

# Какова эффективность государственного управления на региональном уровне?\*

**Д. А. БОРИСОВ**, кандидат исторических наук, Новосибирский государственный университет экономики и управления. E-mail: denisborisov@mail.ru

В статье рассматривается проблема эффективности государственного управления на региональном уровне на примере реализации положений стратегического планирования внешнеэкономической деятельности Новосибирской области. Дана оценка макроэкономическим показателям качества внешнеэкономической инфраструктуры и эффективности государственного регулирования на национальном уровне. На основе ситуационного подхода проводится сравнительный ретроспективный анализ доктринальных источников Новосибирской области и статистических данных в сфере ВЭД, который позволяет определить Новосибирскую область как регион с низкой эффективностью государственного управления в сфере ВЭД. Отмечаются наиболее проблемные элементы стратегической политики области. Подчеркивается, что действующее стратегическое планирование развития региона не отвечает современным реалиям.

*Ключевые слова:* Новосибирская область, внешнеэкономическая деятельность Новосибирской области, стратегия развития, эффективность государственного управления, проблемы регионального развития

## Общероссийский срез

Экономические потрясения 2008–2014 гг. выявили накопившиеся к началу XXI в. проблемы глобальной экономики, которые убедительно указали на фундаментальность противоречий существующей модели мировой экономики. Действующие международные институции не смогли оперативно предложить приемлемого выхода из кризиса, модель коллективного принятия решений начала вытесняться национальными приоритетами в поиске новых экономических рецептов: для кого-то – удержать лидирующие позиции в мировой экономике, для кого-то – догнать хрестоматийных лидеров, для некоторых – найти своё место в новых экономических реалиях.

---

\* Статья подготовлена в рамках внутреннего гранта на выполнение научного проекта НГУЭУ № Д-481–2017 от 15.06.2017 по теме: «Концепция внешнеэкономической деятельности несырьевых регионов СФО».

В этом контексте просматривается ряд наиболее масштабных региональных проектов, которые потенциально могут оказать влияние на будущую международную экономическую архитектуру: американские Транстихоокеанское и Трансатлантическое партнерства, китайский Экономический пояс Шелкового пути, российский ЕАЭС. Масштабы и эффективность этих проектов зависят от большого комплекса факторов, но в основе каждого из них – транспортно-логистическая и финансовая составляющие, которые будут обеспечивать комплексное взаимодействие между внешними и внутренними субъектами и гарантировать им конкурентный доступ на внутренние и внешние рынки.

В таких международных условиях ориентация на экспорт как на драйвер или даже обязательное условие экономической модернизации российской экономики получает приоритет в стратегическом экономическом планировании РФ. С момента начала третьего президентского срока В.В. Путина в 2012 г. тема развития экспорта и экспортоориентированности российской экономики слышится все громче в наставлениях главы государства высшему управленческому составу страны.

Небольшой контент-анализ текстов посланий Президента РФ Федеральному собранию РФ показывает возрастающую динамику этого сюжета. В 2012 г. – одно упоминание в контексте новых экспортных возможностей (после вступления РФ в ВТО), в 2013-м – уже пять (в том числе поддержка несырьевого экспорта, снижение бюрократических барьеров для экспорта, «дорожная карта» поддержки экспорта, экспорт образовательных услуг). В 2014-м тема экспорта получает более конкретное наполнение: импортозамещение как фактор создания конкурентных на международных рынках производственных компаний, поддержка компаний с высоким экспортным потенциалом, снятие всех ограничений, стимулирование экспортеров, закрепление на внешних рынках, создание центра кредитно-страховой поддержки экспорта, увеличение экспорта за три года в 1,5 раза. В 2015 г. – семь упоминаний: отмечается появление Российского экспортного центра, фиксируются успехи в экспорте сельскохозяйственных товаров, а рост объемов несырьевого экспорта провозглашается одним из ключевых показателей деятельности отраслевых ведомств и Правительства. В 2016 г. – восемь упоминаний, среди которых акцент на IT-индустрию как перспективного лидера экспортных

отраслей, фиксируется рост протекционизма как вызов национальной экспорту [1].

Однако важно отметить, что международные позиции российской экономики в XXI в., перспективы построения эффективной национальной модели и будущее межгосударственных интеграционных инициатив РФ тесно переплетаются прежде всего с эффективностью решения инфраструктурных и управленческих задач, которые в нашей стране традиционно носят хронически-болезненный характер. Народная апокрифическая дилемма «дураки – дороги» очень точно подчеркивает главные проблемы выхода российской продукции на мировые рынки.

Современное состояние российской транспортно-логистической инфраструктуры можно оценить как малоудовлетворительное. Согласно Глобальному индексу конкурентоспособности (Global Competitiveness Index) российская транспортная инфраструктура с 2012 по 2015 гг. повысила свои показатели с 4,1 до 4,4 балла, заняв 41-ю позицию из 140 возможных. РФ обладает лучшими показателями среди стран постсоветского пространства, но уступает ближайшим соседям: КНР (5,1 – 21-я позиция), Турции (4,9 – 23-я позиция). Причем главные виды транспорта для обеспечения внешнеэкономической деятельности демонстрируют самые низкие результаты: пункт «качество дорог» – 2,7 балла (126-я позиция), «качество портовой инфраструктуры» – 3,9 (75-я позиция) [2]. И это притом, что в последние годы были модернизированы порты Новороссийск, Санкт-Петербург, Усть-Луга. Таким образом, основные виды транспорта международной торговли (морской и автодорожный) в РФ являются самыми проблемными.

Впрочем, Global Competitiveness Index – это довольно поверхностный, «тусовочный» индикатор, методология которого строится на опросах участников Мирового экономического форума в Давосе. Если же обратиться к индексу логистической эффективности (LPI), обладающему более репрезентативной методологией, позиции РФ окажутся куда более скромными. В этом рейтинге российская торговая логистика занимает 98-е место из 167 (турецкая и китайская – на 34-м и 36-м местах соответственно) и серьезно уступает некоторым странам постсоветского пространства: Латвии (35-е место), Эстонии (39-е), Литве (40-е) и даже Украине (74-е место) и Казахстану (81-е).

Анализ показателя LPI вскрывает еще одну проблему в российской транспортно-логистической сфере: низкую эффективность вследствие бюрократического администрирования. В контексте этого индекса эффективность российской транспортной инфраструктуры очень сильно снижают факторы, связанные с государственным регулированием: эффективность таможни – 152-е место, транспортная инфраструктура – 90-е, международные перевозки – 114-е, уровень сервиса – 76-е, отслеживание груза – 83-е, своевременность поставок – 83-е место [3].

Недостатки государственного управления наглядно подтверждаются и данными внутрисекторного общественного контроля. Ассоциация морских агентов Санкт-Петербурга, Южная региональная ассоциация морских агентов и Калининградская ассоциация агентских и экспедиторских компаний опубликовали отчет по итогам мониторинга задержек морских судов при пересечении границы в морских пунктах пропуска. Среди главных стопоров грузопотока ими были отмечены: а) несогласованность действий между контролирующими службами (Роспотребнадзор, таможенные органы, Пограничная служба ФСБ, фитосанитарный и ветеринарный контроль); б) чрезмерная бюрократизация процедур оформления груза, которая в 6–11 раз превышает международные стандарты; в) слаборазвитая электронная система подачи документов. В ЕС уже в 2002 г. было всего 6–8 бумажных форм для оформления ВЭД, а в РФ – от 44 до 77 [4].

Не менее показательны в рассматриваемом контексте и примеры со строительством мостов через р. Амур на российско-китайской границе. Соглашение между двумя странами о строительстве моста в районе Благовещенск – Хэйхэ было подписано еще в 1995 г.; после двух процедур дополнений и изменений в 2007 г. и 2015 г. мост планируют построить только к 2019 г. [5, 6]. Строительство моста между селом Нижнеленинское Еврейской АО и китайским городом Тунцзян – ирония отечественной логистики: в 2016 г. китайская сторона возвела 1755 м моста до государственной границы, выполнив на 100% свою часть, а российская – даже не приступила к своему 500-метровому участку [7]. Эти частные примеры являются отражением качества и мотивации российского государственного управления по вопросам развития территории и ВЭД. Слишком часто международные договоренности, законодательские инициативы,

проекты оптимизации документооборота вязнут в запутанной межведомственной иерархии.

Материально-техническая и технологическая отсталость транспортно-логистического комплекса РФ вкупе с низкой эффективностью институтов государственного администрирования становятся главными сдерживающими факторами выхода РФ на международные рынки.

Очевидно, что большое значение приобретает качество государственного управления на региональном и муниципальном уровнях. Профессионализм и целеустремленность региональных чиновников, проработанность и последовательность стратегических направлений развития региональной экономики, способность отстаивать и обеспечивать финансирование своих инициатив в федеральном центре, возможности по мобилизации местных элит на общие региональные интересы – вот неполный список необходимых качеств управления для экономической модернизации на муниципальном и региональном уровнях.

### Региональный срез

Попробуем на основе сравнительного анализа содержания и реализации положений региональных доктринальных документов оценить эффективность государственного управления и подходы к внешнеэкономическому развитию в Новосибирской области.

Так как область – приграничный регион (с Казахстаном), это обуславливает высокое внимание к вопросам международной торговли и развитию внешнеэкономических связей. Более того, ограниченные возможности получать природную ренту от экспорта природных ресурсов побуждают экономику региона к выходу на международные рынки и продвижению своей продукции и услуг в условиях высокой конкуренции. Особая роль внешнеэкономической деятельности в области подтверждается макроэкономическими данными. В 2016 г. ее внешнеторговый оборот составил 3855,4 млн долл. (при средневзвешенном курсе 67,03 руб./ долл. это равняется 258427,5 млн руб., т.е. почти 25% от ВРП 2016 г.); внешняя торговля входит в число лидирующих видов экономической деятельности региона [8, 9].

Развитие внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в Новосибирской области прописывается в нескольких стратегических

документах. Это Концепция внешнеэкономической деятельности на период с 2004 по 2007 гг. (Концепция-2004) и Концепция международных и внешнеэкономических связей Новосибирской области на период с 2008 по 2013 гг. (Концепция-2008)); кроме того, вопросы развития внешнеэкономической деятельности разрабатываются в Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области до 2025 года (Стратегия-2007).

Концепция-2004 стала первой прикидкой руководства региона к развитию ВЭД и носила преимущественно описательный характер [10]. В числе основных задач здесь фигурировали структуризация интересов региона в сфере ВЭД и определение стратегических задач развития внешнеэкономических связей области, в общих чертах описаны проблемы, сдерживающие развитие ВЭД и резервы для этого. Но структурные элементы Концепции не удалось увязать в общее видение. В документе упоминаются отдельные направления ВЭД региона: туризм, образовательные и медицинские услуги, экспорт технологий, а также сельскохозяйственной и пищевой продукции, но без системы. Непропорционально большой акцент был сделан на проблематике привлечения иностранных инвестиций в региональную экономику: 101 упоминание инвестиций, тогда как экспорт упоминается лишь в 46 случаях, торговля – в 25. Не хватает документу и четкого определения зон ответственности государства и бизнеса: практически полностью выпадают вопросы развития инфраструктуры и транспорта, оптимизации регулятивно-надзорных функций государства, но при этом в число задач попадают работы по определению спроса на внешних рынках и конкурентных преимуществ продукции новосибирских товаропроизводителей.

Сильной стороной Концепции-2004 является проработка развития организационной инфраструктуры обеспечения ВЭД. Документ формирует большое поле для работы региональных и муниципальных управлений и комитетов в сфере международной и внешнеэкономической деятельности. В частности, указывается широкий перечень коммуникаций: федеральные органы (ГД, СФ, МИД, МЭР); иностранные и региональные торгово-промышленные палаты; административно-территориальные образования зарубежных стран. Также анонсируются масштабные планы по организации международной представительской деятельности через

создание зарубежных представительств в Новосибирской области (Германия, Индия, Иран, Китай, Республика Корея, Монголия, Франция, Япония); формирование делегаций для экономических миссий и переговоров, презентаций и официальных встреч; создание некоммерческих партнерств – деловых альянсов по сотрудничеству с приоритетными для области странами; проведение на территории области семинаров, конференций, выставок, ярмарок; разработка мероприятий по развитию приграничного сотрудничества районов Новосибирской области с районами Павлодарской области (Казахстан). Однако заявленный во всех стратегических документах в сфере ВЭД городской и областной штат сотрудников, отвечающих за развитие международных контактов, явно недостаточен для выполнения такого широкого фронта международной коммуникационной работы.

В 2007 г. последовала вторая попытка регионального руководства в сфере стратегического планирования внешнеэкономической деятельности. Стратегия-2007 г. стала логическим продолжением предыдущего документа, но с существенными дополнениями и восполнениями пробелов [13]. Здесь уже гораздо более четко, чем раньше, определены цели и задачи: а) конкретизировать положения Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2025 года в части развития внешнеэкономической деятельности и международных связей; б) придать системный характер работе структурных подразделений администрации области, областных исполнительных органов государственной власти в сфере внешнеэкономических и международных связей, обозначить позицию областной администрации по дальнейшему развитию данной сферы для всех заинтересованных физических и юридических лиц.

В Концепции-2008 руководство области демонстрирует более полное осознание своего функционала в деле развития ВЭД. Во-первых, в проведенном SWOT-анализе внешней торговли товарами, услугами и привлечения иностранных инвестиций большое внимание уделено ограничениям и угрозам, связанным с государственным регулированием и инфраструктурой (эти направления – наиболее слабые в общестрановых оценках РФ, согласно международным рейтингам). В частности, отмечены отсутствие действенных систем сертификации, низкий уровень инфраструктуры ВЭД, высокие тарифы на перевозки, избыточная

централизация и государственный контроль и др. Во-вторых, в документе формулируются механизмы реализации. В-третьих, отдельно прописаны направления развития инфраструктуры ВЭД: ярмарочно-выставочный комплекс; инновационные инфраструктуры (технопарк, бизнес-инкубаторы); техническое обустройство таможенной и пограничной инфраструктуры, пунктов перевалки грузов; транспортно-логистические кластеры Западной, Восточной и Южной зон; аэропорт «Толмачево», железнодорожные и автомобильные пути.

Ключевое положение Концепции-2008 – разработка областной целевой программы по развитию международных и внешнеэкономических связей Новосибирской области на ее основе – так и не было исполнено. Что указывает на отсутствие реальной мотивации у региональных управленцев к развитию ВЭД, а сам документ характеризует как «бумажного тигра».

Также в документе прослеживаются необоснованно высокие экономические оценки: прописывается увеличение за 2008–2013 гг. внешнеторгового оборота области темпами не менее 15-20% в год. Соответственно, если в 2008 г. этот оборот составил 3564 млн долл., то, по минимальным расчетам, в 2013 г. он должен был увеличиться на 75%, до 7168 млн, но по факту к указанному сроку этот показатель составил лишь 4519 млн долл. [14].

В Концепции-2008 придается большое значение теме формирования положительного международного имиджа Новосибирской области. Под это направление была утверждена долгосрочная целевая программа «Маркетинговое продвижение Новосибирской области в 2013–2015 гг.», но, несмотря на серьезное финансирование, ключевая в этом направлении задача – создание, информационное наполнение и поддержка в актуальном состоянии интернет-портала, посвященного развитию международных и внешнеэкономических связей Новосибирской области, на английском, немецком и китайском языках – не реализована и по сей день. Единственное, что было сделано – создан сайт: <http://newsib.ru>, который довольно посредственно освещает внешнеэкономические и инвестиционные сферы региона. Контент сайта состоит исключительно из больших объемов текстовой информации и только на русском языке. Во многих разделах устаревшие статистические данные, много нерабочих ссылок,

а, например, в разделе «Инвестиционная карта» информация отсутствует вовсе [11].

Таким образом, содержащаяся в Концепции-2008 реалистичная и взвешенная оценка стратегических направлений развития Новосибирской области в сфере ВЭД не получила дальнейшего развития в системе программных документов с перечнем мероприятий, сроков их выполнения и ответственных лиц. Такое положение дел, с одной стороны, определило абстрактное будущее большинства целей и направлений, указанных в Концепции, с другой – стало еще одним доказательством низкой эффективности государственного управления в регионе.

Более того, с 2014 г. региональные власти отказались от дальнейшей актуализации своей политики в сфере внешней торговли, поскольку третьей итерации стратегического планирования ВЭД не последовало. Такое решение представляется алогичным, учитывая федеральный фокус на экспорт и весомый вклад ВЭД в ВРП Новосибирской области. Кроме того, за 2008–2013 гг. произошли масштабные изменения в международных отношениях, которые требуют подробного анализа и соответствующих коррекций принятых ранее курсов: вступление России в ВТО, начало функционирования ЕАЭС, введение санкционного режима против страны, резкое изменение курса национальной валюты и др. Но регион, если верить действующим стратегическим выкладкам (которые никто не отменял и не актуализировал), до сих пор ожидает вступления РФ в ВТО, а в приоритетах имеет усиление сотрудничества с Украиной и Турцией. Что говорит об утрате стратегического видения развития территории со стороны региональных властей.

В итоге единственным действующим стратегическим документом, который регулирует сферу ВЭД в области, сегодня остается Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2025 года (принята 3 декабря 2007 г.) [12]. Данный документ только по касательной затрагивает вопросы развития внешнеэкономической деятельности, которым посвящено четыре с небольшим страницы. Тем не менее в Стратегии прямо сказано, что должны быть достигнуты качественно иные масштабы внешнеэкономической деятельности Новосибирской области, а опережающий рост внешнеэкономических связей является стратегическим направлением ее социально-экономического

развития. Соответственно, прекращение дальнейшей актуализации ВЭД в виде отдельных концепций и программ идет вразрез с положениями Стратегии и опять-таки выявляет проблемы государственного управления.

Однако стоит отметить, что это – единственный стратегический документ, в котором указывается и экономически просчитывается «реальная точка роста» ВЭД Новосибирской области – реализация проекта «Технопарк “Академгородок”». Проведенные в 2007 г. расчеты и практические результаты деятельности Технопарка в 2016 г. показывают, что именно вложения в объекты инфраструктуры могут повлиять на положение области в системе мирохозяйственных экономических связей и дать существенный рост экспорту товаров и услуг.

### **«Отряд не заметил потери бойца»**

Есть ещё один сюжет, чрезвычайно важный как в контексте стратегического развития ВЭД Новосибирской области, так и для будущего региона, но почему-то выпавший из региональной повестки экономического развития.

В Стратегии-2007 г. упоминается в качестве «реальной точки роста» развитие на территории Новосибирской области транспортно-логистического кластера, прописывается межстрановый сценарий, при котором Новосибирский транспортный узел станет востребованным для товародвижения по четырем направлениям: Север – Юг, Запад – Восток, по автодороге на Китай и по железным дорогам на Северо-Восточный Казахстан (Павлодар). К сожалению, по этим направлениям с 2007 г. ничего не было сделано, региональные власти сузили масштабы развития транспортно-логистического комплекса до регионального уровня и не смогли ни заинтересовать федеральный центр, ни организовать межрегиональный уровень, ни привлечь к этой теме деловые круги. Пока сложно оценить последствия таких недоработок, но современные мировые экономические процессы и отсутствие понимания этих процессов в регионе повышают неопределенность будущего Новосибирской области как территории федерального значения.

В частности, в 2013 г. КНР анонсировала проект «Одни пояс и один путь» (Экономический пояс Шелкового пути – ЭПШП). Этот «Китайский план Маршалла» является одним из самых

амбициозных инфраструктурных проектов XXI века, который в перспективе может серьёзно изменить структуру и ориентиры национальных экономик евразийского пространства. Цель ЭПШП – соединить Азию и Европу сетью автомобильных и железных дорог, и КНР готова инвестировать в него значительные средства. Проект открыт для всех, и тот, кто раньше других сможет встроиться в эту торгово-логистическую систему, получит наибольшие выгоды. Потенциально к ЭПШП может подключиться 67 государств, население которых составляет 63% от мирового. Ориентировочные сроки реализации проекта – 30 лет [15]. Такой свободный характер китайского проекта запустил ожесточенную конкуренцию, как на межгосударственном уровне, так и между отдельными регионами государств.

Приходится с горечью признать, что у области был временной лаг, чтобы создать более высокий материально-технический уровень региональной транспортной инфраструктуры, который повысил бы привлекательность территории для инициативы КНР, но увы – большинство планов по развитию инфраструктуры, принятых в Стратегии-2007, остались только на бумаге, не последовало активности со стороны региона и в 2013 г., после мировой презентации китайского проекта. Поскольку руководство региона перестало актуализировать горизонты внешнеэкономического планирования, область не смогла оценить момент для мобилизации ресурсов. На сегодняшний день у Новосибирской области в деле сотрудничества с китайской стороной по построению трансевразийских торгово-логистических маршрутов имеются только упущенные возможности. Первое (и единственное) упоминание о проекте «Один пояс и один путь» в повестке регионального правительства появилось только 2 февраля 2017 г. – это была небольшая встреча регионального правительства, региональных экспертов и бизнесменов [16]. Тем временем из соседнего региона приходят новости: Омск и Урумчи стали городами-побратимами, а их мэры подписали соглашение о создании в Омске многофункционального российско-китайского центра логистики [17].

По этому поводу остается только вспомнить определяющий для нашей области исторический сюжет. Чуть более ста лет назад вопрос прохождения Транссибирской магистрали решился не в пользу Томска, в те времена – губернского города, центр

деловой и культурной жизни Сибири. Новая дорога за несколько поколений превратила село Кривошеково в столицу Западной Сибири город Новосибирск, а Томск, утратив былое значение, перешел в разряд провинциальных городов.

\*\*\*

Итак, сравнительный анализ документов стратегического планирования Новосибирской области в сфере ВЭД подтверждает наличие негативного фактора для социально-экономического развития региона – низкую эффективность государственного управления. С 2007 г. в Новосибирской области разработана Стратегия развития до 2025 г., но отсутствует преемственность в реализации положений. Внешнеэкономическая деятельность не выдвинута как приоритет социально-экономического развития, а останавливается на уровне концептуального осмысления, разработка целевых программ носит выборочный и не всегда релевантный региональным экономическим реалиям характер.

Прослеживается асимметрия в целеполагании региональной экономической политики в пользу «шумных» проектов с сомнительной экономической выгодой: среднесрочные и долгосрочные вложения в объекты инфраструктуры вытесняются краткосрочными маркетинговыми и сервисными инициативами. Есть отдельные прорывы в сфере ВЭД: строительство Академпарка, реконструкция аэропорта «Толмачево», но все больше социально-экономическое планирование области замыкается на региональном уровне. Несмотря на указания федерального центра, регион демонстрирует слабую мотивацию в развитии ВЭД, не произошло корректировки областного развития с учетом изменений в международной системе, что привело к сокращению горизонтов планирования и замедленной реакции на перспективные возможности, которые предоставляет современная мировая экономика.

Вспоминая выражение Ф. Рузвельта, что лучшим символом здравого смысла всегда являлся мост, приходится констатировать: ситуация с мостом через р. Амур – весьма красноречивое локальное проявление общих проблем государственного управления в регионах РФ: российские региональные управленцы пока еще не в состоянии подстроиться под ритмы развития мировой экономики.

## Литература

1. Послания Президента РФ Федеральному собранию. URL: kremlin.ru/events/president (дата обращения: 01.10.2017).
2. Индекс Глобальной конкурентоспособности [Эл. ресурс] / Официальный сайт Давосского экономического форума. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=RUS> (дата обращения: 01.10.2017).
3. Connecting to compete 2016 trade logistics in the global economy [Эл. ресурс] / Официальный сайт Всемирного банка. URL: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/06/28/connecting-to-compete-2016-trade-logistics-in-the-global-economy> (дата обращения: 01.10.2017).
4. Казаков А. Проблемы и вопросы морских грузоперевозок // Морские вести России. – 2015. – № 3. URL: <http://www.morvesti.ru/tems/detail.php?ID=53343> (дата обращения: 01.10.2017).
5. Соглашение между Правительством РФ и Правительством КНР о совместном строительстве моста через реку Амур (Хэйлуцзян) в районе городов Благовещенск – Хэйхэ (Текст документа с изменениями и дополнениями по состоянию на ноябрь 2007 года) [Эл. ресурс] / Официальный сайт правового портала «Законы РФ». URL: [http://www.lawrussia.ru/texts/legal\\_185/doc185a830x233.htm](http://www.lawrussia.ru/texts/legal_185/doc185a830x233.htm) (дата обращения: 01.10.2017).
6. Соглашение между Правительством РФ и Правительством КНР о совместном строительстве моста через реку Амур (Хэйлуцзян) в районе городов Благовещенск – Хэйхэ (с изменениями на 3 сентября 2015 года) [Эл. ресурс] / Официальный сайт «Электронный фронт правовой и нормативно-технической документации». URL: <http://docs.cntd.ru/document/901903611> (дата обращения: 01.10.2017).
7. «Китайцы построили свою часть моста через Амур в ЕАО» от 2 февраля 2016 [Эл. ресурс] / Официальный сайт Амурской службы новостей. URL: <https://asn24.ru/news/economic/20579/> (дата обращения: 01.10.2017).
8. Основные показатели внешнеэкономической деятельности НСО [Эл. ресурс] / Официальный сайт Новосибирскстата. URL: [http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/novosibstat/resources/cfd1bc004eb1353eb100b1189c529309/Основные+показатели+внешнеэкономической+деятельности.pdf](http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/novosibstat/resources/cfd1bc004eb1353eb100b1189c529309/Основные+показатели+внешнеэкономической+деятельности.pdf) (дата обращения: 01.10.2017).
9. Динамика курсов доллара США и евро к рублю и показатели биржевых торгов в 2016 году [Эл. ресурс] / Официальный сайт ЦБ РФ. URL: [http://www.cbr.ru/hd\\_base/Default.aspx?Prtid=micex\\_doc](http://www.cbr.ru/hd_base/Default.aspx?Prtid=micex_doc) (дата обращения: 01.10.2017).
10. О концепции развития внешнеэкономической деятельности Новосибирской области на период до 2007 года [Эл. ресурс] / Официальный сайт «Электронный фронт правовой и нормативно-технической документации». URL: <http://docs.cntd.ru/document/5417583> (дата обращения: 01.10.2017).

11. О Концепции развития международных и внешнеэкономических связей Новосибирской области на период до 2013 года [Эл. ресурс] / Официальный сайт «Электронный фронт правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/5417583> (дата обращения: 01.10.2017).
12. Внешнеэкономическая деятельность Новосибирской области в 2009 году [Эл. ресурс] / Официальный сайт Новосибирскстата. URL: [http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/novosibstat/resources/7b7e08804c8cb8c2bf5bbf915ce0328a/press58\\_2010.htm](http://novosibstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/novosibstat/resources/7b7e08804c8cb8c2bf5bbf915ce0328a/press58_2010.htm) (дата обращения: 01.10.2017).
13. Инвестиционная карта Новосибирской области [Эл. ресурс] / Официальный сайт Делового портала NEWSSIB. URL: <http://newsib.ru/3707/4239> (дата обращения: 01.10.2017).
14. Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2025 года от 03.12.2007 года [Эл. ресурс] / Официальный сайт Правительства НСО. URL: [https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby\\_files/files/migrate/activity/Socio-Economic\\_Policy/strat\\_plan/Documents/1654.pdf](https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/migrate/activity/Socio-Economic_Policy/strat_plan/Documents/1654.pdf) (дата обращения: 01.10.2017).
15. «Экономический пояс Шелкового пути» [Эл. ресурс] / Официальный сайт ИА ТАСС. URL: <http://tass.ru/info/4383152> (дата обращения: 01.10.2017).
16. «Развитие транспортно-логистического комплекса Новосибирской области направлено на включение региона в экономический пояс «Шелкового пути» от 2 февраля 2017 [Эл. ресурс] / Официальный сайт Правительства НСО. URL: <https://www.nso.ru/news/23110> (дата обращения: 01.10.2017).
17. «Китайцы хотят открыть в Омске логистический центр Шелкового пути» [Эл. ресурс] / Официальный сайт Омск медиа. URL: <http://omsk.media/news/ekonomika/34428-kitaycy-hotyat-otkryt-v-omske-logisticheskiy-centr-shelkovogo-puti-ekonomika-omsk.html> (дата обращения: 01.10.2017).