



УДК 316.4(470.41)

doi: 10.15507/2413-1407.125.031.202304.684-700

Original article

<http://regionsar.ru>

ISSN 2413-1407 (Print)

ISSN 2587-8549 (Online)

## Представительства субъектов Федерации как институт межрегионального сотрудничества (опыт Республики Татарстан)

И. Р. Насыров<sup>1</sup> ✉Ю. Д. Якубов<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Институт международных отношений Казанского (Приволжского)  
федерального университета (г. Казань, Российская Федерация)*

<sup>2</sup> *Постоянное представительство Республики Татарстан в Республике Башкортостан  
(г. Уфа, Российская Федерация)*

✉ [ildar.nasyrov@tatar.ru](mailto:ildar.nasyrov@tatar.ru)

### Аннотация

**Введение.** Вопросы межрегионального взаимодействия российских регионов приобретают особую актуальность в условиях современных внешнеполитических реалий. Логика пространственного расширения сотрудничества естественным образом приводит многие российские регионы к проработке вопросов открытия представительств в других субъектах. Цель статьи – изучить опыт Республики Татарстан по развитию института представительств региона, апробированные подходы к повышению результативности их работы и построению обобщенной модели организации деятельности представительств российских регионов с учетом современных тенденций развития межрегионального взаимодействия.

**Материалы и методы.** Материалами послужили научные публикации по теме исследования, документы государственного происхождения и анализ многолетнего опыта развития системы представительств Республики Татарстан. Для определения места территориально удаленных представительств в системе региональных органов власти, условий их деятельности и реализуемого функционала использовались институциональный и структурно-функциональный методы политологии. Общенаучные методы сравнительного анализа и классификации применялись для формирования общих принципов и модели организации работы представительств, оценки тенденций изменения показателей эффективности их деятельности, разработки предложений по развитию института представительств субъектов Федерации.

**Результаты исследования.** Проанализированы современные тенденции развития межрегионального сотрудничества в России, особенности и направления использования функционала представительств субъектов Федерации с учетом опыта работы представительств Республики Татарстан. Изучены подходы к организации работы территориально удаленных представительств и оценке ее эффективности. Определены перспективные направления совершенствования деятельности представительств субъектов Федерации, расширения географии их работы.

© Насыров И. Р., Якубов Ю. Д., 2023



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.



**Обсуждение и заключение.** Исследование показало востребованность института представительств субъектов Российской Федерации в сфере межрегионального взаимодействия. Сформулирована общая модель организации эффективной работы представительств регионов, определены пути расширения возможностей использования института представительств. Результаты исследования будут полезны для специалистов, изучающих политику регионального развития, и государственных служащих.

**Ключевые слова:** межрегиональное сотрудничество, взаимодействие субъектов Федерации, представительство региона, эффективность деятельности представительств, Республика Татарстан

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Благодарности.** Авторы выражают благодарность сотрудникам Департамента внешних связей Главы (Раиса) Республики Татарстан, Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан за предоставленные справочные материалы и консультации по вопросам организации работы представительств Татарстана.

**Для цитирования:** Насыров И. Р., Якубов Ю. Д. Представительства субъектов Федерации как институт межрегионального сотрудничества (опыт Республики Татарстан) // Регионоведение. 2023. Т. 31, № 4. С. 684–700. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.125.031.202304.684-700>

Оригинальная статья

## Representative Offices of the Federal Subjects as an Institute for Interregional Cooperation (Experience of the Republic of Tatarstan)

I. R. Nasyrov<sup>a</sup> ✉, Yu. D. Yakubov<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Institute of International Relations, Kazan Federal University (Kazan, Russian Federation)*

<sup>b</sup> *Permanent Representation of the Republic of Tatarstan in the Republic of Bashkortostan (Ufa, Russian Federation)*

✉ [ildar.nasyrov@tatar.ru](mailto:ildar.nasyrov@tatar.ru)

*Abstract*

**Introduction.** The issues of interregional cooperation of Russian regions are of particular relevance in the face of drastic changes in the foreign economic relations. Reasons of interregional cooperation induce Russian regions to open representative offices in federal subjects. The purpose of the article is to consider the Republic of Tatarstan experience of using remote representative offices and improving their performance in order to suggest a generalized model for organizing the activities of representative offices taking into account the modern trends in the development of interregional cooperation.

**Materials and Methods.** The study includes analysis of up-to-date publications on the research topic, documents of state origin and is based on evaluation of the long-term experience of development the system of representative offices of the Republic of Tatarstan. The institutional and structural-functional methods of political science were used to determine the place of remote representative offices in the regional government authorities, the conditions of their activities, and the implemented functionality. General scientific methods of comparative analysis and classification were also used to develop a basic concept and work organization model of representative offices, to assess trends in the performance indicators of their activities, to work out development proposals for representative offices of federation subjects.

**Results.** The current trends in the development of interregional cooperation in Russia together with questions of using the representative offices of federal subjects are considered taking into account corresponding experience of the Republic of Tatarstan. Ways to organize the work of federal subjects' representative offices and to estimate their efficiency were studied. Approaches to improve activities of the representative offices and to expand their operations to new sites are suggested.

**Discussion and Conclusion.** The study has showed the importance of the representative offices of the subjects of the Russian Federation for interregional cooperation. The authors describe a general model for organizing the work of regional representative offices and identify the ways to increase their contribution into interregional cooperation. The results of the study may be useful for experts in regional development policy and government officials.

**Keywords:** interregional cooperation, interaction of federal subjects, representative offices of regions, efficiency of representative offices, Republic of Tatarstan



*Conflict of interests.* The authors declare that there is not conflict of interest.

*Acknowledgements.* The authors are grateful to the staff of the Department of External Relations of the Head (Rais) of the Republic of Tatarstan and of the Ministry of Industry and Trade of the Republic of Tatarstan for reference information and consultations on organizing the work of the representative offices of Tatarstan.

*For citation:* Nasyrov I.R., Yakubov Yu.D. Representative Offices of the Federal Subjects as an Institute for Interregional Cooperation (Experience of the Republic of Tatarstan). *Russian Journal of Regional Studies*. 2023;31(4):684–700. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.125.031.202304.684-700>

**Введение.** Вопросы межрегионального взаимодействия субъектов Российской Федерации приобретают в последние годы возрастающее значение. Включение в перечень первоочередных задач Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г.<sup>1</sup> вопросов усиления межрегионального сотрудничества относит их к числу важнейших направлений государственной политики регионального развития.

Современные внешнеполитические реалии приводят к переосмыслению значения полномасштабного использования внутреннего потенциала экономического развития страны, включая межрегиональную интеграцию. Экономико-географические и ресурсные различия субъектов Российской Федерации стимулируют межрегиональную кооперацию и разделение труда.

Большое внимание вопросам межрегионального сотрудничества уделяют главы российских регионов, относя к его целям укрепление государственности, повышение уровня и качества жизни населения, достижение синергетического эффекта и обеспечение устойчивости развития регионов, реализацию политики импортозамещения, а также отмечают важность гуманитарной составляющей сотрудничества<sup>2</sup>.

Логика пространственного расширения сотрудничества естественным образом приводит многие российские регионы к проработке вопросов открытия представительств в субъектах Федерации. При этом одним из важных вопросов остается организация эффективной деятельности территориально удаленных представительств, обоснование целесообразности выделения бюджетных средств на их содержание. Продолжаются поиски оптимальной модели работы представительств. Например, Башкортостан ликвидировал представительства в Свердловской области и в Магнитогорске, передав с 2013 г. их функции своему представительству в Челябинской области. В 2021 г. представительство Дагестана в Санкт-Петербурге было преобразовано в государственное бюджетное учреждение, а представитель Дагестана в Краснодарском крае стал работать на общественных началах. К настоящему времени общее число представительств

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февр. 2019 г. № 207-р. URL: <https://docs.cntd.ru/document/552378463> (дата обращения: 05.03.2023).

<sup>2</sup> Ефимов Н. В. «Межсубъектные или межрегиональные отношения – это сила государства», или Позиция глав субъектов Российской Федерации по вопросам межсубъектного взаимодействия // Молодой ученый. 2016. № 16 (120). С. 238–241.



и представителей Дагестана в субъектах Федерации сократилось с 51<sup>3</sup> до 36<sup>4</sup>. В то же время Чеченская Республика поставила задачу довести к 2025 г. число своих представителей в субъектах Федерации до 54<sup>5</sup>, Ингушетия также имеет более 50 представителей в других регионах России<sup>6</sup>.

Последовательная политика Республики Татарстан по укреплению межрегионального взаимодействия содействовала формированию института представительств республики в субъектах Федерации, интегрированного с органами исполнительной власти.

Изученные в научной литературе вопросы правового статуса представительств субъектов Федерации и направлений их деятельности<sup>7</sup> [1; 2], в сочетании с анализом опыта и актуальных практик работы представительств Республики Татарстан, составляют основу для исследования возможностей развития института представительств субъектов Российской Федерации.

Цель статьи – изучить опыт Татарстана по развитию института представительств республики и апробированные подходы к повышению результативности их работы и на их основе построить обобщенную модель организации эффективной деятельности представительств субъектов Федерации с учетом современных тенденций развития межрегионального взаимодействия.

**Обзор литературы.** *Актуальность межрегионального сотрудничества субъектов Федерации.* Минэкономразвития России на этапе разработки Концепции стратегии пространственного развития Российской Федерации сформулировало тезис пространственного измерения сущности ключевых вызовов, стоящих перед отечественной экономикой. В этой связи основной вектор пространственного развития России ориентирован на переход от конкуренции регионов к их кооперации [3, с. 35].

Диверсификация экономической базы за счет межрегионального сотрудничества расширяет возможности преодоления негативных внешних воздействий (региональной резилиентности) [4, с. 253], является ресурсом снижения межрегиональной дифференциации [5, с. 86]. Эконометрическое моделирование свидетельствует, что для достижения устойчивости региональной экономики от внешних вызовов внутренние и межрегиональные поставки должны составлять не менее  $\frac{2}{3}$  объемов продукции, производимой в субъекте Федерации [6, с. 7].

<sup>3</sup> Приоритетные направления развития систем регионального хозяйства на основе модернизации экономического сотрудничества / Н. М. Куршиева [и др.] // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (25–26 сентября 2019 г., Махачкала). Махачкала : Изд-во Дагестан. гос. тех. ун-та, 2019. С. 140.

<sup>4</sup> Представительства и представители Правительства Республики Дагестан [Электронный ресурс] // Министерство по национальной политике и делам религий Республики Дагестан : сайт. URL: <http://minnacrd.ru/-predstavitelstva-i-predstaviteli-pravitelstva-respubliki-dagestan-> (дата обращения: 20.06.2023).

<sup>5</sup> Об утверждении государственной программы «Региональная политика и федеративные отношения Чеченской Республики» [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Чеченской Республики от 23 сент. 2021 г. № 212. URL: <https://docs.cntd.ru/document/430606687> (дата обращения: 20.06.2023).

<sup>6</sup> Список полномочных представителей Республики Ингушетия в регионах РФ [Электронный ресурс] // Министерство по внешним связям, национальной политике, печати и информации Республики Ингушетия. URL: <https://minnacri.ru/2019/07/29/spisok-polnomochnykh-predstavitelej-ri-v-regionakh-ri/> (дата обращения: 20.06.2023).

<sup>7</sup> Приоритетные направления развития систем регионального хозяйства на основе модернизации экономического сотрудничества; Насыров И. Р. Международное сотрудничество регионов. Мировая практика и опыт Татарстана. Казань : Изд-во Казан. гос. ун-та, 2007. 330 с.

Территориальное разделение труда создает условия для наращивания производства в объемах, превышающих внутренние потребности субъектов Федерации [7, с. 13], что становится важным фактором экономического развития территорий. Одновременно представляется возможность нивелировать недостатки административно-территориального деления [8, с. 18].

*Анализ инструментов и структур межрегионального сотрудничества.* К наиболее распространенным межрегиональным интеграционным структурам относят ассоциации экономического взаимодействия [4; 9], а к механизмам регулирования сотрудничества – соглашения [4; 10; 11]. При этом оба указанных формата сотрудничества имеют противоречивые оценки эффективности [4; 10; 12].

Создание особых экономических зон и промышленных кластеров вносит фрагментарный вклад в реализацию потенциала межрегионального сотрудничества [9, с. 48]. Разработка концепций и программ развития межрегиональных связей осуществляется лишь единичными регионами [11, с. 106].

Отечественные исследователи отмечают стихийный характер формирования института представительств субъектов Федерации<sup>8</sup>, неупорядоченность статусов представительств [13, с. 43]. Вместе с тем функции, возложенные на представительства, совпадают в главном и тесно взаимосвязаны [14, с. 119], что свидетельствует о целесообразности унификации их статуса и полномочий. Д. А. Осипов признает необходимость создания условий эффективного осуществления представительств своих прав и обязанностей<sup>9</sup>, а В. Е. Степанов отмечает возможные причины их недостаточной эффективности [13, с. 43]; Р. З. Бикбов указывает на связь результатов работы представительств с объемами межрегиональной торговли [1, с. 274–275].

Деятельность значительного количества представителей российских регионов, работающих на общественных началах, освещается недостаточно. Большой частью это происходит в публикациях о встречах глав регионов с представителями и участии представителей в некоторых публичных мероприятиях. Собственных сайтов такие представители, как правило, не имеют. Вместе с тем регулярное информирование о работе представителей Чеченской Республики с обращениями граждан, поручение главы республики Р. А. Кадырова по взаимодействию представителей региона с чеченскими общинами на местах<sup>10</sup>, подтверждает значимость этого направления работы.

В зарубежной литературе основной акцент делается на изучении института зарубежных представительств регионов децентрализованных государств<sup>11</sup> [15]

<sup>8</sup> Осипов Д. А. Представительство органов государственной власти и высших должностных лиц субъектов Российской Федерации: некоторые аспекты понятийно-категориального аппарата и классификации // 100-летие юридического образования в Саратовской области : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 25 октября 2017 г.). Саратов : Саратовский источник, 2018. С. 100.

<sup>9</sup> Там же. С. 98.

<sup>10</sup> Рост имиджа [Электронный ресурс] // Вести Чеченской Республики : сайт. URL: <https://vesti095.ru/2016/08/rost-imidzha/> (дата обращения: 23.06.2023).

<sup>11</sup> Duchacek I. D. The International Dimension of Subnational Self-Government // *Publius: The Journal of Federalism*. 1984. Vol. 14, issue 4. Pp. 5–31. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pubjof.a037513>; Requejo F. Foreign Policy of Constituents Units in a Globalised World // *Foreign Policy of Constituents Units at the Beginning of 21<sup>st</sup> Century* / ed. by F. Requejo. Barcelona, 2010. Pp. 11–13; Alvares M. The Rise of Paradiplomacy in International Relations [Электронный ресурс] // *E-International Relations*. URL: <https://www.e-ir.info/pdf/82301> (дата обращения: 03.03.2023).



и его развитии в рамках евроинтеграции [16–18]. Представительства европейских регионов в Брюсселе дополнительно способствуют продвижению региональных интересов в институтах Европейского союза [17]. Подобная практика может оказаться востребованной для российских регионов с учетом перспектив их участия в процессах евразийской интеграции, например, на пространстве ЕАЭС. Открытие границ способствует развитию межрегионального сотрудничества и дает прирост валового регионального продукта приграничных регионов на 2,7 % [19]. При определении направлений деятельности представительств целесообразно учитывать эволюцию концепции «умной специализации» европейских регионов по развитию приоритетных экономических секторов, обеспечивающих устойчивое развитие регионов с опорой на межтерриториальное сотрудничество [20]. Взаимосвязь между высоким уровнем инновационной деятельности компаний и вовлеченностью их в производственную кооперацию [21] также подтверждает актуальность институциональной поддержки межрегиональной производственной кооперации. Особенности правового статуса представительств для государств с централизованной государственной властью рассматриваются на примере миссий польских воеводств в Брюсселе [22]. Институциональной альтернативой деятельности региональных представительств являются создаваемые в процессе межрегиональной кооперации в формате еврорегионов постоянно действующие совместные рабочие группы [23, p. 259], что, впрочем, не исключает участия в них уполномоченных лиц (представителей) субнациональных органов власти, делегируемых для продвижения совместных проектов на территории региона-партнера.

Рассмотрение апробированных подходов к созданию представительств как института поддержки и развития взаимодействия с субъектами Федерации в динамике современных процессов позволяет определить перспективные направления эволюции этого института сотрудничества.

**Материалы и методы.** При проведении исследования использовались институциональный и структурно-функциональный методы политологии для определения места территориально удаленных представительств в системе региональных органов власти, условий их деятельности и реализуемого функционала с учетом роли межрегионального сотрудничества для развития субъектов Федерации. Использование общенаучных методов сравнительного анализа и классификации при рассмотрении опыта деятельности представительств позволили сформулировать общие принципы и модель организации работы представительств, классифицировать и оценить тенденции изменения показателей оценки эффективности их деятельности, а также представить предложения по развитию института представительств.

Анализ публикаций по теме исследования и документов государственного происхождения применялся для выработки подходов к выявлению основных приоритетов и составляющих организации работы представительств в контексте межрегионального взаимодействия, направлений совершенствования их деятельности.

Изучение отчетных и справочных материалов по деятельности представительств Республики Татарстан, нормативно-правовой базы ее регулирования,



консультации с сотрудниками региональных органов власти, участвующих в процессах координации межрегиональных связей, способствовали достижению целей исследования.

**Результаты исследования.** В настоящее время практически все субъекты федерации имеют представительства в Москве преимущественно для продвижения своих интересов на федеральном уровне [13, с. 43], что относит их к инструментам реализации вертикальных отношений между уровнями власти. Фокусируясь на вопросах межрегионального сотрудничества, мы не затрагиваем проблематику представительства субъектов Федерации в системе федеративных отношений, а также деятельность коммерческих представительств хозяйствующих субъектов [24].

Учреждение представительств регионов зависит от значимости для них вопросов продвижения своих интересов на определенной территории и наличия соответствующих ресурсов. Поэтому экономически развитые регионы, ориентированные на межрегиональную кооперацию, проявляют особое внимание к данному формату взаимодействия и одновременно входят в число перспективных направлений для открытия представительств других субъектов Федерации (в данном контексте уместно отметить Санкт-Петербург и промышленные регионы Урала). Республики в составе России часто ставят перед представительством задачи взаимодействия с общинами титульных народов, проживающих в других субъектах Федерации.

Обращение к опыту Республики Татарстан обосновывается сочетанием обширного спектра социально-экономических интересов региона в сфере внешних связей с последовательной позицией органов власти республики по вопросам совершенствования моделей и инструментов экономической интеграции.

*Анализ опыта деятельности представительств Республики Татарстан.* Республика Татарстан относится к числу опорных российских регионов, способных активизировать развитие других субъектов Федерации на основе межрегиональных связей [25, с. 72]. Российские исследователи сходятся во мнении, что республика имеет значительные наработки в области открытия представительств [14; 26].

Татарстан имеет 8 представительств на территории субъектов Федерации:

- полномочное представительство в Москве, курирующее вопросы взаимодействия с федеральными органами власти, посольствами и международными организациями, аккредитованными в столице, двустороннего сотрудничества с г. Москвой и Московской областью, а также с другими субъектами Федерации по отдельным поручениям;

- четыре постоянных представительства: в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Свердловской области (изначально ориентированное также на взаимодействие с Пермской, Курганской, Оренбургской, Челябинской областями), Республике Башкортостан, Республике Крым и городе Севастополе;

- три торгово-экономических представительства в Ханты-Мансийском автономном округе, Нижегородской и Саратовской областях.

К настоящему времени в основном сформировалась география деятельности представительств Татарстана по ключевым направлениям сотрудничества.



Согласно ст. 10 Закона Республики Татарстан от 10 ноября 2003 г. № 47-ЗРТ «О представительствах Республики Татарстан»<sup>12</sup>, основой для открытия представительств в российских регионах является наличие соглашения Республики Татарстан с соответствующим субъектом Федерации. Аналогичные основания для открытия представительств в субъектах Федерации определяются нормативными правовыми актами Республики Алтай (закон от 11 декабря 2003 г. № 17-5), Кемеровской области (распоряжение Администрации области от 5 декабря 2003 г. № 1436-р), Чеченской Республики (закон от 20 декабря 2006 г. № 58-РЗ). Для назначения представителей регионов, осуществляющих деятельность на общественных началах, как правило, не требуется наличие межрегионального соглашения.

Положения о полномочных и постоянных представительствах Татарстана утверждаются главой республики<sup>13</sup>, а положения о торгово-экономическом представительстве – постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан<sup>14</sup>. Особенности двустороннего сотрудничества отражаются в учредительных документах представительств.

Ряд регионов, например Башкортостан, разработали типовые положения о представительствах. Эта практика также характерна для регионов, имеющих значительное число представителей, работающих на общественных началах (Дагестан, Ингушетия, Чечня<sup>15</sup>).

Финансовое обеспечение полномочного представительства Татарстана в Москве и четырех постоянных представительств в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Уфе осуществляется за счет регионального бюджета. В бюджете Татарстана на 2022 г. для обеспечения деятельности представительств республики, включая 12 представительств за рубежом, было выделено 301,6 млн руб.<sup>16</sup>, что составило менее 0,07 % расходной части регионального бюджета. Торгово-экономические представительства в Нижегородской и Саратовской областях, Ханты-Мансийском автономном округе осуществляют деятельность на условиях самофинансирования, но при этом все они интегрированы в единую систему координации и контроля работы представительств республики.

Р. А. Сахиева ввела содержательную классификацию функций региональных представительств [14, с. 119]. К настоящему времени также определились

<sup>12</sup> О представительствах Республики Татарстан [Электронный ресурс] : Закон Республики Татарстан от 10 нояб. 2003 г. № 47-ЗРТ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917015539> (дата обращения: 05.03.2023).

<sup>13</sup> Об учреждении постоянного представительства Республики Татарстан в городе Санкт-Петербурге и Ленинградской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Татарстан от 25 мая 1996 г. № УП-314. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917003662> (дата обращения: 18.05.2023).

<sup>14</sup> Об учреждении Торгово-экономического представительства Республики Татарстан в Ханты-Мансийском автономном округе [Электронный ресурс] : Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 5 мая 2001 г. № 257. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917007766> (дата обращения: 18.05.2023).

<sup>15</sup> Об утверждении типовых положений о представительствах и представителях Главы Чеченской Республики [Электронный ресурс] : Указ Президента Чеченской Республики от 27 мая 2009 г. № 176. URL: <https://docs.cntd.ru/document/906800918> (дата обращения: 23.06.2023).

<sup>16</sup> О бюджете Республики Татарстан на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов [Электронный ресурс] : Закон Республики Татарстан от 25 нояб. 2021 г. № 86-ЗРТ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/577964826> (дата обращения: 18.05.2023).





основные направления и форматы работы представительств<sup>17</sup> [1, с. 272–273; 13, с. 45], поэтому наибольший интерес вызывает изучение подходов к управлению результативностью деятельности представительств.

Практика внешних связей Республики Татарстан показала, что представительства в субъектах Российской Федерации и за рубежом имеют идентичные направления работы [27, с. 142]. Поэтому вопросы координации их деятельности решаются комплексно для всех категорий представительств.

Основополагающие решения по развитию института представительств (открытие представительств, кадровая политика, приоритетные направления деятельности представительств) принимаются в Татарстане на уровне главы региона. По итогам трех лет работы происходит переназначение представителей с учетом результатов их работы.

До второй половины 2010-х гг. вопросы применения ключевых показателей эффективности представительств Татарстана оставались недостаточно проработанными, в том числе из-за сложностей прогнозирования объемных результатов их деятельности [28, с. 132].

По указанию главы Республики Татарстан был запущен пилотный проект по совершенствованию методик оценки эффективности деятельности представительств. В настоящее время представительства республики выполняют ежегодно устанавливаемое государственное задание. Перечень целевых индикаторов формируется профильными органами исполнительной власти региона и утверждается постановлением Кабинета министров Республики Татарстан. По результатам выполнения государственного задания могут приниматься решения о стимулировании представительств<sup>18</sup>.

Анализ постановлений Кабинета министров Республики Татарстан «Об индикативной оценке деятельности представительств Республики Татарстан» за период 2019–2023 гг. позволяет оценить степень использования в них целевых индикаторов отдельных министерств и ведомств (таблица).

**Т а б л и ц а. Востребованность целевых индикаторов оценки деятельности представительств Республики Татарстан по министерствам и ведомствам, 2019–2023 гг., %**  
**Table. Popularity of target indicators for evaluating the activities of representative offices of the Republic of Tatarstan by ministries and agencies, 2019–2023, %**

Орган власти / Government agency	2019	2020	2021	2022	2023	Среднее за 5 лет / Average for 5 years
1	2	3	4	5	6	7
Минпромторг / Ministry of Industry and Trade	100	100	100	100	100	100
Минкульт / Ministry of Culture	100	50	100	85	57	78
Агентство инвестиционного развития / Investment Development Agency	100	75	75	57	42	69

<sup>17</sup> Осипов Д. А. Представительство органов государственной власти и высших должностных лиц субъектов Российской Федерации... С. 99.

<sup>18</sup> Об индикативной оценке деятельности представительств Республики Татарстан [Электронный ресурс] : Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 25 янв. 2023 г. № 41. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406473960> (дата обращения: 05.03.2023).



Окончание таблицы / End of table

1	2	3	4	5	6	7
Минспорта / Ministry of Sports	42	100	75	71	57	69
Минобрнауки / Ministry of Education and Science	28	75	100	71	57	66
Госкомтуризм / State Committee for Tourism	14	50	75	71	71	56
Минмолодежи / Ministry of Youth	14	25	50	71	42	40
Минцифра / Ministry of Digitalization	71	0	25	14	14	24
Минсельхоз / Ministry of Agriculture	14	25	25	14	28	21
Минздрав / Ministry of Health	28	50	0	0	28	21

Минпромторг Республики Татарстан оценивает уровень реализации основных функций представительств и содействие выходу татарстанских предприятий на внешние рынки. Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан координирует привлечение инвестиций. Востребованность индикаторов экономической направленности объясняется приоритетностью данного направления сотрудничества.

Вовлеченность представительств в культурно-гуманитарное сотрудничество и работу с татарскими общинами курируют Минкульт Республики Татарстан и Минобрнауки Республики Татарстан. Колебания уровня использования индикаторов Минкульта Республики Татарстан связаны с упрощенным подходом к оценке представительств, работающих на самофинансировании. Важность развития национальной культуры и языка, сохранения самобытности татар, проживающих за пределами Татарстана<sup>19</sup>, объясняет востребованность индикаторов этих министерств.

Государственное задание других органов исполнительной власти ориентирует на укрепление деловых контактов в сфере сельского хозяйства и информатизации, поддержку сотрудничества в области спорта, молодежных обменов, оказания медицинских услуг.

Порядок финансирования представительств Республики Татарстан не предусматривает постатейных расходов по направлениям сотрудничества, что ограничивает возможность оценки эффективности представительств путем соотнесения результатов работы с выделенными ресурсами.

Анализ индикаторов экономической направленности свидетельствует о тенденции перехода от использования объемных показателей, измеряемых в денежных единицах, к учету числа сопровождаемых проектов, а также качественной оценке уровня организационной и информационной поддержки представительствами деловых связей. Практика показала, что использование объемных целевых показателей инвестиционного сотрудничества недостаточно обеспечивалось соответствующей организационно-методической поддержкой.

Координацию текущей работы представительств республики по основным направлениям курирует Минпромторг Татарстана. По информации данного

<sup>19</sup> Конституция Республики Татарстан (с изменениями на 22 июня 2012 г.) [Электронный ресурс] // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917001793> (дата обращения: 06.06.2023).



ведомства, в 2022 г. в еженедельных совещаниях с представителями в гибридном формате приняли участие 48 предприятий и 37 органов исполнительной власти.

В Татарстане сложилась практика проведения встреч представителей с руководителем администрации главы Республики Татарстан в начале календарного года. Это позволяет ставить задачи представительствам на очередной плановый период с учетом поручений главы Республики Татарстан и важнейших предстоящих мероприятий.

Представители также участвуют в ежегодных заседаниях Координационного совета по делам соотечественников при главе Республики Татарстан по подведению итогов проведенной работы и определению направлений деятельности в сфере работы с соотечественниками за рубежом и татарскими общинами в субъектах Федерации. Создана рабочая группа по сотрудничеству с татарскими предпринимателями. Один из успешных проектов экономической направленности – налаживание в 2022 г. поставок продукции целого ряда татарстанских предприятий экомаркету «Татарский дворик» (г. Санкт-Петербург).

Контроль исполнения поручений представительствами осуществляет Минпромторг Татарстана.

Во взаимодействии с органами исполнительной власти представительства уполномочены инициировать подготовку к подписанию соглашений о межрегиональном сотрудничестве. Республика Татарстан подписала более 40 таких документов с регионами России<sup>20</sup>. Представительства участвуют в реализации двусторонних документов о сотрудничестве.

Представительства Республики Татарстан внесли свой вклад в ответ на актуальные вызовы. Например, представительство в Республике Крым и Симферополе было задействовано в работе по участию Татарстана в интеграции Крыма в состав России. В период пандемии коронавируса представительства республики оказались востребованными для поддержки межрегиональных связей в условиях антиковидных ограничений. Также представительства региона задействованы в работе по внедрению цифровых платформ поддержки предпринимательства, в том числе путем продвижения общероссийской электронной торговой площадки Zakaz RF, которая базируется в Казани, и проекта «Центр импортозамещения», созданного республиканским маркетинговым центром.

Взаимодействию представительств с органами власти и участниками внешних связей способствует подключение их к межведомственному электронному документообороту, создание сайтов представительств в рамках официального портала Республики Татарстан<sup>21</sup>, использование соцсетей и мессенджеров. При этом существует проблема поддержки сайтов представительств, работающих на самофинансировании.

<sup>20</sup> Протоколы по реализации межправительственных соглашений (договоров) с регионами Российской Федерации [Электронный ресурс] // Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан : сайт. URL: <https://mpt.tatarstan.ru/protokoli-po-realizatsii-mezhpravitelstvennih.htm> (дата обращения: 05.03.2023).

<sup>21</sup> О государственной информационной системе Республики Татарстан «Официальный портал Республики Татарстан» [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Татарстан от 27 мая 2011 г. № УП-295. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917044320> (дата обращения: 05.03.2023).



*Предложения по совершенствованию деятельности представительств.* К актуальным тенденциям можно отнести расширение зоны деятельности представительств на субъекты Федерации, соседствующие с местом их фактического размещения. Это позволяет расширять географию сотрудничества, замещая более затратный процесс открытия новых представительств. В настоящее время 8 представительств Татарстана на территории России участвуют в поддержке межрегиональных связей с 42 субъектами Федерации. Подобные подходы также использует и Республика Башкортостан. Здесь можно применить опыт организации работы представительств МИД России на территории России, у которых «территорию деятельности Представительства может составлять один или несколько субъектов Российской Федерации»<sup>22</sup>. При этом в наименовании самого представительства указывается город его расположения, например, «Представительство... в г. Екатеринбурге».

Анализ целевых индикаторов оценки деятельности представительств Татарстана выявил приоритетность торгово-экономического направления межрегиональных связей и взаимодействия с татарскими общинами в субъектах Федерации. Соответственно, при рассмотрении возможности открытия новых представительств республики было бы целесообразным обратить внимание на Самарскую область, входящую в десятку регионов России как по наибольшим объемам двустороннего товарооборота с Татарстаном, так и по численности татарского населения.

Расширению географии сотрудничества может дополнительно способствовать взаимодействие с представительствами других субъектов Федерации в регионе пребывания. В первую очередь, подобные контакты целесообразно налаживать в Москве, где работают представительства практически всех субъектов Федерации, и в Санкт-Петербурге, имеющем на своей территории около 20 региональных представительств. В подтверждение этому можно отметить, что полпредством Татарстана в Москве уже было организовано обновление договорной базы двустороннего сотрудничества с регионами Центральной России.

Для повышения отдачи от представительств в рамках реализации региональных программ развития предлагается при определении целевых индикаторов оценки их деятельности ориентироваться на задачи, сформулированные в программных документах. Подобная практика также используется в Чеченской Республике<sup>23</sup>. Включение представительств в число соисполнителей по государственным программам с выделением соответствующих ресурсов будет способствовать совершенствованию методик оценки эффективности представительств за счет возможности соотнесения достигнутых результатов с объемом выделенных средств.

<sup>22</sup> Об утверждении Положения о территориальном органе – Представительстве Министерства иностранных дел Российской Федерации на территории Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ МИД России от 22 нояб. 2011 г. № 21341. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902319877> (дата обращения: 05.03.2023).

<sup>23</sup> Об утверждении государственной программы «Региональная политика и федеративные отношения Чеченской Республики» (с изм. на 14 марта 2023 г.) [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Чеченской Республики от 19 дек. 2013 г. № 317. URL: <https://docs.cntd.ru/document/430606687> (дата обращения: 23.06.2023).



Учитывая актуальность вопросов развития межрегиональных связей целесообразно рассмотреть централизованные меры поддержки деятельности представительств на федеральном и региональном уровнях. К ним можно отнести предоставление помещений для представительств на льготных условиях, упрощения финансовой отчетности.

**Обсуждение и заключение.** Взаимодействие субъектов Российской Федерации в рамках государственной политики регионального развития стало важным фактором адаптации отечественной экономики к новым реалиям. С учетом территориальной разобщенности участников межрегионального сотрудничества представительства выполняют роль постоянно работающего инструмента поддержки делового партнерства.

Несмотря на достаточно широкую практику открытия представительств многими российскими регионами, актуальными остаются вопросы организации эффективной деятельности представительств и оценки ее результативности. Проведенное исследование позволило предложить общие подходы к решению указанных вопросов.

Наличие значительного потенциала межрегионального взаимодействия является обоснованием для открытия представительств, финансируемых из бюджета субъекта Федерации. В текущем режиме работы объемы финансирования представительств составляют сотые доли процента от расходной части регионального бюджета. Представительства, работающие на общественных началах и самофинансировании, требуют особого подхода при постановке решаемых задач. Двусторонние соглашения о сотрудничестве создают условия для конструктивного взаимодействия с органами власти на местах.

Повышению эффективности деятельности представительств способствует конструктивная взаимосвязь с профильными органами власти региона, внедрение комплексных методик оценки результатов работы представительств, охватывающих не только экономическое сотрудничество, но и широкий спектр культурно-гуманитарных связей.

Включение представительств в систему межведомственного электронного документооборота обеспечивает коммуникацию с заинтересованными органами власти и другими участниками межрегионального взаимодействия. Проведение регулярных совещаний с представительствами в гибридном формате является важной составляющей организации их работы. Координация деятельности представительств возлагается на орган исполнительной власти, курирующий развитие межрегиональных связей.

К перспективным направлениям научно-прикладных исследований по рассматриваемой тематике относится проработка вопросов унификации и регламентации деятельности представительств, повышения отдачи от их деятельности, изучение возможностей поддержки функционирования этого института сотрудничества. Результаты исследования могут быть полезны для специалистов, изучающих политику регионального развития и инструменты ее реализации, а также для государственных служащих, курирующих вопросы межрегионального сотрудничества.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бикбов Р. З. Представительства субъекта РФ – новый институт региональной политики // Экономика региона. 2007. № 2. С. 271–275. EDN: [JWVTMV](#)
2. Латыпов Р. Т., Шведов В. В. Деятельность института постоянного представительства Республики Татарстан в субъектах Российской Федерации в сфере межрегионального сотрудничества // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 11. URL: <https://human.snauka.ru/2016/11/17243> (дата обращения: 03.03.2023).
3. Дубровская Ю. В. Инструменты и институты активизации межрегионального взаимодействия в отечественной экономике // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2017. № 4 (60). С. 34–44. <https://doi.org/10.25513/1812-3988.2017.4.34-44>
4. Климанов В. В., Казакова С. М., Яговкина В. А. Инструменты межрегионального взаимодействия в системе государственного управления // Регионология. 2021. Т. 29, № 2. С. 250–282. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282>
5. Лексин В. Н., Порфирьев Б. Н. Оценка результативности государственных программ социально-экономического развития регионов России // Проблемы прогнозирования. 2016. № 4 (157). С. 81–94. URL: <https://ecfor.ru/publication/08-rezultativnost-gosudarstvennyh-programm-razvitiya-regionov/> (дата обращения: 03.03.2023).
6. Лукин Е. В. Межрегиональное взаимодействие в системе экономического развития регионов: теоретические и практические подходы // Вопросы территориального развития. 2013. № 5 (5). С. 1–9. URL: <http://vtr.isert-ran.ru/article/1333> (дата обращения: 03.03.2023).
7. Мямлин А. П. Территориальное разделение труда как фактор экономического развития // Экономика и управление. 2014. № 9 (107). С. 13–17. EDN: [RAINPI](#)
8. Кузнецова О. В. Межрегиональное сотрудничество в России: перспективы кооперации региональных властей // Региональные исследования. 2019. № 1. С. 16–25. URL: [https://smolgu.ru/science/Межрегиональное\\_сотрудничество\\_в\\_России\\_перспективы\\_кооперации\\_региональных\\_властей.htm](https://smolgu.ru/science/Межрегиональное_сотрудничество_в_России_перспективы_кооперации_региональных_властей.htm) (дата обращения: 03.03.2023).
9. Гонтарь Н. В. Специальные инструменты развития регионов России как ресурс межрегиональной интеграции // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2020. Т. 22, № 3. С. 42–52. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.3.4>
10. Ларионова Н. А. Соглашения о сотрудничестве между субъектами Российской Федерации как механизм государственного регулирования межрегиональных связей // Региональная экономика: теория и практика. 2016. Т. 14, № 7. С. 142–152. URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/region/detail.php?ID=69200> (дата обращения: 03.03.2023).
11. Рубцов Г. Г., Литвиненко А. Н. Роль межрегионального сотрудничества в системе современной региональной экономики РФ // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 1. С. 97–110. <https://doi.org/10.18721/JE.12108>
12. Бурак П. И., Ростанец В. Г., Топилин А. В. Ассоциации экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации: системный кризис или поиск новых форм развития? // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 10. С. 66–73. URL: <https://ptpmag.ru/associacii-je-konomicheskogo-vzaimodejstviya-subektov-rossijskoj-federacii-sistemnyj-krizis-ili-poisk-novyh-form-razvitiya/> (дата обращения: 03.03.2023).
13. 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. <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2018-13-1-43-49>
14. Сахиева Р. А. Понятие, порядок организации и функции представительств субъектов Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики и права. 2016. Т. 10, № 3. С. 116–122. <https://doi.org/10.21202/1993-047X.10.2016.3.116-122>
15. Joenniemi P., Sergunin A. Paradiplomacy as a Capacity-Building Strategy. The Case of Russia's Northwestern Subnational Actors // Problems of Post-Communism. 2014. Vol. 61, no. 6. Pp. 18–33. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/fn801x30ab/145718873.pdf> (дата обращения: 03.03.2023).
16. Ciesielska-Klikowska J., Kamiński T. Paradiplomacy and its Impact on EU Foreign Policy // Journal of Contemporary European Research. 2022. Vol. 18, issue 1. Pp. 48–66. <https://doi.org/10.30950/jcer.v18i1.1223>
17. Curyło B. The European Union as a Laboratory of Paradiplomacy in the Context of International and Domestic Determinants of Regions' Foreign Activities // Przegląd Europejski. 2019. Vol. 2019, issue 3. Pp. 9–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5838>



18. Tatham M., Thau M. The More the Merrier: Accounting for Regional Paradiplomats in Brussels // European Union Politics. 2014. Vol. 15, no. 2. Pp. 255–276. <https://doi.org/10.1177/1465116513512539>
19. Basboga K. The Role of Open Borders and Cross-border Cooperation in Regional Growth across Europe // Regional Studies, Regional Science. 2020. Vol. 7, issue 1. Pp. 532–549. <https://doi.org/10.1080/21681376.2020.1842800>
20. Evaluating the Implementation of Smart Specialization Policy / E. Marrocu [et al.] // Regional Studies. 2023. Vol. 57, issue 1. Pp. 112–128. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2047915>
21. Nowak P. Cooperation of Enterprises in Innovative Activities on the Example of Polish Regions // Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy. 2021. Vol. 16, no. 4. Pp. 839–857. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.031>
22. Kuczkowski P. Representations of Polish Regions in Brussels with Special Reference to the Regions of Northern Poland. Legal Status and Functioning // Annuals of the Administration and Law. 2023. Vol. 23, issue 1. Pp. 51–66. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.3777>
23. Böhm H., Boháč A., Wróblewski L. Evaluation of Cross-Border Cooperation in Czechia Since 1993: Euroregions on the Way to Authentic Cross-Border Regions? // Geographical Journal. 2023. Vol. 75, no 3. Pp. 253–267. <https://doi.org/10.31577/geogrcas.2023.75.3.13>
24. Гриднева О. В., Шаповалов Д. А. Профессиональное коммерческое представительство // Проблемы экономики и юридической практики. 2017. № 6. С. 144–147. URL: <https://www.urvak.ru/articles/probl-vypusk-6-professionalnoe-kommercheskoe-preds/> (дата обращения: 03.03.2023).
25. Строев П. В., Мильчаков М. В., Пивоварова О. В. Опорные регионы пространственного развития России: бюджетный аспект // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 2. С. 53–75. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-2-53-75>
26. Степанов В. Е. Представительства субъектов Российской Федерации в системе государственных представительских структур // Вопросы управления. 2020. № 1 (62). С. 170–180. URL: <https://journal-management.com/issue/2020/01/14> (дата обращения: 03.03.2023).
27. Гиматдинов Р. Р., Насыров И. Р. Институт зарубежных представительств Республики Татарстан // Международная жизнь. 2015. № 3. С. 136–149. URL: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/1227> (дата обращения: 03.03.2023).
28. Гиматдинов Р. Р., Насыров И. Р. К вопросу оценки и повышения эффективности деятельности зарубежных представительств субъектов Российской Федерации // Вестник МГИМО-Университета. 2018. № 2 (59). С. 125–144. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2018-2-59-125-144>

Поступила в редакцию 14.03.2023; поступила после рецензирования 10.05.2023; принята к публикации 19.05.2023.

*Об авторах:*

**Насыров Ильдар Рустамбекович**, доктор политических наук, доцент, профессор кафедры регионоведения и цифровой гуманитаристики Казанского (Приволжского) федерального университета (420008, Российская Федерация, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7117-3636>, Scopus ID: 6603372898, [ildar.nasyrov@tatar.ru](mailto:ildar.nasyrov@tatar.ru)

**Якубов Юсуп Диганшеевич**, доктор политических наук, доцент, постоянный представитель Республики Татарстан в Республике Башкортостан (450008, Российская Федерация, г. Уфа, ул. Карла Маркса, д. 3), ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4766-7042>, [yus-yakubov@mail.ru](mailto:yus-yakubov@mail.ru)

*Заявленный вклад авторов:*

И. Р. Насыров – постановка целей и задач исследования; обзор литературы по теме исследования; обобщение результатов исследования; формулирование выводов исследования и практических рекомендаций.

Ю. Д. Якубов – сбор и агрегирование информации; анализ данных; обоснование выводов исследования.

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*



## REFERENCES

1. Bikbov R.Z. Representative Offices of Subject of Russian – New Institute of Regional Policy. *Economy of Regions*. 2007;(2):271–275. (In Russ., abstract in Eng.) EDN: JWVTMV
2. Latypov R.T., Shvedov V.V. The Institute's Activities of the Permanent Mission of the Republic of Tatarstan in the Russian Federation in the Field of Interregional Cooperation. *Humanities Scientific Researches*. 2016;(11). Available at: <https://human.snauka.ru/2016/11/17243> (accessed 03.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.)
3. Dubrovskaya Yu.V. Instruments and Institutions of Inter-Regional Interaction Activation in the Russian Economy. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*. 2017;(4):34–44. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.25513/1812-3988.2017.4.34-44>
4. Klimanov V.V., Kazakova S.M., Yagovkina V.A. Tools of Interregional Cooperation in the Public Administration System. *Russian Journal of Regional Studies*. 2021;29(2):250–282. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282>
5. Leksin V.N., Porfirev B.N. Evaluation of the Effectiveness of Government Programs of Socioeconomic Development Regions of Russia. *Studies on Russian Economic Development*. 2016;27(4):418–428. Available at: <https://ecfor.ru/publication/08-rezultativnost-gosudarstvennyh-programm-razvitiya-regionov/> (accessed 03.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.)
6. Lukin Ye.V. [Interregional Interaction in the System of Regional Economic Development: Theoretical and Practical Approaches]. *Territorial Development Issues*. 2013;(5):1–9. Available at: <http://vtr.isert-ran.ru/article/1333> (accessed 03.03.2023). (In Russ.)
7. Myamlin A.P. Territorial Division of Labor in the Russian Federation: A Factor that Influences. *Economics and Management*. 2014;(9):13–17. (In Russ., abstract in Eng.) EDN: RAINPI
8. Kuznetsova O.V. Interregional Cooperation in Russia: Prospects of Regional Governments' Cooperation. *Regional Studies*. 2019;(1):16–25. Available at: [https://smolgu.ru/science/Межрегиональное\\_сотрудничество\\_в\\_России\\_перспективы\\_кооперации\\_региональных\\_властей.htm](https://smolgu.ru/science/Межрегиональное_сотрудничество_в_России_перспективы_кооперации_региональных_властей.htm) (accessed 03.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.)
9. Gontar N.W. Special Tools for the Development of Regions of Russia as a Resource of Interregional Integration. *Journal of Volgograd State University. Economics*. 2020;22(3):42–52. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2020.3.4>
10. Larionova N.A. Agreement on Cooperation between the Subjects of the Russian Federation as a Mechanism of State Regulation of Interregional Relations. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2016;14(7):142–152. Available at: <https://www.fin-izdat.ru/journal/region/detail.php?ID=69200> (accessed 03.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.)
11. Rubtsov G.G., Litvinenko A.N. Role of Inter-Regional Cooperation in Modern Regional Economy of Russian Federation. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti (St. Petersburg State Polytechnical University Journal)*. 2019;12(1):97–110. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.18721/JE.12108>
12. Burak P.I., Rostanets V.G., Topilin A.V. [Economic Interaction Associations of the Subjects of the Russian Federation: Systemic Crisis or Search for New Forms of Development?]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 2017;(10):66–73. Available at: <https://ptpmag.ru/associacii-jekonomicheskogo-vzaimodejstviya-subektov-rossijskoj-federacii-sistemnyj-krizis-ili-poisk-novyh-form-razvitiya/> (accessed 03.03.2023). (In Russ.)
13. Stepanov V.Ye. Status and Functional Features of Representations of Territorial Subjects of the Russian Federation in Moscow. *Social-Economic Phenomena and Processes*. 2018;13(1):43–49. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2018-13-1-43-49>
14. Sakhieva R.A. Notion, Order of Organization and Functions of the Representatives of the Russian Federation Subjects. *Actual Problems of Economics and Law*. 2016;10(3):116–122. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.21202/1993-047X.10.2016.3.116-122>
15. Joenniemi P., Sergunin A. Paradiplomacy as a Capacity-Building Strategy. The Case of Russia's Northwestern Subnational Actors. *Problems of Post-Communism*. 2014;61(6):18–33. Available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/fn801x30ab/145718873.pdf> (accessed 03.03.2023).
16. Ciesielska-Klikowska J., Kamiński T. Paradiplomacy and its Impact on EU Foreign Policy. *Journal of Contemporary European Research*. 2022;18(1):48–66. <https://doi.org/10.30950/jcer.v18i1.1223>



17. Curyło B. The European Union as a Laboratory of Paradiplomacy in the Context of International and Domestic Determinants of Regions' Foreign Activities. *Przegląd Europejski*. 2019;2019(3):9–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5838>
18. Tatham M., Thau M. The More the Merrier: Accounting for Regional Paradiplomats in Brussels. *European Union Politics*. 2014;15(2):255–276. <https://doi.org/10.1177/1465116513512539>
19. Basboga K. The Role of Open Borders and Cross-Border Cooperation in Regional Growth across Europe. *Regional Studies, Regional Science*. 2020;7(1):532–549. <https://doi.org/10.1080/21681376.2020.1842800>
20. Marrocu E., Paci R., Rigby D., Usai S. Evaluating the Implementation of Smart Specialization Policy. *Regional Studies*. 2023;57(1):112–128. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2047915>
21. Nowak P. Cooperation of Enterprises in Innovative Activities on the Example of Polish Regions. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2021;16(4):839–857. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.031>
22. Kuczkowski P. Representations of Polish Regions in Brussels with Special Reference to the Regions of Northern Poland. Legal Status and Functioning. *Annals of the Administration and Law*. 2023;23(1):51–66. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.3777>
23. Böhm H., Boháč A., Wróblewski L. Evaluation of Cross-Border Cooperation in Czechia Since 1993: Euroregions on the Way to Authentic Cross-Border Regions? *Geographical Journal*. 2023;75(3):253–267. <https://doi.org/10.31577/geogrcas.2023.75.3.13>
24. Gridneva O.V., Shapovalov D.A. Professional Commercial Office. *Economic Problems and Legal Practice*. 2017;(6):144–147. Available at: <https://www.urvak.ru/articles/probl-vypusk-6-professionalnoe-kommercheskoe-preds/> (accessed 03.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.)
25. Stroev P.V., Milchakov M.V., Pivovarova O.V. Regions Supporting the Spatial Development of Russia: Budgetary Aspect. *Finance: Theory and Practice*. 2021;25(2):53–75. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-2-53-75>
26. Stepanov V.E. Representative Offices of the Russian Federation Subjects in the System of State Representative Structures. *Management Issues*. 2020;(1):170–180. Available at: <https://journal-management.com/issue/2020/01/14> (accessed 03.03.2023). (In Russ., abstract in Eng.)
27. Gimatdinov R.R., Nasyrov I.R. [Institute of Foreign Missions of the Republic of Tatarstan]. *The International Affairs*. 2015;(3):136–149. Available at: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/1227> (accessed 03.03.2023). (In Russ.)
28. Gimatdinov R.R., Nasyrov I.R. On the Question of Evaluation and Improvement Activities of Foreign Representations of the Russian Federation Subordinate Entities. *MGIMO Review of International Relations*. 2018;(2):125–144. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2018-2-59-125-144>

Received 14.03.2023; revised 10.05.2023; accepted 19.05.2023.

*About the authors:*

**Ildar R. Nasyrov**, Dr. Sci. (Polit.), Associate Professor, Professor, Department of Regional and Digital Humanitaristics, Kazan (Volga Region) Federal University (18 Kremlin St., Kazan 420008, Russian Federation), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7117-3636>, Scopus ID: 6603372898, [ildar.nasyrov@tatar.ru](mailto:ildar.nasyrov@tatar.ru)

**Yusup D. Yakubov**, Dr. Sci. (Polit.), Associate Professor, Permanent Representative of the Republic of Tatarstan in the Republic of Bashkortostan (3 Karl Marx St., Ufa 450008, Russian Federation), ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4766-7042>, [yus-yakubov@mail.ru](mailto:yus-yakubov@mail.ru)

*Contribution of the authors:*

I. R. Nasyrov – setting the objectives and tasks of the study; review of the literature on the subject; aggregation the study results; formulation of conclusions and development of practical recommendations.

Yu. D. Yakubov – collection and aggregation of information; data analysis; substantiation the conclusions of the study.

*The authors have read and approved the final version of the manuscript.*