкортостан 3. Республика Дагестан 4. Республика Бурятия 5. Кабардино-Балкарская Республика 6. Республика Ингушетия 7. Республика Калмыкия 8. Карачаево-Черкесская Республика 9. Республики Крым 10. Республики Марий Эл 11. Республика Северная Осетия – Алания 12. Республика Татарстан 13. Республика Хакасия 14. Чувашская Республика 15. Алтайский край 16. Забайкальский край 17. Ставропольский край 18. Хабаровский край 19. Амурской область 20. Архангельская область 21. Белгородская область 22. Владимирская область 23. Волгоградская область 24. Воронежская область 25. Иркутская область 26. Калужская область 27. Курская область 28. Ленинградская область 29. Липецкая область 30. Омская область 31. Рязанская область 32. Самарская область 33. Сахалинская область 34. Смоленская область 35. Тверская область 36. Томская область 37. Тюменская область 38. Челябинская область 39. Еврейская Автономная область 40. Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	1. Республика Карелия 2. Республика Коми 3. Республика Мордовия 4. Республика Саха (Якутия) 5. Республика Тыва 6. Чеченская Республика 7. Красноярский край 8. Астраханская область 9. Вологодская область	1. Республика Алтай 2. Пермский край 3. Брянская область 4. Ивановская область 5. Кемеровская область 6. Курганская область 7. Орловская область 8. Псковская область 9. Ростовская область 10. Ярославская область 11. город федерального значения Санкт-Петербург 12. город федерального значения Севастополь 13. Чукотский автономный округ	1. Камчатский край 2. Краснодарский край 3. Приморский край 4. Калининградская область 5. Кировская область 6. Мурманская область 7. Нижегородская область 8. Новосибирская область 9. Оренбургская область 10. Пензенская область 11. Саратовская область 12. Свердловская область 13. Тамбовская область 14. Тульская область 15. Ульяновская область 16. Магаданская область	Ненецкий автономный округ	Ямало-Ненецкий автономный округ	Новгородская область	Удмуртская Республика

## Приложение 2

### Распределение представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве, по наименованиям (группировка произведена на основе анализа учредительных документов)

<b>№ п\п</b>	<b>Наименование представительства</b>	<b>Субъект Российской Федерации</b>
1.	Постоянное представительство субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республики - Адыгея, Дагестан, Кабардино-Балкарская, Ингушетия, Калмыкия, Карелия, Коми, Крым, Марий Эл, Мордовия, Саха (Якутия), Северная Осетия – Алания, Чеченская
2.	Постоянное представительство субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Красноярский край, Челябинская область
3.	Постоянное представительство Главы субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Удмуртская Республика
4.	Постоянное представительство субъекта РФ	Республика Хакасия
5.	Постоянное представительство субъекта РФ в городе Москве	Новосибирская область, Алтайский край, Республики Алтай и Карачаево-Черкесская
6.	Постоянное представительство администрации субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Краснодарский край
7.	Постоянное представительство Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации в городе Москве	Брянская область
8.	Полномочное представительство Губернатора субъекта РФ при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации	Самарская область
9.	Полномочное представительство субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республики Башкортостан, Бурятия, Чувашская
10.	Полномочное представительство субъекта РФ в городе Москве	Республика Тыва
11.	Полномочное представительство субъекта	Республика Татарстан

	РФ в Российской Федерации	
12.	Представительство Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Края - Забайкальский, Ставропольский, Хабаровский; области - Белгородская, Калининградская, Калужская, Магаданская, Нижегородская, Новгородская, Пензенская, Ростовская, Саратовская, Ярославская; Еврейская Автономная область.
13.	Представительство Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации в городе Москве	Иркутская область
14.	Представительство субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Пермский край; области – Архангельская, Курганская, Курская, Омская, Оренбургская, Орловская, Тамбовская, Томская, Ульяновская; Ямало-Ненецкий автономный округ
15.	Представительство субъекта РФ при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации	Амурская и Вологодская области
16.	Представительство субъекта РФ при федеральных органах государственной власти Российской Федерации	Воронежская область
17.	Представительство субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации и в субъектах Российской Федерации	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра
18.	Представительство субъекта РФ в городе Москве	Волгоградская область
19.	Представительство Губернатора и Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Камчатский край, Ленинградская область
20.	Представительство Губернатора субъекта РФ в органах государственной власти Российской Федерации	Свердловская область



21.	Представительство Губернатора субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Астраханская область
22.	Представительство Губернатора и Правительства субъекта РФ в городе Москве	Сахалинская область
23.	Представительство Правительства субъекта РФ	Кировская, Мурманская, Рязанская, Тульская области
24.	Представительство Правительства субъекта РФ в городе Москве	Ивановская и Тверская области, Чукотский автономный округ, города федерального значения Санкт- Петербург и Севастополь.
25.	Представительство Правительства субъекта РФ в органах государственной власти Российской Федерации	Тюменская область
26.	Представительство администрации субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Приморский край; области — Владимирская, Кемеровская, Липецкая, Смоленская
27.	Управление — представительство Администрации субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации в городе Москве	Псковская область
28.	Представитель Администрации субъекта РФ в городе Москве	Ненецкий автономный округ

### Приложение 3

#### Распределение наименований должностей руководителей представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве

(группировка произведена на основе анализа учредительных документов)

№ п/п	Наименование должности руководителя представительства в городе Москве	Субъект Российской Федерации
1.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – постоянный представитель субъекта РФ в городе Москве	Карачаево-Черкесская Республика
2.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – постоянный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республики Ингушетия, Коми, Марий Эл
3.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ, полномочный представитель субъекта РФ в городе Москве	Республика Алтай
4.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – полномочный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республики Мордовия, Северная Осетия-Алания
5.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – Глава полномочного представительства субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республика Бурятия
6.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – руководитель представительства	Воронежская область
7.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – руководитель представительства Правительства субъекта РФ	Рязанская область
8.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – руководитель Представительства правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Еврейская автономная область
9.	Заместитель Председателя правительства субъекта РФ – руководитель представительства Губернатора субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Астраханская область
10.	Первый заместитель Губернатора субъекта РФ - руководитель представительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Курганская область

	Федерации	
11.	Заместитель Председателя Совета министров субъекта РФ – Постоянный Представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республика Крым
12.	Заместитель Губернатора субъекта РФ – руководитель Представительства Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Забайкальский край
13.	Заместитель Губернатора субъекта РФ – руководитель Представительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Курская область
14.	Заместитель Губернатора субъекта РФ – руководитель представительства Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации в городе Москве	Иркутская область
15.	Заместитель Губернатора – Руководитель представительства администрации субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Смоленская область
16.	Заместитель Губернатора субъекта РФ	Брянская область
17.	Заместитель Губернатора субъекта РФ, руководитель представительства	Владимирская, Тюменская области
18.	Заместитель Губернатора субъекта РФ – руководитель представительства	Ярославская, Архангельская, Калужская области
19.	Заместитель Губернатора и Председателя Правительства субъекта РФ – руководитель Представительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Орловская область
20.	Вице-губернатор-Полномочный представитель Губернатора субъекта РФ при Президенте Российской Федерации и Правительстве Российской Федерации	Самарская область
21.	Заместитель Главы субъекта РФ – Постоянный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республика Карелия
22.	Постоянный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации – Первый заместитель Председателя Правительства субъекта РФ	Республика Саха (Якутия)
23.	Постоянный представитель субъекта РФ – заместитель Главы субъекта РФ – Председателя Правительства Республики	Республика Хакасия

	субъекта РФ	
24.	Постоянный Представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республики Дагестан, Кабардино-Балкарская, Калмыкия
25.	Постоянный представитель Главы субъекта РФ при Президенте Российской Федерации – заместитель Председателя Правительства субъекта РФ	Удмуртская Республика
26.	Полномочный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации, наделенный полномочиями заместителя Председателя Правительства субъекта РФ	Чеченская Республика
27.	Полномочный представитель субъекта РФ в Российской Федерации	Республика Татарстан
28.	Полномочный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Чувашская Республика
29.	Полномочный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации – заместитель Премьер-министра Правительства субъекта РФ	Республика Башкортостан
30.	Полномочный представитель субъекта РФ в г. Москве	Республика Тыва
31.	Официальный представитель субъекта РФ при Президенте Российской Федерации	Республика Адыгея
32.	Представитель субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Омская область
33.	Представитель Администрации субъекта РФ в городе Москве	Ненецкий автономный округ
34.	Руководитель представительства	Алтайский, Камчатский, Красноярский, Пермский, Хабаровский края; Амурская, Вологодская, Кемеровская, Новгородская, Сахалинская области; Чукотский автономный и Ямало-Ненецкий автономные округа
35.	Руководитель представительства субъекта РФ	Волгоградская

	в городе Москве	область
36.	Руководитель представительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Томская область
37.	Руководитель представительства Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Белгородская область, Ставропольский край
38.	Руководитель представительства Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации – министр	Ростовская область
39.	Руководитель представительства Губернатора и Правительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Ленинградская область
40.	Руководитель представительства – заместитель Губернатора субъекта РФ	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
41.	Руководитель постоянного представительства администрации субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Краснодарский край
42.	Руководитель постоянного представительства субъекта РФ при Правительстве Российской Федерации	Челябинская область
43.	Руководитель учреждения	Калининградская, Кировская, Магаданская, Мурманская, Нижегородская, Оренбургская области
44.	Директор	Приморский край, Тульская, Новосибирская, Пензенская, Саратовская, Свердловская, Тамбовская, Ульяновская области
45.	Первый заместитель руководителя Администрации Губернатора субъекта РФ – руководитель Представительства Правительства субъекта РФ в городе Москве	город федерального значения Санкт-Петербург
	Заместитель главы администрации субъекта РФ – Руководитель представительства администрации субъекта РФ при	Липецкая область

	Правительстве Российской Федерации	
46.	Заместитель руководителя аппарата Правительства субъекта РФ – руководитель секретариата Губернатора субъекта РФ	Ивановская область
47.	Министр Правительства субъекта РФ – руководитель Представительства Правительства субъекта РФ в городе Москве	Тверская область
48.	Начальник Управления	Псковская область
49.	Начальник Управления представительства Правительства субъекта РФ в городе Москве	город федерального значения Севастополь

## Расчёт выборки экспертов для проведения экспертного интервью

Виды представительств			Число опрошенных, чел.	Квоты				
Организационно-правовые статусы	Количество	Процент от общего числа, %		Сотрудники представительств <sup>1</sup>	Представители органов власти субъектов РФ <sup>2</sup>	Представители федеральных органов власти <sup>3</sup>	Представители НКО	Представители регионального бизнеса
1.Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации	40	45,16	56	10	12	15	10	9
2.Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации + собственное государственное учреждение	9	8,87	11	3	2	2	2	2
3.Структурное подразделение аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации	13	14,53	18	5	3	3	4	3
4.Государственное учреждение субъекта Российской Федерации	16	15,32	19	4	4	4	4	3
5.Штатная должность структурного подразделения аппарата органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации	1	4,03	5	1	1	1	1	1
6.Территориальный орган органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации	1	4,03	5	1	1	1	1	1
7.Филиал государственного учреждения субъекта Российской Федерации	1	4,03	5	1	1	1	1	1
8.Лицо, замещающее государственную должность субъекта Российской Федерации + государственное учреждение	1	4,03	5	1	1	1	1	1
<b>Всего:</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>124</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>21</b>

<sup>1</sup> Республики Татарстан, Башкортостан, Ингушетия, Калмыкия, Области: Курская, Волгоградская, Амурская, Смоленская, Архангельская, Воронежская; Красноярский край, Чеченская республика, Вологодская область; Ростовская и Брянская области, город федерального значения Санкт-Петербург; Приморский, Камчатский, Краснодарский края, Калининградская область; Ненецкий автономный округ.

<sup>2</sup> Республики Дагестан, Крым, Хакасия, Ставропольский, Хабаровский, Алтайский края, Самарская, Тюменская, Липецкая области; Еврейская автономная область; Республики Карелия, Тыва; Пермский край, Кемеровская область, город федерального значения Севастополь; Магаданская, Свердловская, Нижегородская, Тульская области; Ямало-Ненецкий округ.

<sup>3</sup> Министерство экономического развития РФ; Министерство промышленности и торговли РФ; Министерство транспорта РФ; Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ; Министерство сельского хозяйства РФ; Совет Федерации ФС РФ и его Аппарат, Государственная Дума ФС РФ и ее Аппарат.

**Вопросы для проведения интервью**  
**«Исследование роли и значения представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве»**

<b>1. Как вы считаете, какие основные функции выполняют представительства субъектов РФ в Москве?</b> (отметьте не более пяти самых распространённых функций)	
1.1.	Обеспечение взаимодействия органов власти субъекта РФ с федеральными органами власти, Правительством Москвы, представительствами других субъектов РФ.
1.2.	Продвижение мероприятий международного, межрегионального, регионального уровня в федеральных органах власти и деловых кругах.
1.3.	Оказание содействия в оперативном рассмотрении документов, направляемых органами власти субъекта РФ в федеральные органы власти.
1.4.	Содействие развитию внешнеэкономических связей субъекта РФ, привлечению инвестиций, технологий, поддержанию деловых контактов с иностранными и российскими компаниями.
1.5.	Осуществление деловых контактов с посольствами и представительствами иностранных государств, расположенными в городе Москве.
1.6.	Организация, сопровождение встреч должностных лиц субъекта РФ с руководством федеральных органов власти, с лидерами политических партий, общественных и религиозных объединений, коммерческих организаций, предпринимателями, деятелями науки и культуры, находящимися в городе Москве.
1.7.	Оказание содействия должностным лицам, командированным в город Москву органами власти субъекта РФ, в выполнении служебных заданий.
1.8.	Участие в организации и проведении форумов, выставок, конференций, семинаров и других презентационных, рекламных, культурных и иных мероприятий, направленных на привлечение интереса к потенциалу и ресурсам субъекта РФ.
1.9.	Организационное, материально-техническое, транспортное и иное обеспечение деятельности должностных лиц и официальных представителей субъекта РФ, в том числе протокольных мероприятий, совещаний, деловых встреч и других проводимых мероприятий.
1.10.	Оказание помощи в размещении информации о региональных событиях и мероприятиях в федеральных СМИ.
1.11.	Другое (напишите) _____



<b>2. Имеется ли взаимодействие представительства субъекта РФ с государственными и негосударственными деятелями и институтами?</b>			
Варианты ответов	2.1. С депутатами Государствен ной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона	2.2. С представителям и регионального бизнеса, заинтересованн ыми в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве	2.3. С представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в гор. Москве
Да, имеется (пожалуйста, напишите, в чем оно заключается)	1	1	1
Взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях (пожалуйста, укажите примеры)	2	2	2
Нет взаимодействия	3	3	3
Затрудняюсь ответить	4	4	4

<b>3. Являются ли представительства субъектов РФ информационной и диалоговой площадкой.....</b>		
	3.1. для продвижения интересов и повышения привлекательности региона ?	3.2. для продвижения интересов и повышения привлекательности муниципальных образований ?
В целом, являются	1	1
Не являются, но могли бы стать такими площадками	2	2
Не являются, и это не нужно	3	3
Другой вариант ответа (напишите)	4	4

<b>4. По Вашему мнению, чем смогли бы Представительства помочь региональным представителям?</b>		
Варианты ответов	4.1. Представителям региональных НКО	4.2. Представителям регионального бизнеса
Налаживать контакты с потенциальными инвесторами и другими источниками финансирования проектов	1	1
Налаживать контакты с подобными организациями в Москве	2	2
Предоставлять свои площадки для переговоров, выставок.	3	3
Создавать и распространять базу инвесторов, интересующихся регионом.	4	4
Оказывать транспортные, гостиничные, технические, организационные услуги.	5	5
Организовывать встречи с представителями органов власти города Москвы, федеральных органов власти, бизнес-сообщества	6	6
Закреплять собственных сотрудников за определенными проектами НКО или бизнеса	7	7
Оказывать содействие в размещении информации в СМИ о деятельности НКО или регионального бизнеса	8	8
Другое (напишите, что именно)	9	9

<b>5. Что бы Вы могли предложить для улучшения работы представительств субъектов РФ?</b>	
_____	
<b>6. Напишите, пожалуйста, представителем какой группы экспертов Вы являетесь:</b>	
1.	Представитель Администрации Президента РФ
2.	Представитель Аппарата Правительства РФ
3.	Представитель Администрации (Законодательного Собрания) субъекта РФ
4.	Депутат Государственной Думы
5.	Член Совета Федерации
6.	Сотрудник Представительства субъекта РФ в городе Москве
7.	Представитель федерального органа исполнительной власти
8.	Представитель региональных НКО

9.	Представитель федеральных НКО, общественных организаций
10.	Представитель регионального бизнеса
11.	Другое (напишите)

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТОЛЬКО ДЛЯ УЧРЕДИТЕЛЕЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ

**7. Если представительства субъектов РФ в городе Москве будут оказывать помощь не только региональным органам власти, но и региональному бизнесу и НКО, то возможно ли их финансирование за счет бюджетов субъектов РФ?**

1. Да, однозначно, возможно
2. Да, возможно частичное финансирование.
3. Да, возможно, если \_\_\_\_\_ (напишите условия, при которых это возможно)
4. Нет, это невозможно, потому что \_\_\_\_\_ (напишите причины, по которым это не возможно)

**8. Возможно ли изменение организационно-правовой формы представительств субъектов РФ в городе Москве, при которой они имели бы возможность привлечения дополнительных средств в бюджет субъекта РФ и на реализацию собственных функций?**

1. Да, однозначно, возможно
2. Да, возможно, если \_\_\_\_\_ (напишите условия, при которых это возможно)
3. Нет, это невозможно, потому что \_\_\_\_\_ (напишите причины, по которым это невозможно)

### ВОПРОСЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА И НКО

**9. Нужны ли вам постоянные представители в городе Москве для решения ваших целей и задач?**

1. В целом, да \_\_\_\_\_ (пожалуйста, напишите аргументы)
2. В целом, нет \_\_\_\_\_ (пожалуйста, напишите аргументы)

**10. Готовы ли вы софинансировать работу представительств субъектов РФ в городе Москве, если они будут оказывать помощь в поиске финансирования и партнеров для ваших проектов, помощь в решении ваших вопросов в Москве?**

1. В целом, да (пожалуйста, напишите аргументы)
2. В целом, нет (пожалуйста, напишите аргументы)

**11. Опишите круг вопросов, который вам приходится решать в Москве для развития своих проектов?**

---

---

---

---

**ВОПРОСЫ ТОЛЬКО ДЛЯ СОТРУДНИКОВ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ**

**12. Как Вы считаете, какое значение имеет Ваша работа для региона?** (выберите не более трех вариантов ответов, самых важных для Вас)

1. От выполнения наших задач зависят судьбы сотен тысяч граждан региона.
2. От нас зависит решение стратегических региональных задач.
3. От нас зависит результативность взаимодействия субъекта РФ с федеральным центром.
4. От нас мало что зависит.
5. От нас ничего не зависит.
6. Другое \_\_\_\_\_ (напишите)

**Результаты экспертного опроса:**  
**«Исследование роли и значения представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве»**

**1. Как вы считаете, какие основные функции выполняют  
представительства субъектов РФ в Москве?**  
(отметьте не более пяти самых распространённых функций)

№ п/п	Позиции в порядке убывания	Количество поданных голосов
1	Обеспечение взаимодействия органов власти субъекта РФ с федеральными органами власти, Правительством Москвы, представительствами других субъектов РФ.	90 %
2	Участие в организации и проведении форумов, выставок, конференций, семинаров и других презентационных, рекламных, культурных и иных мероприятий, направленных на привлечение интереса к потенциалу и ресурсам субъекта РФ	63,3 %
3	Организация, сопровождение встреч должностных лиц субъекта РФ с руководством федеральных органов власти, с лидерами политических партий, общественных и религиозных объединений, коммерческих организаций, предпринимателями, деятелями науки и культуры, находящимися в городе Москве	60 %
4	Организационное, материально-техническое, транспортное и иное обеспечение деятельности должностных лиц и официальных представителей субъекта РФ, в том числе протокольных мероприятий, совещаний, деловых встреч и других проводимых мероприятий.	53,3 %
5	Оказание содействия должностным лицам, командированным в город Москву органами власти субъекта РФ, в выполнении служебных заданий	53,3 %
6	Содействие развитию внешнеэкономических связей субъекта РФ, привлечению инвестиций, технологий, поддержанию деловых контактов с иностранными и российскими компаниями	46,7 %
7	Продвижение мероприятий международного, межрегионального, регионального уровня в федеральных органах власти и деловых кругах	36,7 %
8	Осуществление деловых контактов с посольствами и представительствами иностранных государств, расположенными в городе Москве	33,3 %
9	Оказание содействия в оперативном рассмотрении документов, направляемых органами власти субъекта РФ в федеральные органы власти	26,7 %
10	Оказание помощи в размещении информации о региональных событиях и мероприятиях в федеральных СМИ.	10 %
11	Другое	3,3 %

**2. Имеется ли взаимодействие представительства субъекта РФ с государственными и негосударственными деятелями и институтами?**

Варианты ответов	2.1. С депутатами Государствен ной Думы, с сенаторами Совета Федерации от региона	2.2. С представителям и регионального бизнеса, заинтересован ными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве	2.3. С представителями региональных НКО, заинтересованными в налаживании отношений с разными структурами в городе Москве
Да, имеется (пожалуйста, напишите, в чем оно заключается)	50 %	23,3 %	23,3 %
Взаимодействие имеется, но только в отдельных случаях (пожалуйста, укажите примеры)	26,7 %	50 %	30 %
Нет взаимодействия	10 %	10 %	26,7 %
Затрудняюсь ответить	13,3 %	16,7 %	20 %

**3. Являются ли представительства субъектов РФ информационной и диалоговой площадкой...**

	3.1. для продвижения интересов и повышения привлекательности региона?	3.2. для продвижения интересов и повышения привлекательности муниципальных образований?
В целом, являются	66,7 %	20 %
Не являются, но могли бы стать такими площадками	26,7 %	60 %
Не являются, и это не нужно	0 %	13,3 %
Другой вариант ответа (напишите)	6,6 %	6,7 %

**4. По Вашему мнению, чем смогли бы Представительства помочь региональным представителям?**

Варианты ответов	4.1. Представителям региональных НКО	4.2. Представителям регионального бизнеса
Налаживать контакты с потенциальными инвесторами и другими источниками финансирования проектов	56,7 %	83,3 %
Налаживать контакты с подобными организациями в Москве	50 %	50 %
Предоставлять свои площадки для переговоров, выставок.	46,7 %	56,7 %
Создавать и распространять базу инвесторов, интересующихся регионом.	23,3 %	43,3 %
Оказывать транспортные, гостиничные, технические, организационные услуги.	30 %	36,7 %
Организовывать встречи с представителями органов власти города Москвы, федеральных органов власти, бизнес-сообщества	63,3 %	80 %
Закреплять собственных сотрудников за определенными проектами НКО или бизнеса	30 %	30 %
Оказывать содействие в размещении информации в СМИ о деятельности НКО или регионального бизнеса	33,3 %	26,7 %
Другое (напишите, что именно)	3,3 %	0 %

**5. Что бы Вы могли предложить для улучшения работы представительств субъектов РФ?**

Ответы систематизированы и представлены в тексте диссертации

**6. Напишите, пожалуйста, представителем какой группы экспертов Вы являетесь?**

Категории экспертов	Количество респондентов в единицах	Количество респондентов в процентах
Представитель федерального органа исполнительной власти	13	10,48 %
Представители аппарата и Депутаты Государственной Думы ФС РФ	8	6,45 %
Представители аппарата и Члены Совета	7	5,65 %

Федерации ФС РФ		
Представитель Администрации (Законодательного Собрания) субъекта РФ	25	20,16 %
Сотрудник Представительства субъекта РФ в городе Москве	26	20,97 %
Представитель НКО	24	19,35 %
Представители регионального бизнеса	21	16,94 %

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ТОЛЬКО ДЛЯ УЧРЕДИТЕЛЕЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ**

**7. Если представительства субъектов РФ в городе Москве будут оказывать помощь не только региональным органам власти, но и региональному бизнесу и НКО, то возможно ли их финансирование за счет бюджетов субъектов РФ?**

- 01 - Да, однозначно, возможно - 20 %
- 02 - Да, возможно частичное финансирование - 56 %
- 03 - Да, возможно, при определенных условиях - 24 %
- 04 - Нет, это невозможно - 0 %

**8. Возможно ли изменение организационно-правовой формы представительств субъектов РФ в городе Москве, при которой они имели бы возможность привлечения дополнительных средств в бюджет субъекта РФ и на реализацию собственных функций?**

- 01 - Да, однозначно, возможно - 40 %
- 02 - Да, возможно, при определенных условиях - 8 %
- 03 - Нет, это невозможно - 52 %



## **ВОПРОСЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА И НКО**

### **9. Нужны ли вам постоянные представители в городе Москве для решения ваших целей и задач?**

1. В целом, да.

1.1. Бизнес – 47,62 %

1.2. НКО – 54,17 %

2. В целом, нет.

2.1. Бизнес – 52,38 %

2.2. НКО – 45,83 %

### **10. Готовы ли вы софинансировать работу представительств субъектов РФ в городе Москве, если они будут оказывать помощь в поиске финансирования и партнеров для ваших проектов, помощь в решении ваших вопросов в Москве?**

1. В целом, да.

1.1. Бизнес – 28,57 %

1.2. НКО – 4,17 %

2. В целом, нет.

2.1. Бизнес – 52,38 %

2.2. НКО – 79,17 %

Остальные – затруднились ответить или указывали особые условия, на которых они готовы финансировать.

### **11. Опишите круг вопросов, который вам приходится решать в Москве для развития своих проектов?**

Ответы систематизированы и представлены в тексте диссертации
--

**ВОПРОСЫ ТОЛЬКО ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ****12. Как Вы считаете, какое значение имеет Ваша работа для региона?**

(выберите не более трех вариантов ответов, самых важных для Вас)

№ п/п	Позиции в порядке убывания	Количество поданных голосов
1.	От нас зависит результативность взаимодействия субъекта РФ с федеральным центром	69,23 %
2.	От выполнения наших задач зависят судьбы сотен тысяч граждан региона	34,62 %
3.	От нас зависит решение стратегических региональных задач	26,92 %
4.	От нас мало что зависит	15,38 %
5.	От нас ничего не зависит	0 %
6.	Другое	0 %

**Официальные интернет-ресурсы представительств субъектов Российской Федерации, расположенных в городе Москве**  
(по состоянию на 15 января 2020 года)

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Официальный сайт представительства и размещенная информация	Раздел на официальном сайте органа исполнительной власти субъекта РФ и размещенная информация	Наличие ссылки с сайта ОИВ субъекта РФ на официальный сайт представительства
1.	Республика Адыгея	<a href="http://new.adyga-postpredstvo.ru/">http://new.adyga-postpredstvo.ru/</a>  – Контактная информация; – Общая информация регионе (культура, природа, географическое положение и др.); – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Новости; – Медиа материалы о регионе.	<a href="http://www.adygheya.ru/ministers/departments/postoyannoe-predstavitelstvo-pri-prezidente-rossiyskoy-federatsii/">http://www.adygheya.ru/ministers/departments/postoyannoe-predstavitelstvo-pri-prezidente-rossiyskoy-federatsii/</a>  – Контактная информация; – Ссылки на социальные сети.	Нет
2.	Республика Алтай	<a href="http://altaimsk.gov04.ru/">http://altaimsk.gov04.ru/</a>  – Контактная информация; – Общая информация регионе (культура, история, природа, географическое положение и др.); – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Новости; – Медиа материалы о регионе; – Обращения граждан. – Ссылки на	<a href="https://altai-republic.ru/authorities-of-republic/permanent-mission/novosti.php">https://altai-republic.ru/authorities-of-republic/permanent-mission/novosti.php</a>  – Контактная информация; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Новости; – Структура представительства; – Информация о землячестве в Москве.	Нет

		государственные электронные ресурсы.		
3.	Республика Башкортостан	<a href="http://bashpredmsk.bashkortostan.ru/ru/">http://bashpredmsk.bashkortostan.ru/ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе (история, бренды, символика, достопримечательности и др.); – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Медиаматериалы о регионе; – Раздел «Землячество» (Информация о землячестве и иных региональных общественных организациях); – Информация о мероприятиях.	Нет	Нет
4.	Республика Дагестан	<a href="http://www.pprd.ru/">http://www.pprd.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе (культура, природа, история и др.); – Информация о руководстве и структуре; – Информация об общественном совете; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Ссылки на социальные сети; – Медиаматериалы о регионе; – План работы и отчет о деятельности.	<a href="http://www.e-dag.ru/2013-05-27-06-53-44/komissii-pripravitelstve-rd/postoyannoe-predstavitelstvo-rd-pri-prezidente-rf.html">http://www.e-dag.ru/2013-05-27-06-53-44/komissii-pripravitelstve-rd/postoyannoe-predstavitelstvo-rd-pri-prezidente-rf.html</a> – Контактная информация; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.	Да

5.	Республика Бурятия	<a href="https://egov-buryatia.ru/pprb/">https://egov-buryatia.ru/pprb/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости. – Методические рекомендации по противодействию коррупции.	Нет	Да
6.	Кабардино-Балкарская Республика	Нет	<a href="https://pravitelstvo.kbr.ru/oigv/polpred/">https://pravitelstvo.kbr.ru/oigv/polpred/</a> <i>Никакой информации не размещено.</i>	-
7.	Республика Ингушетия	<a href="http://postpredstvo.ru/">http://postpredstvo.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о регионе; – Информация о руководстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости. – Методические рекомендации по противодействию коррупции.	Нет	Нет
8.	Республика Калмыкия	<a href="https://www.predrk.com/">https://www.predrk.com/</a> – Контактная информация; – Общая информация о регионе; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Методические рекомендации по	Нет	Нет

		<p>противодействию коррупции.</p> <p>– Раздел землячество, в котором отсутствует информация.</p>		
9.	Карачаево-Черкесская Республика	<p><a href="http://ppkchr.ru/">http://ppkchr.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация регионе (история, символика, население и др.);</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативные правовые акты, связанные с деятельностью представительства;</p> <p>– Функции и задачи;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Медиа материалы о регионе;</p> <p>– Информация об общественном совете при представительстве;</p> <p>– Методические рекомендации по противодействию коррупции;</p> <p>– Ссылки на социальные сети.</p>	Нет	Да
10.	Республика Карелия	Нет	<p><a href="https://gov.karelia.ru/power/executive/represent/">https://gov.karelia.ru/power/executive/represent/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Вакансии;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</p> <p>– Новости.</p>	-
11.	Республика Коми	<p><a href="https://pp.rkomi.ru/">https://pp.rkomi.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p>	<p><a href="http://rkomi.ru/left/preds/predprez/">http://rkomi.ru/left/preds/predprez/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о</p>	Да

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Раздел «Землячество» (Информация о землячестве и иных региональных общественных организациях);</li> <li>– Методические рекомендации по противодействию коррупции;</li> <li>– Информация об общественном совете;</li> <li>– Информация о подведомственных учреждениях.</li> <li>– Ссылки на социальные сети.</li> </ul>	руководстве.	
12.	Республика Крым	<p><a href="http://www.ppcrimea.ru/">http://www.ppcrimea.ru/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация регионе (история, символика, достопримечательности и др.);</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Медиаматериалы о регионе;</li> <li>– Раздел «Землячество» (Информация о землячестве и иных региональных общественных организациях);</li> <li>– Методические рекомендации по противодействию</li> </ul>	<p><a href="https://rk.gov.ru/ru/structure/1126">https://rk.gov.ru/ru/structure/1126</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Информация о руководстве;</li> <li>– График приема граждан;</li> <li>– Материалы о противодействию коррупции;</li> <li>– Информация о подведомственных учреждениях;</li> <li>– Медиаматериалы;</li> <li>– Выступления и доклады;</li> <li>– Новости.</li> </ul>	Да

		<p>коррупции;</p> <p>– Информация о подведомственных учреждениях;</p> <p>– Инвестиционная деятельность.</p>		
13.	Республика Марий Эл	Нет	<p><a href="http://mari-el.gov.ru/postpred/Pages/main.aspx">http://mari-el.gov.ru/postpred/Pages/main.aspx</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</p> <p>– Методические рекомендации по противодействию коррупции.</p>	-
14.	Республика Мордовия	Нет	<p><a href="http://www.e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/postoyannoe-predstavitelstvo-respubliki-mordoviya-pri-prezidente-rossiyskoy-federatsii/">http://www.e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/postoyannoe-predstavitelstvo-respubliki-mordoviya-pri-prezidente-rossiyskoy-federatsii/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</p> <p>– Информация о землячестве и иных региональных общественных организациях);</p> <p>– Методические рекомендации по противодействию</p>	-



			коррупции; – Информация о подведомственных учреждениях.	
15.	Республика Саха (Якутия)	<a href="https://postpredstvo.sakha.gov.ru/">https://postpredstvo.sakha.gov.ru/</a>  – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Медиа материалы о регионе; – Информация о взаимодействии с общественными организациями; – Методические рекомендации по противодействию коррупции; – Ссылки на социальные сети.	Нет	Да
16.	Республика Северная Осетия – Алания	<a href="http://pp.alania.gov.ru/">http://pp.alania.gov.ru/</a>  – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Информация о представительствах в федеральных округах. – Новости; – Методические рекомендации по противодействию коррупции; – Ссылки на социальные сети; – Статистическая	Нет	Да

		информация и отчеты; – Обращения и прием граждан; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.		
17.	Республика Татарстан	<a href="http://tatmsk.tatarstan.ru/">http://tatmsk.tatarstan.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Информация о представительствах на территории России и за рубежом; – Информация о землячестве и иных региональных общественных организациях; – Методические рекомендации по противодействию коррупции; – Информация о приеме граждан; – Ссылки на региональные официальные электронные ресурсы; – Интернет-приемная.	Нет	Да
18.	Республика Тыва	Нет	Нет	-
19.	Республика Удмуртская	<a href="http://pp-udmurt.ru/">http://pp-udmurt.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе (история, символика и др.); – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий	<a href="http://www.udmurt.ru/about/ministry/postpredstvo.php?sphrase_id=1911161">http://www.udmurt.ru/about/ministry/postpredstvo.php?sphrase_id=1911161</a> – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве; – Контактная	Да

		<p>деятельность и иные документы;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Раздел «Землячество» (Информация о деятельности, руководстве, истории и т.д.);</p> <p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы;</p> <p>– Инвестиционная деятельность.</p>	информация.	
20.	Республика Хакасия	Нет	<p><a href="https://r-19.ru/authorities/permanent-mission/">https://r-19.ru/authorities/permanent-mission/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве.</p>	-
21.	Республика Чеченская	<p><a href="http://ppchr.ru/">http://ppchr.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация регионе (символика, характеристика, столица, население, религия, достопримечательности);</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Материалы по противодействию коррупции;</p> <p>– Ссылки на социальные сети;</p> <p>– Информация об общественном совете при представительстве.</p>	Нет	Нет

22.	Республика Чувашская	<a href="http://www.polpred.cap.ru/">http://www.polpred.cap.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Материалы по противодействию коррупции; – План и отчеты о деятельности; – Прием граждан.	<a href="http://www.cap.ru/government?type=ministry">http://www.cap.ru/government?type=ministry</a> – Информация о руководстве; – Контактная информация.	Да
23.	Алтайский край	<a href="http://altaypred.ru/">http://altaypred.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Ссылка на сайт землячества; – Материалы по противодействию коррупции; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	<a href="https://www.altairegion22.ru/gov/representatives/representation/">https://www.altairegion22.ru/gov/representatives/representation/</a> – Контактная информация; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность представительства; – Информация о руководстве; – Контактная информация регионального землячества в Москве.	Да
24.	Забайкальский край	<a href="http://представительство.зabayкальскийкрай.рф">представительство.зabayкальскийкрай.рф</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве; – Нормативные документы; – Новости; – Материалы по противодействию коррупции;	Нет	Нет

		<p>– Ссылки на социальные сети Министерства спорта Забайкалья (Одноклассники, ВКонтакте);</p> <p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</p>		
25.	Камчатский край	Нет	<p><a href="https://kamgov.ru/subordinate-entity/view?id=463">https://kamgov.ru/subordinate-entity/view?id=463</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Информация о среднемесячной заработной плате руководителя, его заместителей и главного бухгалтера за 2017 год.</p>	-
26.	Краснодарский край	Нет	<p><a href="https://admkrasnodar.ru/content/1245/show/422724/">https://admkrasnodar.ru/content/1245/show/422724/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Ссылка на официальный сайт <a href="http://www.kubanrep.ru">www.kubanrep.ru</a>, который недоступен.</p>	-
27.	Красноярский край	Нет	<p><a href="http://www.krskstate.ru/predstavitelstvo">http://www.krskstate.ru/predstavitelstvo</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и</p>	-

			иные документы; – Новости; – Материалы по противодействию коррупции; – Информация о подведомственных организациях.	
28.	Курганская область	Нет	Нет	-
29.	Курская область	Нет	<a href="https://adm.rkursk.ru/index.php?id=656">https://adm.rkursk.ru/index.php?id=656</a>  – Контактная информация; – Материалы по противодействию коррупции.	-
30.	Магаданская область	Нет	Нет	-
31.	Мурманская область	Нет	<a href="https://apparat.gov-murman.ru/about/podvedomsta/moscow/">https://apparat.gov-murman.ru/about/podvedomsta/moscow/</a>  – Контактная информация.	-
32.	Новгородская область	Нет	<a href="https://www.novreg.ru/vlast/ADM/representation/">https://www.novreg.ru/vlast/ADM/representation/</a>  – Контактная информация; – Информация о руководстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.	-
33.	Омская область	Нет	<a href="http://ppr.omskportal.ru/oiv/ppr">http://ppr.omskportal.ru/oiv/ppr</a>  – Контактная информация; – Информация о руководстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости;	-

			<p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы;</p> <p>– Раздел «Обращения граждан».</p>	
34.	Орловская область	Нет	<p><a href="https://orel-region.ru/index.php?head=6&amp;part=73&amp;unit=24&amp;op=6">https://orel-region.ru/index.php?head=6&amp;part=73&amp;unit=24&amp;op=6</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы.</p>	-
35.	Пермский край	Нет	<p><a href="https://appk.permkrai.ru/about/structure/predstavitelstvo-permskogo-kрая-pravitelstva-rossiyskoy-federatsii/">https://appk.permkrai.ru/about/structure/predstavitelstvo-permskogo-kрая-pravitelstva-rossiyskoy-federatsii/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.</p>	-
36.	Приморский край	Нет	<p><a href="https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/bureaus/representative/">https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/bureaus/representative/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве;</p>	-

			<p>– Перечень соглашений о межрегиональном взаимодействии.</p> <p>– Раздел «Обращения граждан» и раздел «Документы» не наполнены информацией.</p>	
37.	Псковская область	Нет	<p><a href="http://www.pskov.ru/vlast/ispolnitelnaya/administratsiya/predstavitelstva/pravitelstvo">http://www.pskov.ru/vlast/ispolnitelnaya/administratsiya/predstavitelstva/pravitelstvo</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.</p>	-
38.	Ростовская область	Нет	<p><a href="https://www.donland.ru/authority/171/">https://www.donland.ru/authority/171/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.</p>	-
39.	Сахалинская область	Нет	<p><a href="https://sakhalin.gov.ru/?id=446">https://sakhalin.gov.ru/?id=446</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре.</p>	-
40.	Ставропольский край	<p><a href="http://www.stavpred.ru/ru/">http://www.stavpred.ru/ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация регионе (климат, рельеф, население и др.);</p>	<p><a href="https://stavregion.ru/govdep/govsk/stavpred/">https://stavregion.ru/govdep/govsk/stavpred/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая</p>	Да



		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативные документы;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Материалы по противодействию коррупции;</li> <li>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре.</li> </ul>	
41.	Тверская область	Нет	<p><a href="https://xn--80aaccp4ajwpkgbl4lpb.xn--p1ai/sistema-organov-gosudarstvennoy-vlasti/ispolnitelnye-organy-gosudarstvennoy-vlasti-tverskoy-oblasti/perechen-isp-org/predstavit-pravitelstva-v-moskve.php">https://xn--80aaccp4ajwpkgbl4lpb.xn--p1ai/sistema-organov-gosudarstvennoy-vlasti/ispolnitelnye-organy-gosudarstvennoy-vlasti-tverskoy-oblasti/perechen-isp-org/predstavit-pravitelstva-v-moskve.php</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве.</li> </ul>	-
42.	Хабаровский край	Нет	<p><a href="https://www.khabkrai.ru/authorities/Inye-organy-ispolnitelnoj-vlasti/1234">https://www.khabkrai.ru/authorities/Inye-organy-ispolnitelnoj-vlasti/1234</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и</li> </ul>	-

			<p>иные документы;</p> <p>– Раздел «Новости» (не заполнен информацией);</p> <p>– Разделы «график приема граждан» и «работа с обращениями» заполнены функциями и задачами представительства;</p> <p>– Раздел «Коллегиальные и совещательные органы» не заполнен информацией.</p> <p>– Раздел «Вакансии» содержит информацию о конкурсе в кадровый резерв в 2016 году.</p>	
43.	Амурская область	Нет	<p><a href="https://www.amurobl.ru/pages/organy-vlasti/iogv/predstavitelstvo-amurskoy-oblasti-pri-prezidenteh-i-pravitelstve-ru/Representation_of_the_Amur_region/">https://www.amurobl.ru/pages/organy-vlasti/iogv/predstavitelstvo-amurskoy-oblasti-pri-prezidenteh-i-pravitelstve-ru/Representation_of_the_Amur_region/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность</p>	-

44.	Архангельская область	<a href="http://arkh-pred.ru/">http://arkh-pred.ru/</a> – Контактная информация; – Информация о реализуемых проектах; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Новости; – Информация о региональном землячестве; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	<a href="https://dvinaland.ru/gov/government/KutukovaES/">https://dvinaland.ru/gov/government/KutukovaES/</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве.	Да
45.	Астраханская область	<a href="https://emb.astrobl.ru/">https://emb.astrobl.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Информация о подведомственных учреждениях; – Планы и отчеты о деятельности; – Материалы по противодействию коррупции.	Нет	Да
46.	Белгородская область	Нет	<a href="https://belregion.ru/autor/governance/16600/">https://belregion.ru/autor/governance/16600/</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве и структуре.	-

47.	Брянская область	Нет	<a href="http://www.bryanskobl.ru/permanent-representation">http://www.bryanskobl.ru/permanent-representation</a>  – Контактная информация; – Информация о руководстве; – Общая информация о представительстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.	-
48.	Владимирская область	Нет	<a href="https://avo.ru/pvo">https://avo.ru/pvo</a>  – Контактная информация; – Информация о руководстве; – Общая информация о представительстве.	-
49.	Волгоградская область	<a href="https://msk.volganet.ru/">https://msk.volganet.ru/</a>  – Контактная информация; – Общая информация о регионе (климат, экономика, достопримечательности и др.); – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Ссылки на государственные электронные ресурсы; – Материалы по противодействию коррупции.	Нет	Да

50.	Вологодская область	<a href="https://pvo-mos.gov35.ru/">https://pvo-mos.gov35.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Отчеты о деятельности; – Материалы по противодействию коррупции; – Информация об общественном совете при представительстве; – Раздел «Обращения граждан»; – Раздел «Государственная служба»; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	<a href="https://vologda-oblast.ru/vlast/ispolnitelnaya_vlast/predstavitelstvo_vologodskoy_oblasti_pri_prezidente_rf_i_pravitelstve_rf/organe/">https://vologda-oblast.ru/vlast/ispolnitelnaya_vlast/predstavitelstvo_vologodskoy_oblasti_pri_prezidente_rf_i_pravitelstve_rf/organe/</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве и структуре; – Общая информация о представительстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Общественный совет при представительстве; – Отчеты о деятельности; – Материалы по противодействию коррупции; – Раздел «Государственная служба»; – Раздел «Административные регламенты», не наполненный информацией.	Да
51.	Воронежская область	<a href="https://predvo.ru/">https://predvo.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе (руководство, достопримечательности и др.); – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий	<a href="https://www.govvrn.ru/organizacia/~id/844558">https://www.govvrn.ru/organizacia/~id/844558</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий	Да

		<p>деятельность и иные документы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Новости;</li> <li>– Медиа материалы о регионе;</li> <li>– Материалы по противодействию коррупции;</li> <li>– Информация о закупках;</li> <li>– Раздел «Обращения граждан».</li> </ul>	<p>иные документы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Материалы по противодействию коррупции;</li> <li>– Новости.</li> </ul>	
52.	Ивановская область	Нет	<p><a href="http://www.ivanovoobl.ru/governance/apparat/structural_unit/?type=structuralunit&amp;id=8961">http://www.ivanovoobl.ru/governance/apparat/structural_unit/?type=structuralunit&amp;id=8961</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве, в том числе функции представительства.</li> </ul>	-
53.	Иркутская область	<p><a href="https://irkobl.ru/sites/moscow/predstavit.php">https://irkobl.ru/sites/moscow/predstavit.php</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Материалы по противодействию коррупции.</li> </ul>	<p><a href="https://irkobl.ru/authorities/ispolnitelnaya-vlast/predstavitelstva/">https://irkobl.ru/authorities/ispolnitelnaya-vlast/predstavitelstva/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве.</li> </ul>	Да
54.	Калининградская область	<p><a href="https://msk.gov39.ru/">https://msk.gov39.ru/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о регионе (история, достопримечательности и др.);</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность;</li> </ul>	<p><a href="https://gov39.ru/vlast/predstavitelstva.php">https://gov39.ru/vlast/predstavitelstva.php</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве.</li> </ul>	Да

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Новости;</li> <li>– Медиа материалы о регионе;</li> <li>– Материалы по противодействию коррупции;</li> <li>– Инвестиционная деятельность;</li> <li>– Каталог производителей Калининградской области;</li> <li>– Раздел «Витрина проектов».</li> </ul>		
55.	Калужская область	Нет	<a href="https://admoblkaluga.ru/sub/pravit/">https://admoblkaluga.ru/sub/pravit/</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Раздел «Землячество»;</li> <li>– Инвестиционная деятельность.</li> </ul>	-
56.	Кемеровская область	Нет	<a href="https://ako.ru/structure/predstavitelstvo-administratsii-kemerovskoy-oblasti-pri-pravitelstve-rf">https://ako.ru/structure/predstavitelstvo-administratsii-kemerovskoy-oblasti-pri-pravitelstve-rf</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Информация о руководстве.</li> </ul>	-
57.	Кировская область	Нет	<a href="https://www.kirovreg.ru/power/government/pred/">https://www.kirovreg.ru/power/government/pred/</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</li> </ul>	-

			– Информация о руководстве.	
58.	Ленинградская область	<a href="https://mos.lenobl.ru/">https://mos.lenobl.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Планы и отчеты о деятельности; – Информация об общественном совете; – Материалы по противодействию коррупции; – Ссылки на государственные электронные ресурсы; – Опрос об оценке работы органов государственной власти Ленинградской области и их руководителей.	Нет	Да
59.	Липецкая область	<a href="https://postpredlr.ru/">https://postpredlr.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе (географическое положение; достопримечательности и др.); – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Медиаматериалы о	Нет	Нет



		<p>регионе;</p> <p>– Разделы «Инвестору», «Туризм» не заполнены информацией;</p> <p>– Раздел «Проекты».</p>		
60.	Нижегородская область	<p><a href="https://msk.government-nnov.ru/">https://msk.government-nnov.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация регионе (история, бренды, символика др.);</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Отчеты о деятельности;</p> <p>– Ссылки на социальные сети, в том числе и на региональное землячество;</p> <p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы;</p> <p>– Раздел «GR-приемная»;</p> <p>– Инвестиционная деятельность.</p>	Нет	Да
61.	Новосибирская область	<p><a href="http://moscow.nso.ru/">http://moscow.nso.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Раздел «Обращения граждан»;</p> <p>– Информация о Губернаторе (статус и</p>	Нет	Нет

		<p>полномочия, биография и т.д.);</p> <p>– Материалы по противодействию коррупции;</p> <p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</p>		
62.	Оренбургская область	<p><a href="http://oren-pred.ru/">http://oren-pred.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация в регионе (население, экономика и др.);</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Информация о Губернаторе (статус и полномочия, биография, ссылки на соцсети и т.д.);</p> <p>– Раздел «Землячество»;</p> <p>– Материалы по противодействию коррупции;</p> <p>– Раздел «Областные проекты» не заполнен информацией;</p> <p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</p>	Нет	Нет
63.	Пензенская область	<p><a href="http://predprav.pnzreg.ru/">http://predprav.pnzreg.ru/</a></p> <p>– Контактная информация;</p> <p>– Общая информация о представительстве;</p> <p>– Информация о руководстве и структуре;</p> <p>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Ссылки на социальные сети;</p>	<p><a href="http://mingosim.pnzreg.ru/about/podvedomstvennye-uchrezhdeniya/gosudarstvennoe-byudzhethoe-uchrezhdenie-penzenskoy-oblasti-predstavitelstvo-pravitelstva-penzenskoy/">http://mingosim.pnzreg.ru/about/podvedomstvennye-uchrezhdeniya/gosudarstvennoe-byudzhethoe-uchrezhdenie-penzenskoy-oblasti-predstavitelstvo-pravitelstva-penzenskoy/</a></p> <p>– Контактная информация;</p>	Нет

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информация о руководстве;</li> <li>– Общая информация о представительстве.</li> </ul>	
64.	Рязанская область	<p><a href="https://pred.ryazangov.ru/">https://pred.ryazangov.ru/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</li> <li>– Раздел «Государственная служба»;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Раздел «Землячество», не заполненный информацией;</li> <li>– Материалы по противодействию коррупции;</li> <li>– Ссылки на государственные электронные ресурсы;</li> <li>– Инвестиционная деятельность;</li> <li>– Информация об общественном совете при представительстве.</li> </ul>	Нет	Да
65.	Самарская область	<p><a href="https://pred.samregion.ru/">https://pred.samregion.ru/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация регионе (история, география, культура и др.);</li> <li>– Биография Губернатора;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о структуре;</li> <li>– Раздел «Руководство» не заполнен информацией;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные</li> </ul>	<p><a href="https://www.samregion.ru/authorities/government/president representative office/">https://www.samregion.ru/authorities/government/president representative office/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность;</li> <li>– Информация о подведомственных учреждениях.</li> </ul>	Да

		документы; – Новости; – Информация о подведомственных учреждениях; – Медиа материалы о регионе; – Раздел «Землячество»; – Раздел «Госслужба»; – Материалы по противодействию коррупции; – Инвестиционная деятельность.		
66.	Саратовская область	<a href="https://saratovpred.ru/">https://saratovpred.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о регионе (история, туризм и др.); – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве; – Информация о закупках; – Новости; – Материалы по противодействию коррупции; – Инвестиционный портал.	<a href="https://saratov.gov.ru/gov/auth/uprav/podvrg/gusopredstavitelstv o.php?sphrase_id=498556">https://saratov.gov.ru/gov/auth/uprav/podvrg/gusopredstavitelstv o.php?sphrase_id=498556</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве; – Общая информация о представительстве.	Нет
67.	Свердловская область	<a href="http://uralmsk.ru/">http://uralmsk.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о регионе (наука, культура, инвестиции и др.); – Информация о губернаторе (биография, полномочия); – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Раздел «Областные проекты»; – Новости;	Нет	Нет

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Медиа материалы о регионе;</li> <li>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</li> </ul>		
68.	Смоленская область	<p><a href="https://pred.admin-smolensk.ru/">https://pred.admin-smolensk.ru/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о регионе (история);</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы;</li> <li>– Раздел «Обращения граждан»;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Медиа материалы о регионе;</li> <li>– Материалы по противодействию коррупции;</li> <li>– Инвестиционная деятельность.</li> </ul>	<p><a href="https://admin-smolensk.ru/authorities/predstavitelstvo_administracii_smolenskoj_oblasti_pripravitelst/">https://admin-smolensk.ru/authorities/predstavitelstvo_administracii_smolenskoj_oblasti_pripravitelst/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о представительстве;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Планы и отчеты о работе;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.</li> </ul>	Да
69.	Тамбовская область	<p><a href="https://www.tambovgov.ru/">https://www.tambovgov.ru/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Общая информация о регионе (история, экономика, символика, достопримечательности и др.);</li> <li>– Информация о Губернаторе;</li> <li>– Информация о руководстве и структуре;</li> <li>– Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность;</li> <li>– Новости;</li> <li>– Отчеты о деятельности.</li> </ul>	<p><a href="https://www.tambovgov.ru/mskoffice.html">https://www.tambovgov.ru/mskoffice.html</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контактная информация;</li> <li>– Информация о руководстве;</li> <li>– Отчеты о деятельности.</li> </ul>	Нет

70.	Томская область	<a href="https://representation.tomsk.gov.ru/">https://representation.tomsk.gov.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	Нет	Да
71.	Тульская область	<a href="https://mpred.tularegion.ru/">https://mpred.tularegion.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Справочные материалы; – Новости; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	Нет	Нет
72.	Тюменская область	<a href="https://mos.admtyumen.ru/">https://mos.admtyumen.ru/</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Планы и отчеты о деятельности; – Раздел «Государственная служба»; – Раздел «Обращения граждан»; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	Нет	Да

73.	Ульяновская область	<a href="http://mosoffice.ulgov.com/">http://mosoffice.ulgov.com/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Раздел «События», не заполненный информацией; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	Нет	Нет
74.	Челябинская область	<a href="http://chelpred.rf">chelpred.rf</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Стратегические документы по развитию региона; – Информация об общественном совете при представительстве; – Материалы по противодействию коррупции; – Раздел «Кадровое обеспечение»; – Раздел «Обращения граждан»; – Отчет о реализации ведомственной целевой программы представительства; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	<a href="https://pravmin74.ru/ispolnitelnaya-vlast/perechen-organov-vlasti/postoyannoe-predstavitelstvo-chelyabinskoy-oblasti-pri-pravitelstve-rossiyskoy-federacii">https://pravmin74.ru/ispolnitelnaya-vlast/perechen-organov-vlasti/postoyannoe-predstavitelstvo-chelyabinskoy-oblasti-pri-pravitelstve-rossiyskoy-federacii</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве.	Да

75.	Ярославская область	<a href="https://www.yarregion.ru/depts/yarmospred/default.aspx">https://www.yarregion.ru/depts/yarmospred/default.aspx</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность; – Новости; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	Нет	Нет
76.	город федерального значения Санкт-Петербург	Нет	<a href="https://www.gov.spb.ru/gov/admgub/predstavitelstvo-pravительства-sankt-peterburga-v-moskve/">https://www.gov.spb.ru/gov/admgub/predstavitelstvo-pravительства-sankt-peterburga-v-moskve/</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве.	-
77.	город федерального значения Севастополь	Нет	<a href="https://sev.gov.ru/government/podrazdeleniya/msk.php">https://sev.gov.ru/government/podrazdeleniya/msk.php</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.	-
78.	Еврейская автономная область	Нет	<a href="http://www.eao.ru/vlast--1/struktura/pravitelstvo-eao/ofitsialnoe-predstavitelstvo-pravitelstva-eao/">http://www.eao.ru/vlast--1/struktura/pravitelstvo-eao/ofitsialnoe-predstavitelstvo-pravitelstva-eao/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве.	-



79.	Ненецкий автономный округ	Нет	<a href="http://admin.adm-nao.ru/obshaya-informaciya/struktura-ogv/predstavitel-administracii-neneckogo-avtonomnogo-okruga-v-g-moskve/">http://admin.adm-nao.ru/obshaya-informaciya/struktura-ogv/predstavitel-administracii-neneckogo-avtonomnogo-okruga-v-g-moskve/</a> – Контактная информация; – Информация о руководстве и структуре.	-
80.	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	<a href="https://predst.admhmao.ru/">https://predst.admhmao.ru/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность и иные документы; – Новости; – Раздел «Обращения граждан»; – Материалы по противодействию коррупции; – Ссылки на государственные электронные ресурсы.	Нет	Да
81.	Чукотский автономный округ	Нет	Нет	-
82.	Ямало-Ненецкий автономный округ	<a href="http://представительство.янао.рф">представительство.янао.рф</a> – Контактная информация; – Общая информация регионе (история, география, культура и др.); – Общая информация о представительстве; – Раздел «Проекты»; – Информация о руководстве и структуре; – Нормативный правовой акт, регламентирующий	<a href="https://inter.yanao.ru/about/territorial/428/">https://inter.yanao.ru/about/territorial/428/</a> – Контактная информация; – Общая информация о представительстве; – Нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность.	Да

		<p>деятельность и иные документы;</p> <p>– Новости;</p> <p>– Медиаматериалы о регионе;</p> <p>– Раздел «Обращения граждан»;</p> <p>– Планы и отчеты о работе;</p> <p>– Ссылки на государственные электронные ресурсы.</p>		
--	--	---	--	--

**Наличие аккаунтов в социальных сетях Интернет  
представительств субъектов Российской Федерации,  
расположенных в городе Москве  
(по состоянию на 01 февраля 2020 года)**

№ п/ п	Субъект РФ	ВКонтакте	Facebook	Instagram	YouTube	Иные социальные сети
1.	<b>Республика Адыгея</b>	Да <a href="https://vk.com/postpredstvo_01">https://vk.com/postpredstvo_01</a>	Да <a href="https://ru-ru.facebook.com/Постоянное-представительство-Республики-Адыгея-при-Президенте-РФ-155747657847191">https://ru-ru.facebook.com/Постоянное-представительство-Республики-Адыгея-при-Президенте-РФ-155747657847191</a>	Да <a href="https://www.instagram.com/adygpred/">https://www.instagram.com/adygpred/</a>	Нет	Нет
2.	Республика Алтай	Нет	Да <a href="https://www.facebook.com/pages/Постоянное-представительство-Республики-Алтай-в-г-Москве/1088996351152999">https://www.facebook.com/pages/Постоянное-представительство-Республики-Алтай-в-г-Москве/1088996351152999</a>	Нет	Нет	Нет
3.	Республика Башкортостан	Да <a href="https://vk.com/club103375156">https://vk.com/club103375156</a>	Нет	Нет	Нет	Нет
4.	<b>Республика Дагестан</b>	Да <a href="https://vk.com/dag_postpredstvo">https://vk.com/dag_postpredstvo</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/dagpostpredstvo/">https://www.facebook.com/dagpostpredstvo/</a>	Да <a href="https://www.instagram.com/dag_postpredstvo/">https://www.instagram.com/dag_postpredstvo/</a>	Нет	Нет
5.	Республика Бурятия	Да <a href="https://vk.com/pprbmsk">https://vk.com/pprbmsk</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/polpredstvo.br">https://www.facebook.com/polpredstvo.br</a>	Нет	Нет	Нет
6.	Кабардино-	Нет	Нет	Да	Нет	Нет

	Балкарская Республика			<a href="https://www.instagram.com/postpredstvokbr/">https://www.instagram.com/postpredstvokbr/</a>		
7.	<b>Республика Ингушетия</b>	Да <a href="https://vk.com/postpredstvo_ri">https://vk.com/postpredstvo_ri</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/postpredstvoRI/">https://www.facebook.com/postpredstvoRI/</a>	Да <a href="https://www.instagram.com/postpredstvo.ru/">https://www.instagram.com/postpredstvo.ru/</a>	Да <a href="https://www.youtube.com/channel/UCwRWzk5PmAfQgRbw4HX3vrg/featured">https://www.youtube.com/channel/UCwRWzk5PmAfQgRbw4HX3vrg/featured</a>	<b>Нет</b>
8.	Республика Калмыкия	Да <a href="https://vk.com/id559279658">https://vk.com/id559279658</a>	Да <a href="https://ru-ru.facebook.com/kalmykiaembassy/">https://ru-ru.facebook.com/kalmykiaembassy/</a>	Нет	Нет	Нет
9.	Карачаево-Черкесская Республика	Нет	Нет	Да <a href="https://www.instagram.com/pp_kchr/">https://www.instagram.com/pp_kchr/</a>	Нет	Нет
10.	Республика Карелия	Нет	Нет	Да <a href="https://www.instagram.com/predstavitelstvo.karelia/">https://www.instagram.com/predstavitelstvo.karelia/</a>	Нет	Нет
11.	Республика Коми	Да <a href="https://vk.com/pprkom_i">https://vk.com/pprkom_i</a>	Да <a href="https://ru-ru.facebook.com/postpredkomi/">https://ru-ru.facebook.com/postpredkomi/</a>	Нет	Нет	Да Twitter: <a href="https://twitter.com/Postpred_Komi">https://twitter.com/Postpred_Komi</a>
12.	<i>Республика Крым</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
13.	<i>Республика Марий Эл</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
14.	<i>Республика Мордовия</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
15.	<b>Республика Саха (Якутия)</b>	Да <a href="https://vk.com/postpredstvoykt">https://vk.com/postpredstvoykt</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/postpredstvo.ykt/">https://www.facebook.com/postpredstvo.ykt/</a>	<b>Нет</b>	Да <a href="https://www.youtube.com/channel/UCV8x0zvTZqC1YoyWEhcSp0w/featured">https://www.youtube.com/channel/UCV8x0zvTZqC1YoyWEhcSp0w/featured</a>	Да Twitter: <a href="https://twitter.com/postpredstvoykt">https://twitter.com/postpredstvoykt</a>
16.	<b>Республика Северная Осетия – Алания</b>	Да <a href="https://vk.com/postpredstvo_alani">https://vk.com/postpredstvo_alani</a>	Да <a href="https://ru-ru.facebook.com/postpre">https://ru-ru.facebook.com/postpre</a>	Да <a href="https://www.instagram.com/postpredst">https://www.instagram.com/postpredst</a>	<b>Нет</b>	Да Twitter: <a href="https://twitter.com/postpre">https://twitter.com/postpre</a>

		a	dstvo.rso	vo_rso/		dstvo
17.	<b>Республика Татарстан</b>	Да <a href="https://vk.com/tatmsk">https://vk.com/tatmsk</a>	Да <a href="https://ru-ru.facebook.com/PolpredstvoTatarstana/">https://ru-ru.facebook.com/PolpredstvoTatarstana/</a>	Да <a href="https://www.instagram.com/polpredstvo_tatarstana_moskva/">https://www.instagram.com/polpredstvo_tatarstana_moskva/</a>	Нет	Да Одноклассники <a href="https://ok.ru/polpredstv">https://ok.ru/polpredstv</a>
18.	Республика Тыва	Да <a href="https://vk.com/public132363710">https://vk.com/public132363710</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/PolpredstvoTuva/">https://www.facebook.com/PolpredstvoTuva/</a>	Нет	Нет	Нет
19.	Республика Удмуртская	Да <a href="https://vk.com/pp_udmurt">https://vk.com/pp_udmurt</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/pp.udmurt/">https://www.facebook.com/pp.udmurt/</a>	Нет	Нет	Да Twitter: <a href="https://twitter.com/pp_udmurt">https://twitter.com/pp_udmurt</a>
20.	<i>Республика Хакасия</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
21.	Республика Чеченская	Нет	Нет	Да <a href="https://www.instagram.com/ppchr.moscow/">https://www.instagram.com/ppchr.moscow/</a>	Нет	Нет
22.	Республика Чувашская	Нет	Да <a href="https://www.facebook.com/polprchuv1/">https://www.facebook.com/polprchuv1/</a>	Нет	Нет	Нет
23.	<i>Алтайский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
24.	Забайкальский край	Нет	Да <a href="https://www.facebook.com/Представительство-Забайкальского-края-при-Правительстве-РФ-275747876453603/">https://www.facebook.com/Представительство-Забайкальского-края-при-Правительстве-РФ-275747876453603/</a>	Нет	Нет	Нет
25.	<i>Камчатский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
26.	<i>Краснодарский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
27.	<i>Красноярский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
28.	<i>Курганская</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>

	<i>область</i>					
29.	<i>Курская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
30.	<i>Магаданская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
31.	<i>Мурманская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
32.	<i>Новгородская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
33.	<i>Омская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
34.	<i>Орловская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
35.	<i>Пермский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
36.	<i>Приморский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
37.	<i>Псковская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
38.	<i>Ростовская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
39.	<i>Сахалинская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
40.	<i>Ставропольский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
41.	<i>Тверская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
42.	<i>Хабаровский край</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
43.	<i>Амурская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
44.	<i>Архангельская область</i>	<i>Нет</i>	Да <a href="https://www.facebook.com/pred29/">https://www.facebook.com/pred29/</a>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
45.	<i>Астраханская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
46.	<i>Белгородская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
47.	<i>Брянская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
48.	<i>Владимирская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
49.	<i>Волгоградская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
50.	<i>Вологодская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
51.	<i>Воронежская область</i>	<i>Нет</i>	Да <a href="https://www.facebook.com/govvrn/">https://www.facebook.com/govvrn/</a>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
52.	<i>Ивановская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
53.	<i>Иркутская область</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>

54.	Калининградская область	Да <a href="https://vk.com/msk.gov39">https://vk.com/msk.gov39</a>	Да <a href="https://www.facebook.com/mskklg/">https://www.facebook.com/mskklg/</a>	Нет	Нет	Нет
55.	Калужская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
56.	Кемеровская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
57.	Кировская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
58.	Ленинградская область	Нет	Нет	Да <a href="https://www.instagram.com/moslenreg/">https://www.instagram.com/moslenreg/</a>	Нет	Нет
59.	Липецкая область	Нет	Да <a href="https://www.facebook.com/Представительств-о-Липецкая-Область-201648566868940/">https://www.facebook.com/Представительств-о-Липецкая-Область-201648566868940/</a>	Нет	Нет	Нет
60.	Нижегородская область	Нет	Нет	Нет	Да <a href="https://www.youtube.com/channel/UCd2OSfUKvh-0XRg_HtQV-MQ/featured">https://www.youtube.com/channel/UCd2OSfUKvh-0XRg_HtQV-MQ/featured</a>	Нет
61.	Новосибирская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
62.	Оренбургская область	Да <a href="https://vk.com/oren_pred">https://vk.com/oren_pred</a>	Нет	Нет	Нет	Нет
63.	Пензенская область	Нет	Да <a href="https://www.facebook.com/Представительств-о-Правительства-Пензенско-й-области-2981054011">https://www.facebook.com/Представительств-о-Правительства-Пензенско-й-области-2981054011</a>	Нет	Нет	Нет

			01107/			
64.	Рязанская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
65.	Самарская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
66.	Саратовская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
67.	Свердловская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
68.	Смоленская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
69.	Тамбовская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
70.	Томская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
71.	Тульская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
72.	Тюменская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
73.	Ульяновская область	Нет	Да <a href="https://www.facebook.com/Ulgov/">https://www.facebook.com/Ulgov/</a>	Нет	Нет	Нет
74.	Челябинская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
75.	Ярославская область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
76.	город федерального значения Санкт-Петербург	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
77.	город федерального значения Севастополь	Да <a href="https://vk.com/sevastopol_gov">https://vk.com/sevastopol_gov</a>	Да <a href="https://ru.ru.facebook.com/Представительство-Севастополя-при-Администрации-Президента-РФ-1499476570320996/">https://ru.ru.facebook.com/Представительство-Севастополя-при-Администрации-Президента-РФ-1499476570320996/</a>	Нет	Нет	Нет
78.	Еврейская автономная область	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
79.	Ненецкий автономный округ	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет



80.	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	Нет	Нет	Да <a href="https://www.instagram.com/ugrapredstavitelstvo/">https://www.instagram.com/ugrapredstavitelstvo/</a>	Нет	Нет
81.	<i>Чукотский автономный округ</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
82.	<i>Ямало-Ненецкий автономный округ</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>

Примечание: Московская область и Москва не имеют представительств. Представительство администрации Костромской области при Правительстве Российской Федерации упразднено<sup>262</sup>.

---

<sup>262</sup> Постановление Администрации Костромской области от 30.04.2013 года № 171-а «О признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации Костромской области».