

УДК 332.13

Шлапек Е.А.

Республика Карелия в проектах приграничного сотрудничества

Программно-проектный метод в практике управления

Программно-проектное управление можно определить как комплексную деятельность с заданными сроками и результатами, предназначенными для достижения конкретной цели с использованием определённого объёма ресурсов [1; 3; 7; 9]. Данный подход подразумевает особое внимание к процессам планирования и прогнозирования и сконцентрированность на результате. Приоритетным становится выявление проблемы, потребностей целевых групп, согласованное взаимодействие всех участников по определению научно-исследовательских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий для максимизации синергетического эффекта и наращивания потенциала предприятия или территории. Совокупность запланированных действий формализуется в виде специального документа – программы, содержащей детальное описание поставленной цели, используемых для ее достижения методов, механизма и ресурсов. Программы направлены на конкретные социально-экономические цели, степень достижения которых можно измерить с помощью показателей и индикаторов [10, с. 55]. Очевидные преимущества данного подхода: ограниченное время осуществления, чёткое распределение бюджета, конкретная ответственность за качество выполненных работ. Использование программно-проектного метода позволяет не только более обоснованно определять цели, "приземляя" их к конкретным потребностям населения, но и контролировать исполнение плана и своевременно вносить коррективы, накапливать и успешно использовать в дальнейшем опыт работы с проектами [7, с. 158]. Таким образом, проектная деятельность является своего рода специфической формой регулирования социокультурных процессов.

В настоящее время проектное управление становится одним из инструментов повышения эффективности и качества государственного управления. В Российской Федерации поставлена задача внедрения проектного управления в федеральных и региональных органах государственной власти, создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, который определил 32 приоритетных проекта (программы) по 11 направлениям (решение Совета от 13.07.2016 № 1).

Особенностью подготовки программ приграничного сотрудничества является вовлечение наднациональных, национальных и региональных органов власти сопредельных стран, что значительно усложняет процесс коммуникации, возлагает большую личную ответственность на переговорщиков, требует значительного времени и оперативности в принятии решений. Согласно Федеральному закону от 26.07.2017 №179-ФЗ "Об основах приграничного сотрудничества", проект международной программы приграничного сотрудничества – совокупность действий, реализуемых в рамках международной программы приграничного сотрудничества [8]. В период 2007–2013 гг. было реализовано пять программ приграничного сотрудничества: "Эстония – Латвия – Россия", "Литва – Польша – Россия", "Карелия", "Коларктик", "Юго-Восточная Финляндия – Россия", участниками которых с российской

© Шлапек Е.А., 2019

ШЛАПЕКО Екатерина Андреевна, канд. полит. наук, научный сотрудник отдела региональной экономической политики Института экономики Федерального исследовательского центра "Карельский научный центр Российской академии наук" (г. Петрозаводск). E-mail: shlapeko_kate@mail.ru

стороны были приграничные субъекты Северо-Западного федерального округа Российской Федерации.

Реализация международных проектов требует особых компетенций: знаний проектного управления, иностранного языка, локальных институциональных условий, а нередко и социокультурных особенностей приграничной территории. Таким образом, приграничность приобретает все большее значение и выступает в качестве фактора территориального социально-экономического развития, осуществляемого по задаваемым границей правилам [3, с. 71–72]. Под управлением проектами понимается процесс по организации и планированию проектной деятельности, а также координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта. На региональном уровне важно создать среду для реализации проектов: мотивировать на межведомственное взаимодействие в рамках международных проектных команд, а затем и обеспечить эффективную реализацию проектов, то есть достижение результатов и показателей в установленные сроки и в рамках одобренного бюджета. Проекты закладывают базу для системных инноваций, так как происходит координация с научно-исследовательскими организациями, поставщиками, потребителями, производителями и даже конкурентами [10, с. 53].

Следует обратить внимание и на тот факт, что проекты приграничного сотрудничества служат своего рода креативной технологией маркетинга сопредельных территорий. В современной российской концепции приграничное сотрудничество рассматривается как часть международных отношений Российской Федерации, международных и внешнеэкономических связей приграничных субъектов Российской Федерации и муниципальных образований приграничных субъектов Российской Федерации с субъектами приграничного сотрудничества сопредельных государств [8]. Ряд авторов обращает внимание на закономерное совпадение в приграничных регионах субъектов и объектов приграничного сотрудничества и территориального маркетинга, а также взаимообусловленность их целей, задач, функций и результатов [10; 11]. Если региональная маркетинговая политика должна быть направлена на создание благоприятных условий для повышения качества продукта региона, поиск его потенциальных потребителей и вывод территории на лидирующие позиции в межрегиональном разделении труда с целью повышения качества жизни населения [11, с. 177], то задачами приграничного сотрудничества также являются содействие социальному и экономическому развитию и повышение уровня и качества жизни населения приграничных территорий, создание обстановки доверия, взаимопонимания и добрососедства на территориях приграничного сотрудничества, развитие и укрепление их взаимовыгодных и дружественных связей [8].

Программы развития приграничного сотрудничества помогают не только усилить взаимодействия в международной деятельности регионов и городов, но и создать привлекательный образ территории. Выработка единых позиций на территории реализации программы с участием представителей от каждой из сторон и их артикуляция через совместные документы позволяет усилить контактную функцию границы [13, с. 234]. В свою очередь, приграничные проекты дают возможность представить регион на различных площадках (международных конференциях, выставках, семинарах), способствуют взаимным визитам, созданию устойчивых партнёрских связей, что ведёт к трансформации социокультурного пространства приграничья, раскрытию потенциала территории и повышению ее конкурентоспособности. С другой стороны, проекты способствуют выработке общих стандартов и моделей работы, а также созданию системы ценностей, которая помогает сохранить лояльность жителей приграничных регионов к местным товарам и производителям. Другими словами, приграничное сотрудничество вполне очевидно выполняет не только социальные, но и маркетинговые функции.

Таким образом, суть проектно-ориентированной системы управления состоит в достижении целей через реализацию конкретных проектов, а под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений. К основным сложностям управления проектами приграничного сотрудничества следует отнести, прежде всего, различия в экономических,

политических, социально-культурных и технологических аспектах развития стран-участниц международных проектов. В связи с этим, следует уделять особое внимание созданию благоприятных условий для сотрудничества, поддержке диалога и согласованию позиций приграничных участников по широкому кругу вопросов, в том числе посредством принятия общих программ развития.

История и правила реализации проектов приграничного сотрудничества в Республике Карелия

Началом правового регулирования приграничных взаимоотношений Северо-Западного федерального округа России и регионов Финляндии стало межправительственное соглашение 1992 г. о сотрудничестве в Мурманской области, Республике Карелия, Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Именно тогда при финской финансовой поддержке начали осуществляться двусторонние проекты с участием органов власти, региональных и муниципальных учреждений, предприятий и организаций, были установлены партнёрские связи, существующие до сих пор. Весомый вклад в развитие и укрепление добрососедских отношений, углубление взаимопонимания между сопредельными карело-финскими территориями еще в советский период внесли побратимские связи. Вступление Финляндии в Европейский Союз, а также активное сотрудничество Республики Карелия с приграничными провинциями Кайнуу, Северная Карелия и Северная Остроботния способствовало созданию Еврорегиона "Карелия", а затем и принятию отдельной программы приграничного сотрудничества [16; 17]. В 2012 г. в ответ на изменения международной ситуации и практик сотрудничества было подписано новое Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Финляндской Республики о содействии приграничному сотрудничеству. Таким образом, завершился переход от финской технической помощи российским регионам к равноправному приграничному межрегиональному взаимодействию.

Приоритетные аспекты приграничного сотрудничества нашли отражение сначала в таких важнейших документах, как программа "Основные направления деятельности Правительства Республики Карелия по развитию международного сотрудничества на 1999–2002 гг.", программа приграничного сотрудничества Республики Карелия на 2001–2006 гг., а на современном этапе – программа "Основные направления деятельности Еврорегиона "Карелия" до 2020 г.". В последнем, в частности, говорится о продвижении общих интересов: содействии введению безвизового режима, признании еврорегиона на международном уровне, развитии приграничного движения и торговли, продолжении программ ЕС на приграничных территориях [4].

Формирование бренда трансграничного региона может существенно дополнить деятельность Еврорегиона "Карелия" по пространственному планированию. Отметим, что оценка позиционирования Республики Карелия, возможностей ее продвижения наряду с оценкой деятельности Еврорегиона "Карелия" предпринимались ранее [6; 14]. В разработке комплексного бренда территории выделяют шесть ключевых элементов: инвестиции и миграция, культура и наследие, люди, внешняя и внутренняя политика, туризм и экспортные бренды [15]. Фактически программа "Еврорегиона "Карелия" – 2020" закладывает основу для раскрытия потенциала каждого из названных элементов, а в ходе проектной деятельности можно апробировать и продвигать совместные разработки, способствуя признанию еврорегиона на международном уровне. Напомним, что развитие еврорегионов в Европе позволило гармонизировать взаимоотношения на уровне регионов, учреждений и населения и снять многие барьеры, созданные на границе.

Программно-проектный подход весьма популярен в региональной политике ЕС, направленной на преодоление регионального неравенства, стимулирование стабильного социально-экономического развития в ЕС и на границах. В рамках ЕС территориальное сотрудничество поддерживается с конца 1980-х гг., прежде всего через программы INTERREG (Трансевропейское сотрудничество для сбалансированного развития) I (1990–1993), II (1994–1999) и III (2000–2006), PHARE CBC (Программа помощи странам Центральной и Восточной Европы), TACIS CBC (Техническая помощь Содружеству Незави-

симых Государств). Институциональная модель трансграничного сотрудничества до 2007 г. проявлялась в том, что экономическая более сильные европейские партнёры через свой бюджет и бюджеты европейских организаций в рамках программ TACIS и INTERREG оказывали техническую и финансовую помощь российским партнёрам. На сегодняшний день сотрудничество осуществляется на паритетных началах, а отбор проектов происходит уже не в Брюсселе, а на территории программных регионов с непосредственным участием полномочных представителей региональных властей [13, с. 235].

Первая совместная серия программ приграничного сотрудничества России и ЕС стартовала в 2007 г. в рамках Европейского Инструмента Соседства и Партнёрства. Совместные программы устанавливают единые правила и процедуры реализации проектов, определяют приоритетные области приграничного сотрудничества по обе стороны границы. После согласования на национальном уровне программный документ утверждается Еврокомиссией, готовятся финансовые соглашения, которые вступают в силу после подписания всеми сторонами и ратификации национальными парламентами. Следующий этап – конкурсный отбор проектов по определённым темам. Программы придерживаются принципов взаимодополняемости, партнёрства и софинансирования [16; 17]. Взаимодополняемость означает, что проекты соответствуют целям и приоритетам национальных и региональных программ и стратегий. Партнёрство охватывает широкий круг участников, в том числе национальные, региональные и местные власти, представителей бизнеса и гражданского общества и других заинтересованных лиц по обе стороны границы. Проекты, которые получают финансирование в рамках программ, должны включать в сумме не менее 10% собственных средств партнёров от каждой страны-участницы. В Петрозаводске работает офис программы приграничного сотрудничества "Карелия", представители которого консультируют по заполнению заявок, подготовке необходимого пакета документов и помогают наладить коммуникацию с партнёрами. Управляющий орган программы, расположенный в Оулу (Финляндия), выступает основным консультационным и контролирующим институтом. По завершению программы объявляется тендер на проведение исследования по оценке результатов реализации программы. Как правило, проекты длятся от одного до трёх лет, а среднее финансирование трёхлетних проектов составляет около 600 тысяч евро [5]. Ведущими партнёрами выступают местные и региональные органы власти приграничных регионов, неправительственные организации, образовательные и научно-исследовательские учреждения. По правилам программы проекты не должны приносить прибыли, поэтому коммерческие структуры не всегда заинтересованы в участии. Среди типичных мероприятий, реализуемых в рамках подобных проектов: обмен опытом в различных сферах деятельности; проведение тематических исследований; разработка проектно-сметной документации; укрепление материально-технической базы; развитие инфраструктуры.

Благодаря программному подходу с чётко обозначенными территориальными границами на уровне административно-территориальных единиц соседних государств, целенаправленному финансированию созданы благоприятные условия и предпосылки для развития новых форм сотрудничества. На наш взгляд, сущность приграничного сотрудничества заключается именно в облегчении контактов между людьми, учреждениями, предприятиями и общественными организациями по обе стороны границы. Безусловно, формирование в регионе ценностного единства, прочных коммуникационных связей, снижения экономических диспропорций способствует созданию и укреплению приграничного порядка и безопасности.

Проекты по программе приграничного сотрудничества "Карелия"

За пять лет действия программы "Карелия" реализовано 66 проектов на сумму 42 миллиона евро, 30% из которых было использовано на финансирование инфраструктурных проектов по реконструкции приграничных дорог, обустройству пунктов пропуска и экологическому туризму с участием национальных парков. Основной задачей Программы стало повышение благосостояния данных регионов посредством развития приграничного сотрудничества [16, с. 19]. Для достижения этой цели определены два приоритета: стимулирова-

ние экономического развития и повышение уровня жизни. По программе было выбрано 6 тем (пространственное планирование, туризм, лес и энергетика, культура, здоровье и благополучие, устойчивое использование природных ресурсов). Тематические задачи согласуются с государственными приоритетами развития и призваны сделать пространство реализации программы привлекательным для жизни людей и ведения бизнеса. В частности, приграничное и межрегиональное сотрудничество является одним из важнейших инструментов в реализации задач Концепции социально-экономического развития Республики Карелия на период до 2022 г.

Анализ распределения проектов по сферам позволит выявить тенденции развития приграничного сотрудничества, определить основные социальные группы, на которые направлены результаты приграничных взаимодействий, и тот круг проблем, которые приграничные муниципальные образования Карелии решают совместно с сопредельными территориями.

Первый заявочный тур был открыт в феврале 2010 г. по теме "Трансграничные решения для устойчивого пространственного, экономического и экологического развития" [5]. В рамках первого заявочного тура были заложены основы формирования творческого приграничного кластера ("Центр дизайна и ремесленный бизнес-инкубатор") и развития инновационной предпринимательской среды, разработаны архитектурные концепции и маркетинговые стратегии прибрежных территорий ("Города у воды – новые возможности для развития бизнеса"), внедрены технологические и экологические методы освоения пространства периферийных территорий и совершенствования систем водоснабжения [13, с. 232]. Особое внимание уделялось улучшению условий жизни отдалённых деревень, произведена реконструкция зданий и созданы новые возможности для ведения бизнеса в деревнях ("Зелёные города и посёлки – устойчивое пространственное развитие в отдалённых приграничных посёлках").

Второй заявочный тур "Сотрудничество в сфере туризма" открылся весной 2011 г. По результатам проектов появились семейные центры музейной педагогики, молодёжный центр для предоставления туристских и образовательных услуг (Matka.ru), разработаны мобильные сервисы в помощь туристу (Smart e-Tourism), открыты информационные туристские центры в муниципальных районах Республики Карелия. По мнению А. М. Сузи, построению привлекательного имиджа Республики Карелия будут способствовать именно культура и туризм [6, с. 50].

Третий заявочный тур "Сотрудничество в лесном секторе" открылся осенью 2011 г. Еще в советские годы осуществлялось тесное сотрудничество Республики Карелия и Финляндии в лесной сфере, что послужило развитию транспортной и пограничной инфраструктуры (например, пункты пропуска Ниирала, Куусамо и Вартиусе). Общей целью данного заявочного тура являлся поиск инновационных подходов к сотрудничеству в лесной сфере, а также содействие устойчивому развитию в области энергетики. Среди конкретных результатов – улучшено деловое сотрудничество в лесной и деревообрабатывающей промышленности в регионах Кайнуу и г. Костомукша, а в деревне Вокнаволок введён в пользование более экологичный источник энергоснабжения.

2014 год – Год культуры в Российской Федерации был ознаменован завершением девяти масштабных российско-финляндских культурных инициатив. В числе представленных двусторонних инициатив по раунду культуры – проекты по развитию сети этнокультурных центров, внедрению информационных технологий и новых форм работы в деятельности учреждений культуры, поддержке талантливой молодёжи и сохранению культурного наследия. Проекты в сфере культуры характеризуются мультинаправленностью и имеют собственно культурную ценность, а также социальный и экономический эффекты [1, с. 109].

Целями тура по социальному благополучию стали модернизация социальных услуг и создание новых моделей социального обслуживания и доступной среды. По итогам проектов разработаны программные продукты в помощь людям с ограниченными возможностями, предложены новые формы формирования здорового образа жизни у подрастающего поколения, профилактики социальной дезинтеграции, приобретено медицинское оборудование [13,

с. 233]. Российско-финляндские инициативы ориентированы на внедрение и продвижение информационных и инновационных технологий, поддержку социального партнёрства, а также повышение качества и увеличение разнообразия услуг.

Конкретными целями тура "Устойчивое использование природных ресурсов" стали: поддержка и развитие устойчивого использования полезных ископаемых, руд, земельных ресурсов, животных и рыб, сохранение биологического разнообразия и поддержка устойчивого рекреационного использования природы посредством трансграничного сотрудничества. В результате удалось разработать новые технологии по обработке сточных вод ("Чистая Ладога"), новые инструменты ландшафтного планирования и методы оздоровления леса, собрана информация для планирования устойчивого рыболовства и охоты (IntellGreenBelt), создана концепция экологического мониторинга по эмиссии тяжёлых металлов с целью уменьшения загрязнения воды (EnMonCon).

В общей сложности в проектах приграничного сотрудничества "Карелия" приняло участие 244 организации, среди них региональные и городские администрации, коммерческие и некоммерческие структуры, учреждения образования, науки, здравоохранения и культуры. Интерес к программе со стороны значительного числа организаций вызван, прежде всего, тем, что она охватывает широкий спектр направлений деятельности. На протяжении последних 25 лет проектным менеджментом занимаются ключевые образовательные и научные центры программного региона – Петрозаводский государственный университет, Карельский научный центр Российской академии наук, Университет прикладных наук Северной Карелии, Университет Оулу и Восточной Финляндии. Это свидетельствует о том, что необходимо поддерживать имидж программного региона как научного центра, содействовать реализации научного потенциала, развитию научно-исследовательских учреждений и всей инновационной инфраструктуры [12, с. 108].

Не менее активно осваивают международные финансовые инструменты организации некоммерческого сектора: НП "Карельский ресурсный Центр общественных организаций", НП "Север-Центр", АНО "Центр энергоэффективности", АНО "Фонд развития образования". Авторы оценочного доклада по программе делают вывод, что в подавляющем большинстве проектов российская сторона получила значительно большую выгоду, по сравнению с финской стороной в результате того, что инвестиции и закупки оборудования осуществлялись, в основном, в России [5]. Действительно среди участников проектов российские государственные, региональные и муниципальные бюджетные учреждения (Государственный Национальный театр Республики Карелия, Государственный историко-архитектурный и этнографический музей-заповедник "Кижи, Информационный туристский центр Республики Карелия), включающие в проекты обновление материально-технической базы. По-прежнему сохраняется слабое участие предпринимателей в реализации проектов (в основном, это финские компании, например, Technoreactor Oy, Culmentor Ltd и др.).

Негативно на реализации проектов сказалось крупнейшее падение официального курса рубля к евро в 2014 г., так как убытки от курсовой разницы не считаются приемлемыми расходами по проектам. Программой также не была предусмотрена эффективная система показателей, которую можно было бы использовать для мониторинга и оценки результатов проектов [5; 13]. Со сложностями в реализации столкнулись проекты, где было запланировано строительство и требовалось осуществление конкурсных процедур при выборе подрядчиков. Невыполнение графиков работ, затягивание сроков и как следствие несвоевременное предоставление отчётов сказывались на получении следующей части финансирования всеми партнёрами. Обострение международных отношений в 2014 г. повлияло на общение между партнёрами, привело к росту недоверия и осторожности. В частности, в новом программном периоде ряд российских и финских организаций отказались брать на себя роль ведущего партнёра, на которого ложится ответственность за реализацию проекта и все финансовые риски.

Обзор показал, что предпочтение в финансировании отдаётся тем проектам, которые имеют инфраструктурную составляющую, в частности обеспечивают транспортную доступность региона, создают новые рабочие места,

развивают деловое сотрудничество и улучшают условия жизни. Ведущими партнёрами в программном регионе выступают в основном финские организации, исключением стал тур по культуре, где из 9 заявок 7 подано российскими организациями. Проекты реализуются в крупных городах – Петрозаводске, Сортавале, Костомукше, Калевале – с российской стороны; Кааяни, Оулу, Йоэнсуу – с финской. Наибольший территориальный охват был обеспечен по раунду "туризм" – 25 муниципальных образований по обе стороны границы.

В карело-финских проектах проявляются специфические северные ценности в сферах экологии (биотехнологии, "зелёная экономика"), экономики (креативные индустрии, туризм) и культуры финно-угорского мира. К тенденциям проектной деятельности на территории Карелии следует отнести постепенный переход от обучения к внедрению лучших практик, от технических к инфраструктурным проектам [13, с. 236]. Следующим шагом, согласно Совместной программе действий по приграничному сотрудничеству "Карелия" на 2014–2020 гг., станут инициативы по созданию трансграничных бизнес-кластеров. Потенциальными секторами сотрудничества названы лесная промышленность, возобновляемые источники энергии, информационные технологии, туризм, чистые технологии, благополучие, горное дело, металлургия, электроника и пищевая промышленность [17, с. 13].

Выводы

В современных сложных внешнеполитических условиях на фоне принятия рядом государств санкций против России особенно важно сохранять наработанный опыт международных связей и использовать его на благо территорий. Продолжение реализации программ приграничного сотрудничества России и ЕС позволит обеспечить преемственность и устойчивость уже разработанных и новых кооперационных связей. Практика реализации проектов показала, что для приграничных с Европейским союзом российских регионов эти программы являются эффективным инструментом решения вопросов экономического и социального развития, а также дополнительным источником финансирования региональных инициатив.

Литература

1. Кизилова И.Н. Программно-проектный метод как инновационная технология управления в сфере культуры // Креативная экономика. 2010. № 9. С. 108–113
2. Кузнецов С.В., Межевич Н.М., Ткачев С.А. Границы и приграничное сотрудничество в России как результат глобализационных вызовов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 4. С. 68–76.
3. Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом. // Управленческое консультирование. 2017. № 6. С. 65–72. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-6-65-72.
4. Основные направления деятельности Еврорегиона "Карелия" до 2020. [Электронный ресурс]. URL: http://www.euregiokarelia.com/documents/5009799/5307360/Euregio+Karelia+2020_ru_allekirjoitettu_web.pdf/cc84140a-b1c1-45fa-874b-f3d2b2664ca8 (дата обращения: 17.07.2018).
5. Программа Приграничного Сотрудничества "Карелия" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kareliaenpi.eu> (дата обращения: 4.07.2018).
6. Сузи А.М. Имидж Республики Карелия: анализ по методике с. Анхольта // Власть. 2014. № 5. С. 48–50.
7. Татаркина А.И., Новикова К.А. Программно-проектное управление потенциалом территории как потребность ее системного развития // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 2. С. 151–167.
8. Федеральный закон от 26.07.2017 № 179-ФЗ "Об основах приграничного сотрудничества" // СПС КонсультантПлюс
9. Фролова Н.Н. Управление процессами разработки и реализации совместных международных программ и проектов приграничного сотрудничества // Белорусский экономический журнал. 2011. № 1 (54). С. 121–130.
10. Черная И.П. Креативные технологии регионального маркетинга в приграничном сотрудничестве регионов Дальнего Востока России: к постановке

проблемы // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2014. № 2 (25). С. 49–59.

11. Шапиро Н.А. Характеристика конкурентных преимуществ приграничных территорий в контексте маркетинга мест // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия "Экономика и экологический менеджмент". 2015. № 2. С. 173–183.

12. Шишкин А.А. Международная интеграция приграничных регионов в мировую экономику (на примере Республики Карелия) // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. 2013. № 5. С. 103–111.

13. Шлапек Е.А. Реализация программы приграничного сотрудничества "Карелия": итоги и перспективы // Интеграционные модели приграничного и межрегионального сотрудничества: сборник статей. 2015. С. 229–238.

14. Яровой Г.О. Будущее Еврорегиона "Карелия": от гармонизации к трансграничной региональной интеграции? // Предпринимательство. 2013. № 7. С. 94–104.

15. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. 1-st edition. Palgrave Macmillan. 2007. 160 p.

16. Joint Operational Programme Karelia CBC 2007–2013. [Электронный ресурс]. URL: <https://europa.eu/capacity4dev/cbc/document/enpi-cbc-joint-operational-programme-karelia-2007-2013> (дата обращения: 09.07.2018).

17. Joint Operational Programme Karelia CBC 2014–2020. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kareliacbc.fi/sites/default/files/assets/images/dokumentit/JOP%20Karelia%20CBC%2017.12.2015.pdf> (дата обращения: 09.07.2018).

Транслитерация по ГОСТ 7.79-2000 Система Б

1. Kizilova I.N. Programmno-proektnyj metod kak innovatsionnaya tekhnologiya upravleniya v sfere kul'tury // Kreativnaya ehkonomika. 2010. № 9. S. 108–113

2. Kuznetsov S.V., Mezhevich N.M., Tkachev S.A. Granitsy i prigranichnoe sotrudnichestvo v Rossii kak rezul'tat globalizatsionnykh vyzovov // Korporativnoe upravlenie innovatsionnoe razvitiiehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2017. № 4. S. 68–76.

3. Mironenko N. V., Leonova O. V. EHvolyutsiya razvitiya proektnogo upravleniya v Rossii i za rubezhom. // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2017. № 6. S. 65–72. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-6-65-72.

4. Osnovnye napravleniya deyatel'nosti Evroregiona "Kareliya" do 2020. [EHlektronnyj resurs]. URL: http://www.euregiokarelia.com/documents/5009799/5307360/Euregio+Karelia+2020_ru_allekirjoitetu_web.pdf/cc84140a-b1c1-45fa-874b-f3d2b2664ca8 (дата обрaщения: 17.07.2018)

5. Programma Prigranichnogo Sotrudnichestva "Kareliya" [EHlektronnyj resurs]. URL: <http://www.kareliaenpi.eu> (дата обрaщения: 4.07.2018).

6. Suzi A.M. Imidzh Respubliki Kareliya: analiz po metodike s. Ankol'ta // Vlast'. 2014. № 5. S. 48–50.

7. Tatarkin A.I., Novikova K.A. Programmno-proektnoe upravlenie potentsialom territorii kak potrebnost' ee sistemnogo razvitiya // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 2. S. 151–167.

8. Federal'nyj zakon ot 26.07.2017 № 179-FZ "Ob osnovakh prigranichnogo sotrudnichestva" // SPS Konsul'tantPlyus

9. Frolova N.N. Upravlenie protsessami razrabotki i realizatsii sovmestnykh mezhdunarodnykh programm i proektov prigranichnogo sotrudnichestva // Belorusskij ehkonomicheskij zhurnal. 2011. № 1 (54). S. 121–130.

10. SHernaya I.P. Kreativnye tekhnologii regional'nogo marketinga v prigranichnom sotrudnichestve regionov Dal'nego Vostoka Rossii: k postanovke problemy // Territoriya novykh vozmozhnostej. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ehkonomiki i servisa. 2014. № 2 (25). S. 49–59.

11. SHapiro N.A. KHarakteristika konkurentnykh preimushhestv prigranichnykh territorij v kontekste marketinga mest // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya "EHkonomika i ehkologicheskij menedzhment". 2015. № 2. S. 173–183.

12. SHishkin A.A. Mezhdunarodnaya integratsiya prigranichnykh regionov v mirovuyu ehkonomiku (na primere Respubliki Kareliya) // Trudy Karel'skogo nauchnogo tsentra Rossijskoj akademii nauk. 2013. № 5. S. 103–111.

13. SHlapenko E.A. Realizatsiya programmy prigranichnogo sotrudnichestva "Kareliya": itogi i perspektivy // Integratsionnye modeli prigranichnogo i mezhregional'nogo sotrudnichestva: sbornik statej. 2015. S. 229–238.

14. Yarovoj G.O. Budushhee Evroregiona "Kareliya": ot garmonizatsii k transgranichnoj regional'noj integratsii? // Predprinimatel'stvo. 2013. № 7. S. 94–104.

15. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. 1-st edition. Palgrave Macmillan. 2007. 160 p.

16. Joint Operational Programme Karelia CBC 2007–2013. [Электронный ресурс]. URL: <https://europa.eu/capacity4dev/cbc/document/enpi-cbc-joint-operational-programme-karelia-2007-2013> (data obrashheniya: 09.07.2018).

17. Joint Operational Programme Karelia CBC 2014–2020. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kareliacbc.fi/sites/default/files/assets/images/dokumentit/JOP%20Karelia%20CBC%2017.12.2015.pdf> (data obrashheniya: 09.07.2018).

Шлапекo Е.А. Республика Карелия в проектах приграничного сотрудничества.

В статье рассматриваются вопросы современного состояния муниципального нормотворчества в Российской Федерации. Социологическое исследование в области муниципального нормотворчества в виде экспертного опроса позволило провести анализ нормотворческой деятельности в муниципалитетах, оценить юридическую практики муниципальных служащих, увидеть основные проблемы при подготовке муниципальных нормативных правовых актов, изучить и дать социологическую корректировку практики муниципального нормотворчества, дать конкретные предложения в разработке методических рекомендаций по подготовке муниципальных нормативных правовых актов.

Ключевые слова: *муниципальное нормотворчество, мониторинг правоприменения, качество муниципального нормативного правового акта, правовая экспертиза, юридическая техника, экспертный опрос*

Shlapeko E.A. The Republic of Karelia in the projects of cross-border cooperation.

The article deals with issues of current state of Municipal lawmaking in the Russian Federation. To base on sociological research assessed an expert evaluation of the municipal lawmaking effectiveness, exposed typical errors in the preparation and adoption of municipal normative legal acts, main problems in maintaining the register of municipal normative legal acts of the Russian Federation constituent units. In conclusion key of some directions for improving the municipal lawmaking process.

Key words: *municipal lawmaking, monitoring, the quality of the municipal normative legal act, expertise of regional law acts, legal technique, expert poll*

Для цитирования: Шлапекo Е.А. Республика Карелия в проектах приграничного сотрудничества // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2019. № 1. С. 17–25. DOI: 10.24866/1998-6785/2019-1/17-25

For citation: Shlapeko E.A. The Republic of Karelia in the projects of cross-border cooperation // Ojkumena. Regional researches. 2019. № 1. P. 17–25. DOI: 10.24866/1998-6785/2019-1/17-25

