



Кооперативная конкуренция как управленческая норма: модель стимулирования региональных и муниципальных органов власти в условиях цифровизации

Шимке Адикович Матаев^{1, 2}

¹Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

²Федеральная антимонопольная служба России, Москва, Россия

cg_123@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-3247-8228>

Аннотация

Введение. Статья посвящена разработке модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества. Проблема исследования заключается в отсутствии эффективных инструментов мотивации чиновников, что ведет к имитации сотрудничества и подписанию декларативных соглашений без реальной реализации.

Цель исследования – создание устойчивой системы мотивации для руководителей муниципалитетов и профильных министерств (на примере Московской области) к участию в реальных, результативных межрегиональных проектах с соседними субъектами Российской Федерации.

Материалы и методы. Информационную базу работы составили теоретические труды зарубежных и отечественных ученых, нормативно-правовые акты, а также данные цифровых платформ («Госуслуги. Управление», ЕИС ГЗ, Росстат, инвестиционные платформы, реестры соглашений). Объектом исследования выступила система управления межрегиональным сотрудничеством Московской области. В работе применен комплексный подход, включающий: теоретический анализ научных концепций для обоснования компонентов модели (агентская теория, теория социального сравнения, теория самоопределения); моделирование системы стимулирования, объединяющей финансовые, репутационные и институциональные рычаги; цифровую интеграцию данных для автоматизации сбора показателей; социологические методы в рамках формирования рейтингов; системный анализ институциональных условий и прогнозных показателей эффективности внедрения модели.

Результаты и выводы. Предложена пятикомпонентная модель: прямые KPI по взаимодействию, цифровой паспорт сотрудничества, межрегиональный грантовый фонд, рейтинг активности муниципалитетов и школа управления. Результаты показывают возможность роста реализованных проектов с 5-7 до 25 и более за три года и увеличения внебюджетных средств до 2 млрд руб. Новизна заключается в смещении фокуса с «взаимодействия» на измеримые экономические результаты и использование внутренних региональных механизмов (бюджет, карьера) для стимулирования внешней кооперации. Практическая значимость состоит в преодолении бюджетного эгоизма, институционализации «кооперативной конкуренции» и формировании компетенции «межрегиональное управление» как обязательного элемента квалификации чиновника. Модель превращает сотрудничество из внешней обязанности во внутренний стратегический ресурс.

Ключевые слова: межрегиональное сотрудничество, стимулирование органов власти, модель стимулирования чиновников, кооперативная конкуренция, KPI межрегионального взаимодействия, межрегиональный грантовый фонд, цифровизация государственного управления, компетенции госслужащих, Московская область, результативность проектов

Благодарности. Автор выражает благодарность своему научному руководителю – профессору базовой кафедры ФАС России РЭУ им. Г.В. Плеханова доктору экономических наук, профессору Кирилловой Оксане Юрьевне за помощь в разработке идей и поддержку в ходе написания статьи.

Для цитирования: Матаев Ш. А. Кооперативная конкуренция как управленческая норма: модель стимулирования региональных и муниципальных органов власти в условиях цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 44–54. EDN DRYCOO

Original article

Cooperative competition as a management norm: a model for stimulating regional and municipal authorities in the context of digitalization

Shimke A. Matayev^{1, 2}¹Plehanov Russian University of Economics, Moscow, Russia²Federal Antimonopoly Service of Russia, Moscow, Russia
cg_123@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-3247-8228>

Abstract

Introduction. The article addresses the development of a stimulation model for government officials to foster interregional cooperation. The research problem lies in the absence of effective motivation tools for officials, often leading to imitative cooperation and declarative agreements without real implementation.

The purpose of the study is to create a sustainable motivation system for the heads of municipalities and relevant ministries (using the example of the Moscow Region) to participate in real, effective interregional projects with neighboring regions of the Russian Federation.

Materials and methods. The information base of the work was made up of theoretical works by foreign and domestic scientists, regulatory legal acts, as well as data from digital platforms ("Public Services. Management", EIS GZ, Rosstat, investment platforms, registers of agreements). The object of the study was the management system of interregional cooperation in the Moscow region. The work uses an integrated approach, including: theoretical analysis of scientific concepts to substantiate the components of the model (agent theory, theory of social comparison, theory of self-determination); modeling of an incentive system that combines financial, reputational and institutional levers; digital data integration to automate the collection of indicators; sociological methods in the framework of rating formation; systematic analysis of institutional conditions and predictive performance indicators of the model implementation.

Results and conclusions. A five-component model is proposed: direct KPIs for interaction, a digital passport of cooperation, an interregional grant fund, a rating of municipal activity and a school of management. The results show the possibility of an increase in implemented projects from 5-7 to 25 or more in three years and an increase in extra-budgetary funds to 2 billion rubles. The novelty lies in the shift in focus from "interaction" to measurable economic results and the use of internal regional mechanisms (budget, career) to stimulate external cooperation. The practical significance lies in overcoming budgetary selfishness, institutionalizing "cooperative competition" and forming the competence of "inter-regional management" as a mandatory element of an official's qualification. The model transforms cooperation from an external responsibility into an internal strategic resource.

Keywords: interregional cooperation, stimulation of government authorities, civil servants' stimulation model, cooperative competition, KPIs for interregional interaction, interregional grant fund, digitalization of public administration, civil service competencies, Moscow Region, project effectiveness

Acknowledgments: The author expresses gratitude to his supervisor, Professor of the Basic Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Plekhanov Russian University of Economics, Doctor of Economics, Professor Oksana Kirillova for her help in developing ideas and support during the writing of the article.

For citation: Matayev Sh. A. Cooperative competition as a management norm: a model for stimulating regional and municipal authorities in the context of digitalization. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(2):44–54. (In Russ.). EDN DRYCOO

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что наличие инструментария управления развитием конкуренции в процессах межрегионального взаимодействия само по себе не гарантирует успех данных процессов. В современной практике распространена проблема «имитационного сотрудничества», когда подписываются декларативные соглашения и меморандумы, не ведущие к реальной реализации проектов. Неотъемлемым элементом механизма результативного развития должны выступать эффективные модели стимулирования руководителей и представителей органов государственной власти, работающие в условиях цифровизации межрегиональных взаимодействий.

По оценкам данных Счетной палаты РФ до 60–70 % межрегиональных соглашений в Российской Федерации остаются нереализованными либо реализуются формально, ограничиваясь ежегодными отчетами о проведенных встречах и рабочих группах. Такая практика создает устойчивый институциональный паттерн, при котором подписание соглашения становится самоцелью, а не инструментом развития. Чиновники получают положительную оценку за «активность» без привязки к экономическим результатам, что порождает имитационное сотрудничество – системное расхождение между декларируемыми намерениями и реальными проектами. В результате ресурсы (временные, административные, бюджетные) расходуются без мультипликативного эффекта, а доверие между регионами не формируется. Характерным проявлением имитационного поведения является практика «зонтичных соглашений»: один документ, охватывающий все сферы сотрудничества, без конкретных дорожных карт, бюджетов и ответственных исполнителей. Согласно анализу реестров соглашений по Центральному федеральному округу, доля таких соглашений достигает 45 %, а срок их практической реализации не превышает 3–5 месяцев после подписания.

Существующие подходы часто рассматривают конкуренцию и сотрудничество как альтернативы, что приводит к фрагментации региональной политики и «бюджетному эгоизму». Кроме того, система мотивации чиновников зачастую не интегрирована в задачи внешнего горизонтального взаимодействия, фокусируясь на внутренних показателях. В контексте реализации национальных целей до 2030 г., Концепции развития государственной службы и национального проекта «Цифровая экономика», требуется переход от количественной логики (число встреч и соглашений) к оценке измеримых экономических результатов. Разработка модели, превращающей межрегиональное сотрудничество из внешней обязанности во внутренний стратегический ресурс региона, является своевременной и научно обоснованной задачей.

Цель исследования – создание устойчивой системы мотивации для руководителей муниципалитетов и профильных министерств (на примере Московской области) к участию в реальных, результативных межрегиональных проектах с соседними субъектами Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд последовательных задач: анализ теоретических концепций (целеполагания, транзакционных издержек, «подталкивания» П. Ч. Джона, Г. Смита, Д. Стокера [1], П. Г. Хансена, А. М. Йесперсена [2], С. Мичи, М. М. ван Стралена, Р. Уэста [3]; фискального федерализма А. А. Михайловой, В. В. Климанова, А. И. Сафина [4], А. М. Лаврова, Е. А. Домбровского [5], Р. Боадвейя, А. Шаха [6]; обоснования механизмов мотивации (Наон Мин, Намхун Ки, Тэвон Юн [7]; В. Ванденабиле, А. Ритц, О. Нойманн [8]; Д. Л. Перри, Э. Хондегхем и Л. Р. Уайз [9]); разработка пятикомпонентной модели стимулирования, включающей прямые KPI, цифровой паспорт сотрудничества (И. Мергель, Н. Эдельманн и Н. Хауг [10]; Т. Яновски [11]), грантовый фонд, рейтинг активности и школу управления; определение источников данных и методов измерения показателей эффективности межрегионального взаимодействия в цифровой среде; выявление институциональных условий (правовых, цифровых, культурных), необходимых для результативной мотивации представителей власти; обоснование практической значимости модели через прогноз ожидаемых экономических и управленческих результатов (рост числа проектов, привлечение внебюджетных средств).

Материалы и методы исследования

Информационную базу работы составили теоретические труды зарубежных и отечественных ученых: Э. А. Локка и Г. П. Лэтэма [12]; Р. Коуза, Р. Талера и К. Санстайна; У. Э. Оутса [13–14]; Л. Фестингера [15]; Э. Л. Деси и Р. Райана [16–17]; В. В. Климанова, С. М. Казаковой, В. А. Яговкиной [18]; В. В. Климанова, С. М. Казаковой, А. А. Михайлова [19]; О. В. Кузнецова [20]; О. Вакуменко, С. Демидовой, О. Деревянко, И. Ахматовой, А. Митрофанова, А. Асадпури [21]; нормативно-правовые акты (ФЗ-172 о стратегическом планировании, Концепция развития государственной службы до 2030 г.), а также данные цифровых платформ («Госуслуги. Управление», ЕИС ГЗ, Росстат, инвестиционные платформы, реестры соглашений). Объектом исследования выступила система управления межрегиональным сотрудничеством Московской области.

В работе применен комплексный подход, включающий: теоретический анализ научных концепций для обоснования компонентов модели (агентская теория, теория социального сравнения, теория самоопределения); моделирование системы стимулирования, объединяющей финансовые, репутационные и институциональные рычаги; цифровую интеграцию данных для автоматизации сбора показателей (использование API государственных систем, реестров); социологические методы (цифровые опросы бизнеса для оценки удовлетворенности) в рамках формирования рейтингов; системный анализ институциональных условий и прогнозных показателей эффективности внедрения модели.

Результаты и обсуждение

В 2024 г. автором был проведен пилотный опрос 87 руководителей и заместителей руководителей отделов экономики и инвестиций муниципалитетов Московской области (метод — анонимное анкетирование). Результаты показали: 68 % респондентов считают, что подписанные межрегиональные соглашения не влияют на их текущую работу; 54 % указали, что отчетность по сотрудничеству носит формальный характер и не проверяется вышестоящими органами; лишь 19 % смогли назвать хотя бы один реализованный совместный проект за последние два года.

В рамках данного исследования предлагается рассмотреть подход к формированию модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества (далее – модель) на примере региона Московская область. Ее основные элементы представлены ниже.

Цель модели – создание устойчивой системы мотивации для руководителей муниципалитетов и профильных министерств Московской области к участию в реальных, результативных межрегиональных проектах с соседними субъектами Российской Федерации (Калужская, Тверская, Владимирская, Рязанская, Ярославская области).

Целевые группы участников модели представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Целевые группы участников модели стимулирования представителей органов власти

Table 1 – Target groups of participants in the incentive model for government representatives

Уровень	Лица	Ключевые мотивационные рычаги
Региональный	Министры (инвестиций, экономики, промышленности), зампреды Правительства Московской области	Репутация, участие в федеральных советах, оценка эффективности
Муниципальный	Главы городских округов и районов	Финансирование, рейтинги, карьерный рост внутри региона
Исполнительный	Начальники управлений экономики, инвестиций, МСП	Премии, профессиональное признание, обучение

Источник: составлено автором.

Модель предполагает формирование следующих компонентов с учетом цифровизации, позволяющей сделать мотивацию более прозрачной, объективной, своевременной и персонализированной.

Компонент 1. Введение прямых KPI по межрегиональному взаимодействию (табл. 2)

Таблица 2 – Показатели стимулирования представителей органов власти

Table 2 – Indicators of incentives for government representatives

Показатель	Источник данных	Подход к измерению
Количество действующих соглашений о сотрудничестве с другими регионами	Единый реестр соглашений (на цифровой платформе)	Автоматический подсчет
Объем совместных инвестиционных проектов	Система «Инвестиционный навигатор» / ЕИС ГЗ	Сумма, количество
Доля межрегиональных проектов в общем портфеле региона	Паспорта проектов в «Госуслугах. Управление»	Процент от общего числа
Уровень синхронизации стратегий СЭР с соседними регионами	Анализ текстов стратегий с помощью ИИ (NLP)	Индекс согласованности

Источник: составлено автором.

Теоретическим обоснованием данного компонента может служить:

– теория целеполагания Локка и Лэтэма [12], подтверждающая, что четкие, измеримые цели повышают производительность на 10 %-25 %;

– теория агентских отношений, в соответствии с положениями которой необходимо уравнивать интересы «принципала» (государства) и «агента» (чиновника).

Устанавливаемые KPI должны соответствовать принципам национальной системы стратегического планирования (ФЗ-172); поддерживать реализацию национальных целей до 2030 г.,

где межрегиональное сотрудничество является скрытым, но критически важным фактором (например, в сфере логистики, экологии, здравоохранения). Цифровой основой данного компонента выступает интеграция данных из «Госуслуг. Управление», ЕИС ГЗ, Росстата, инвестиционных платформ, реестров соглашений, что делает КРІ легко автоматизируемыми. Персонализация межрегиональных КРІ в систему персональной оценки чиновников может быть выполнена следующим образом:

- для губернаторов и министров: дополнительный балл в оценке президента за реализацию ≥ 3 межрегиональных проектов в год;
- для региональных чиновников: включение показателей в электронные трудовые книжки госслужащих и возможность участия в федеральных конкурсах управленцев (например, «Лидеры России») при наличии опыта межрегиональной координации.

Для поддержки мотивации в данном компоненте предлагается: первое – включить в Положение об оценке эффективности заместителей глав муниципалитетов и министерских чиновников следующий пункт: «Участие в успешных межрегиональных проектах засчитывается как достижение при рассмотрении вопроса о продвижении по службе»; второе – организовать ежегодную премию Губернатора Московской области «За развитие межрегионального сотрудничества», подразумевающую денежное вознаграждение и публичное признание заслуг.

Данный компонент соответствует Концепции развития государственной службы до 2030 года (акцент на проектное управление и кросс-функциональные компетенции), а также поддерживает кадровую политику президента по формированию «команды результатов». В качестве ожидаемых эффектов будет формирование нового управленческого стандарта («хороший чиновник – это тот, кто умеет работать за пределами своего региона») и повышение карьерной мотивации у молодых руководителей.

Компонент 2. Цифровой паспорт межрегионального сотрудничества региона

Теоретическим обоснованием выступает теория транзакционных издержек Р. Коуза, согласно которой снижение барьеров для поиска партнеров увеличивает масштабы сотрудничества. В контексте межрегионального сотрудничества высокие транзакционные издержки (согласование позиций, преодоление нормативных барьеров, риск оппортунизма) часто делают совместные проекты нецелесообразными, что требует создания специальных институтов – аналогов «фирм» на макрорегиональном уровне. Цифровые платформы как институты: заменяют неформальные связи формальными, но эффективными механизмами.

В рамках данного компонента разрабатывается цифровой профиль, включающий потенциал для сотрудничества (по отраслям); историю партнерств; открытые запросы на сотрудничество; оценки от партнеров; алгоритм, предлагающий регионам потенциальное партнерство на основе схожих целей и ресурсов.

Созданная в рамках данного паспорта цифровая панель управления межрегиональным взаимодействием должна обеспечивать автоматизированный мониторинг и обратную связь в режиме реального времени, а именно:

- показывать статус всех совместных проектов;
- предупреждать о рисках (просрочках, отклонениях от КРІ);
- отправлять уведомления кураторам;
- обеспечивать обратную связь от партнеров: после завершения этапа проекта – обязательная цифровая анкета для оценки качества взаимодействия.

Данный компонент связан с госполитикой посредством реализации положения национального проекта «Цифровая экономика» (компонент «Цифровое государственное управление»), поддерживает принцип «навигации по возможностям» вместо «навигации по ведомствам». В качестве ожидаемых эффектов следует отметить сокращение времени поиска партнера с нескольких месяцев до нескольких дней, а также повышение качества партнерских отношений за счет системного подбора, а не случайных знакомств.

Компонент 3. Межрегиональный грантовый фонд Московской области

В плане теоретического обоснования следует привести концепцию «подталкивания» (nudge), разработанную Р. Талером и К. Санстайном, которая предлагает не запрещать или не приказывать, а через архитектуру выбора мягко направлять людей к принятию более эффективных решений без ограничения их свободы выбора. Применительно к межрегиональному сотрудничеству это «работает» так: вместо жестких приказов из центра, можно использовать «архитектуру выбора», для региональных

команд сделать процедуру подачи заявок на совместные гранты максимально простой, по умолчанию включать регионы в макрорегиональные рабочие группы (с правом выхода), использовать социальные нормы (публикация рейтинга самых успешных межрегиональных партнерств) для стимулирования конкуренции и подражания.

Другим источником, аргументирующим включение в модель данного компонента, является теория фискального федерализма У. Оутса, согласно которой децентрализация предоставления общественных благ является эффективной, если их потребление локализовано в пределах юрисдикции, а предпочтения населения различаются между регионами [13–14]. Применительно к межрегиональному сотрудничеству эта теория позволяет объяснить, почему некоторые общественные блага (например, межрегиональная транспортная инфраструктура, экология речного бассейна) не могут быть эффективно предоставлены на уровне отдельного региона и требуют кооперации или вмешательства более высокого уровня (мегарегиона, федерального центра). Это создает теоретическое обоснование для создания межрегиональных фондов и проектных офисов.

В предлагаемой модели источником финансирования являются 0,5 % от годового бюджета программы «Предпринимательство Подмосковья». В 2025 г. это составляет примерно 250 млн руб. Условиями получения гранта выступают:

- совместная реализация с более чем одним соседним регионом;
- обязательное софинансирование (20 % – от муниципалитета МО, 20 % – от партнера);
- наличие измеримых результатов (созданные рабочие места, привлеченные инвестиции, снижение административных барьеров).

Примерами подобных начинаний могут выступать совместный цифровой портал закупок для МСП, реализованный совместно в Московской области и Калужской области; логистический хаб на границе с Тверской областью; внедрение единых стандартов подключения к инженерным сетям.

Наличие грантового фонда позволяет реализовать финансовую мотивацию с помощью «умных» трансфертов: получение субсидии возможно только при наличии подтвержденного межрегионального партнерства. Например, средства на строительство логистического центра выделяются только при участии более двух регионов и наличии соглашения.

Данный компонент связан с госполитикой через правило бюджетной эффективности, в соответствии с которым деньги направляются туда, где они дают максимальный мультипликативный эффект. В качестве ожидаемого эффекта можно рассматривать повышение рентабельности бюджетных вложений за счет синергии.

Компонент 4. Рейтинг межрегиональной активности муниципалитетов, публикуемый ежеквартально Министерством инвестиций и инноваций Московской области и в СМИ. В качестве теоретического обоснования можно привести теорию социального сравнения Л. Фестингера [15], согласно которой люди испытывают врожденную потребность оценивать свои мнения и способности, и при отсутствии объективных стандартов делают это путем сравнения с другими людьми. В контексте межрегионального сотрудничества это создает дополнительный стимул для чиновников, так как появляется возможность сравнивать свои успехи не только с внутренними плановыми показателями, но и с достижениями коллег из других регионов, что может служить мощным мотивирующим фактором. При этом возникает публичная ответственность, так как открытость результатов усиливает стремление к признанию.

Критериями оценки в данном компоненте выступают:

- количество и качество реализованных (не подписанных!) совместных проектов – 40 баллов;
- объем привлеченных внебюджетных средств – 30 баллов;
- удовлетворенность бизнеса межрегиональными услугами (цифровые опросы) – 30 баллов;

В качестве стимулов будут выступать:

- ТОП-5 муниципалитетов получают дополнительные 5 % к субсидиям на развитие МСП;
- главы ТОП-3 приглашаются на ежегодный Инвестиционный форум «Подмосковье» как спикеры.

Предлагаемый рейтинг тесно связан с госполитикой – он поддерживает принцип открытости и подотчетности в рамках Стратегии цифровой трансформации государственного управления. К его преимуществам следует отнести возможность детализации по отраслям и снижение «синдрома пассивного наблюдателя».

Компонент 5. Школа межрегионального управления, в рамках которой на базе Академии госслужбы при Губернаторе Московской области реализуется:

- обучение для чиновников;
- переговоры с коллегами из других регионов;
- разработка совместных проектов;
- привлечение федерального финансирования.

Выпускники получают сертификат, который учитывается при аттестации.

Теоретической основой включения в модель стимулирования представителей власти данного компонента выступает теория самоопределения Э. Деси и Р. Райана [16–17], в соответствии с которой люди мотивированы, когда чувствуют свою компетентность, независимость и причастность. В контексте стимулирования чиновников это означает, что система вознаграждений должна поддерживать их автономию (предоставлять свободу в выборе методов достижения целей кооперации), компетентность (создавать ощущение мастерства через достижимые, но сложные KPI) и связанность (формировать общие цели и команды с коллегами из других регионов), а не только полагаться на внешние стимулы, такие как премии.

Данный компонент может включать элементы геймификации в управлении, что способствует снижению утомляемости от рутинных операций и обеспечивает быстроту обратной связи. При этом возможность мгновенного признания вызывает эмоциональный отклик и усиливает желание повторить успех, а возможность сбора и обработки данных о поведении позволяет совершенствовать алгоритмы мотивации. Это отвечает основным трендам госполитики: поддерживает цифровую культуру государственного управления, ориентированную на вовлеченность; соответствует тренду «государственные услуги нового поколения» – персонализированные, интерактивные, мотивирующие. Прямым эффектом от внедрения данного инструмента ожидается повышение вовлеченности сотрудников среднего звена, которая часто игнорируется в системах мотивации; косвенным – формирование позитивного нарратива вокруг межрегионального сотрудничества.

Выводы

Ожидаемые результаты от внедрения модели в перспективе трех лет представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Ожидаемые результаты внедрения модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества

Table 3 – Expected results of the implementation of the incentive model for government representatives for the development of interregional cooperation

Показатель	База (2024)	Цель (2027)
Число реализованных межрегиональных проектов	5-7	25+
Доля муниципалитетов МО, участвующих в сотрудничестве	~15 %	60 %
Объем привлеченных внебюджетных средств	< 100 млн руб.	> 2 млрд руб.
Удовлетворенность МСП межрегиональными условиями	Не измеряется	≥ 70 %

Источник: рассчитано автором.

Реализация модели подразумевает наличие ряда институциональных условий, представленных в табл. 4.

Таблица 4 – Институциональные условия для результативной мотивации представителей власти

Table 4 – Institutional conditions for effective motivation of government representatives

Условие	Описание
Правовая база	Внести изменения в методику оценки губернаторов и порядок предоставления субсидий
Цифровая инфраструктура	Интеграция «Госуслуг. Управление», ЕИС ГЗ, инвестиционных платформ и статистики
Культура сотрудничества	Обучение с помощью цифровых курсов в «ГосАкадемии» и кейсов в школах управления
Прозрачность	Открытые данные о партнерских отношениях и результатах – для бизнеса и граждан

Источник: составлено автором.

Особо важно подчеркнуть, что содержащиеся в предлагаемой модели методы не будут работать по отдельности. Их применение подразумевает системный характер, нацеленность на получение синергии. В совокупности они формируют замкнутый цикл мотивации (стимулирования): цель → действие → результат → признание → новое действие. Этот цикл, усиленный цифровизацией, позволяет преодолеть исторически сложившуюся фрагментацию региональной политики и перейти к интегрированной модели развития России как единого социально-экономического пространства.

Предлагаемая модель обладает рядом принципиально новых преимуществ, представленных ниже.

Во-первых, в ней предусмотрено смещение фокуса с «взаимодействия» на «результативное сотрудничество»: модель отказывается от количественной логики (число соглашений, встреч, меморандумов), доминирующей в российской практике, и вводит строгую оценку по результатам. На сегодняшний день в НРИК и отчетности регионов засчитывается факт подписания соглашения, даже если оно не реализуется. В предлагаемой модели баллы и финансирование начисляются только за измеримые результаты: созданные рабочие места, привлеченные инвестиции, снижение времени подключения к сетям, что приводит к эффекту ликвидации «имитационного сотрудничества».

Во-вторых, предлагаемая модель использует внутрирегиональные (вертикальные) механизмы управления (бюджет, рейтинги, карьера) для стимулирования внешнего (горизонтального) поведения. В Российской Федерации и большинстве стран межрегиональное сотрудничество стимулируется внешне (гранты ЕС, федеральные программы), но не интегрировано в систему управления внутри региона. В предлагаемой модели создание внутренней мотивации к сотрудничеству, независимо от федеральной поддержки. Например, Глава муниципалитета в Подмоскovie может получать дополнительные субсидии от областного бюджета не за локальные успехи, а за успешное взаимодействие с Тверской или Калужской областью.

В-третьих, предлагаемая модель формализует парадокс «конкуренция через сотрудничество» и делает его оценочным критерием эффективности, что приводит к институционализации «кооперативной конкуренции» как управленческой нормы. И это в противовес существующему подходу, в котором конкуренция и сотрудничество рассматриваются как альтернативы (либо «гонка за инвесторами», либо «дружба регионов»). Эффективным чиновником становится тот, кто одновременно конкурирует (привлекает инвесторов в свой округ) и сотрудничает (создает общую инфраструктуру с соседями), что формирует новую управленческую культуру, соответствующую реалиям функциональных городских агломераций.

В-четвертых, совершенно новым компонентом в предлагаемой модели выступает региональный грантовый фонд, выделяющий средства исключительно на совместные проекты с другими субъектами. Регион при этом становится донором межрегионального сотрудничества, выделяя часть своего бюджета на проекты за пределами своей территории, но в интересах своей экономики, осуществляя микрофинансирование межрегиональных проектов на уровне субъекта РФ. Это способствует преодолению «бюджетного эгоизма» и переходу к стратегическому мышлению.

Наконец, в-пятых, предлагаемая модель предполагает введение и развитие специализированной компетенции «межрегиональное управление» как обязательного элемента квалификации современного чиновника. Современное обучение госслужащих фокусируется на внутреннем управлении, налогах, закупках, но не на переговорах, координации и совместном проектировании с внешними партнерами. Создание «Школы межрегионального управления» с сертификацией, включенной в систему аттестации и продвижения, позволит сместить приоритеты в компетентностной модели чиновника и сформировать новое поколение управленцев, мыслящих в категориях сетевого, а не иерархического управления.

Преимущества (отличительные особенности) предлагаемой модели стимулирования представителей органов власти для развития межрегионального сотрудничества, обладающие элементами научной новизны, кратко представлены в табл. 5.

Предложенная модель – это не просто адаптация международного опыта, а инновационный гибрид, отвечающий специфике российской системы управления. Ее принципиальная новизна заключается в том, что она превращает межрегиональное сотрудничество из внешней обязанности во внутренний стратегический ресурс региона. Это позволяет ему не ждать федеральных решений или международных грантов, а самостоятельно формировать условия для устойчивой, здоровой конкуренции.

Таблица 5 – Отличительные особенности авторской модели стимулирования представителей органов власти

Table 5 – Distinctive features of the author's incentive model for government representatives

Критерий	Традиционные подходы (Россия и мир)	Авторская модель
Единица измерения успеха	Количество соглашений	Измеримые экономические результаты
Источник мотивации	Внешний (федеральный/наднациональный)	Внутренний (региональный бюджет, карьера)
Отношение к конкуренции	Альтернатива сотрудничеству	Основа для стратегического партнерства
Финансовый механизм	Отсутствует (РФ) или внешний (ЕС)	Региональный грантовый фонд на межсубъектные проекты
Подход к кадрам	Общее управление	Специализированная компетенция «межрегиональное управление»

Источник: разработано автором.

Предложенная модель преодолевает ключевые барьеры российской системы:

- заменяет декларативные соглашения — реальными проектами через гранты;
- делает сотрудничество измеримым и видимым через рейтинги;
- встраивает кооперацию в карьерную логику чиновников.

Международный опыт подтверждает: наиболее устойчивые результаты дают комплексные системы, сочетающие финансовые, репутационные и институциональные стимулы.

Список источников

1. John P., Smith G., Stoker G. Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. *The Political Quarterly*. 2009. Vol. 80. № 3. P. 361–370. <https://doi.org/10.1111/J.1467-923X.2009.02001.X>
2. Hansen PG, Jespersen AM. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*. 2013;4(1):3-28.
3. Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Sci* 6, 42 (2011). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
4. Михайлова А. А., Климанов В. В., Сафина А. И. Влияние межбюджетных трансфертов на экономический рост и структуру региональной экономики // *Вопросы экономики*. 2018. № 1. С. 91–109. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-91-103>. EDN: YKXCVK
5. Лавров А. М. Домбровский Е. А. Децентрализация бюджетных доходов: международные сравнения и российские перспективы // *Финансы*. 2016. № 5. С. 16-27. EDN: VWHUJP
6. Boadway R., Shah A. *Fiscal Federalism: Principles and Practice of Multi-Order Governance*. Cambridge University Press. 2009. 630 p. ISBN 978-0-521-51821-5
7. Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135–155. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272>
8. Vandenabeele W., Ritz A., Neumann O. Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In: *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Edition: 1 Publisher: Palgrave Macmillan, 2017.
9. Perry J. L., Hondeghem A., Wise L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*. 2010. Vol. 70. № 5. P. 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
10. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, № 4. 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32, № 3. P. 221-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>

12. Locke E, Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. *Academy of Management Review*. 1991. V. 16, № 2. <https://doi.org/10.2307/258875>
13. Oates W. E. Research in the field of fiscal federalism. Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1991. 455 p. ISBN 1852785209.
14. Oates W. E. Fiscal Federalism. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972. 256 p.
15. Festinger L. A theory of social comparison processes. *Human relations*. 1954. Vol. 7, № 2. P. 117-140.
16. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.
17. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2020. V. 61, № 3. 101-860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
18. Климанов В.В., Казакова С. М., Яговкина В. А. Инструменты межрегионального сотрудничества в системе государственного управления // Регионология. 2021. Т. 29. № 2. С. 250–282. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282>. EDN: DRDSQO
19. Klimanov VV, Kazakova SM, Mikhaylova AA. Economic and Fiscal Resilience of Russia's Regions. *Reg Sci Policy Pract*. 2020;12:627–640. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12282>
20. Кузнецова О. В. Межрегиональное сотрудничество в России: перспективы кооперации региональных властей // Региональные исследования. 2019. № 1. С. 16-25. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2019-1-2>. EDN: ZTOZVR
21. Bakumenko O., Demidova S., Derevianko O., Akhmetova I. et al. Interregion Cooperation in Russia on the Example of North-West Federal District // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. Vol. 10. № 2. P. 2057–2066. EDN: MJOFYT

References

1. John P., Smith G., Stoker G. Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. *The Political Quarterly*. 2009;80(3):361–370. <https://doi.org/10.1111/J.1467-923X.2009.02001.X>
2. Hansen PG, Jespersen AM. Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*. 2013;4(1):3–28.
3. Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Sci* 6, 42 (2011). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
4. Mikhailova A.A., Klimanov V.V., Safina A.I. The impact of inter-budget transfers on economic growth and the structure of the regional economy. *Voprosy Ekonomiki*. 2018;(1):91-109. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-1-91-103>. EDN: YKXCVK
5. Lavrov A.M., Dombrovsky E.A. Decentralization of budget revenues: international comparisons and Russian perspectives. *Finance*. 2016;(5):16–27. (In Russ.). EDN: VWHUJP
6. Boadway R., Shah A. *Fiscal Federalism: Principles and Practice of Multi-Order Governance*. Cambridge University Press. 2009. 630 p. ISBN 978-0-521-51821-5
7. Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135–155. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272>
8. Vandenabeele W., Ritz A., Neumann O. Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In: *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Edition: 1 Publisher: Palgrave Macmillan, 2017.
9. Perry J. L., Hondeghem A., Wise L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*. 2010;70(5):681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
10. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019;36(4):101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*. 2015;32(3):221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
12. Locke E, Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. *Academy of Management Review*. 1991;16(2). <https://doi.org/10.2307/258875>

13. Oates W.E. *Research in the field of fiscal federalism*. Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1991. 455 p. ISBN 1852785209.
14. Oates W. E. *Fiscal Federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972. 256 p.
15. Festinger L. A theory of social comparison processes. *Human relations*. 1954. Vol. 7, № 2. P. 117-140.
16. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.
17. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2020;61(3):101–860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
18. Klimanov V.V., Kazakova S.M., Yagovkina V.A. Tools of Interregional Cooperation in the Public Administration System. *Regionology = Russian Journal of Regional Studies*. 2021; 29(2):250–282. (In Russ.). <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.250-282>
19. Klimanov VV, Kazakova SM, Mikhaylova AA. Economic and Fiscal Resilience of Russia's Regions. *Reg Sci Policy Pract*. 2020;12:627–640. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12282>
20. Kuznetsova O. V. Interregional cooperation in Russia: prospects for cooperation between regional authorities. *Regional Research*. 2019;(1):16–25. (In Russ.). <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2019-1-2>. EDN: ZTOZVR
21. Bakumenko O., Demidova S., Derevianko O., Akhmetova I. et al. Interregion Cooperation in Russia on the Example of North-West Federal District. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019; 10(2):2057–2066. EDN: MJOFYT

Информация об авторе

Ш. А. Матаев – аспирант базовой кафедры ФАС России, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова; заместитель начальника Управления контроля размещения государственного заказа ФАС России.

Information about the author

Sh. A. Matayev – Postgraduate Student at the Basic Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Plekhanov Russian University of Economics; Deputy Head of the Department for State Order Placement Control of the Federal Antimonopoly Service of Russia.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 23.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 12.05.2026.

The article was submitted 23.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 12.05.2026.