

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»

СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

На правах рукописи

Сахарова Светлана Михайловна

**Государственное стратегическое управление развитием
Арктической зоны Российской Федерации
на основе стейкхолдерского подхода**

5.2.6. – Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

5.2.6. Менеджмент

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Головина Татьяна Александровна

Орел – 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	18
1.1 Концептуальные проблемы содержательной интерпретации стратегического управления	18
1.2 Принципы и приоритеты стратегического управления в деятельности органов государственной власти	38
1.3 Особенности применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению	57
ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ СУБЪЕКТОВ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	95
2.1 Сравнительный анализ стратегий России и зарубежных государств в контексте государственного управления социально- экономическим развитием территории Арктической зоны Российской Федерации	95
2.2 Современное состояние государственного управления стратегическим развитием Арктической зоны Российской Федерации	114
2.3 Оценка потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров Арктической зоны Российской Федерации	136
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	167
3.1 Модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода	167
3.2. Методический подход по реализации механизма государственно- частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне Российской Федерации	202
3.3. Методика оценки эффективности государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе системы сбалансированных показателей	247
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	266
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	270
ПРИЛОЖЕНИЕ А	321

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Арктическая зона занимает важное место в российском государственном стратегическом развитии. Кроме этого, содержание стратегических документов свидетельствует о возрастании роли Арктики в комплексе приоритетных направлений социально-экономического развития Российской Федерации. Развитие Арктики является государственным приоритетом России, что подтверждается позицией Президента РФ Путина В., который выступая на пленарном заседании Восточного экономического форума - 2023 отметил, что «следующие десятилетия Россия будет прирастать Арктикой и северными территориями».

Приоритетное внимание к Арктической зоне России требует новых, проактивных подходов к государственному управлению развитием субъектов данной территории, которые должны учитывать не только уникальность и самобытность Севера, а также максимальную удовлетворенность интересов населения, включая коренных народов, бизнес – сообщества и их готовность к участию в управлении развитием территории.

Методология государственного стратегического управления, основанная на применении методов административного воздействия не позволяет с высокой степенью эффективности решать стратегические задачи, направленные на повышение эффективности функционирования субъектов российской Арктики. С позиции ключевых заинтересованных сторон российской Арктики, в настоящее время уровень развития данной территории не достаточно эффективно (отмечается отток населения из отдельных регионов, присутствует большая поляризация бизнеса, низкий рейтинг привлекательности территории для коммерческих банков) и требует применения современных методов стратегического управления, основанного на активном взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами.

Вышеизложенное свидетельствует от том, что для повышения эффективности реализации стратегии социально-экономического развития Арктической зоны России необходима научно обоснованная концепция государственного стратегического управления.

Имеющиеся отечественные и зарубежные исследования государственного стратегического управления развитием Арктической зоны Российской Федерации практически не отражают подходы к принятию управленческих решений на основе принципов клиентоцентричности, максимизации ценности для стейкхолдеров и стратегического партнерства.

Таким образом, тема проводимого диссертационного исследования приобретает актуальную направленность и научно-практическую значимость.

Степень разработанности научной проблемы. Методология стратегического управления и ее эволюция рассматривается в научных трудах зарубежных ученых: Ансоффа И., Боумэна К., Гошала С., Канта М., Кинга У., Клиланда Д., Коула А., Куинна Дж. Б., Кунца Г., Альбера М., Мескона М., Миллера С., Минцберга Г., Найта Ф., Портера М., Пфеффера Д., Рэнделла Р., Саймона Г., Стрикленда Дж., Томпсона – мл. А., Фазья Л., Хедоури Ф., Чандлера А., Шумпетера Й., Эндрюса К. и др., а также отечественных исследователей: Абдрахмановой Д., Алексеевой М., Бородиной О., Великороссова В., Виханского О., Гапоненко А., Гарипова С., Голиковой Г., Градова А., Гранта Р., Катькало В., Квинт В., Костровой Ю., Кравченко М., Лапыгина Д., Семенова А., Сулимина В., Тулиновой Д. и др.

Системные вопросы государственного управления и его проблематики раскрываются в научных исследованиях зарубежных ученых: Бакстер Д., Гольдбах К., Кауфманн Д., Колдуэлл Н., Косыкарж Е., Лакенбауэр У., Уилсон Дж., Феррейра Д., Хансен К. и др., а также отечественных исследователей: Аганбегяна А., Белоусова И., Беляева И., Беседина А., Биярслановой А., Братченко С., Глазьева С., Головачевой Т., Головцовой И., Гончарова А., Городновой Н., Данилова А., Добромысловой В., Ивантера В.,

Ильина И., Каминского В., Катькало В., Клейнера Г., Козловой А., Константиныди Х., Константинова А., Коршаковой М., Лексина В., Лужновой И., Лукашук В., Малова В., Маслова Д., Оглезневой Т., Плисецкого Е., Положихиной М., Понкина И., Поспеловой Е., Слепышева А., Смирновой О., Софронова П., Сулимина В., Сухарева С., Тарасовой О., Терещенко Т., Томилиной Н., Ульченко М., Чистобаева А., Южакова В. и др.

Вопросы становления и развития стейкхолдер – менеджмента рассматриваются в исследованиях отечественных и зарубежных ученых: Алексеева М., Габдулдаянова Р., Германчук А., Клемешев А., Князева Г., Кудряшова Е., Курганов М., Плотников А., Попов Е., Сорокин С., Стрекалова А., Ткаченко И., Хвостенко П., Агл Б., Дональдсон Т., Фримен Э., Гибсон К., Хендри Дж., Роули Т., Шиффер Э., Шиллинг М., Санни С., Тапанинахо Р., Янг Р. и др.

Направления социально-экономического развития Арктической зоны и теоретико-методологические аспекты управления данными процессами рассматривают такие исследователи как: Бадылевич Р., Бажутова Е., Баранов С., Березиков С., Бирюков А., Богачев В., Богоявленский В., Большаков Я., Бугакова А., Бурцева Е., Веретенников Н., Волков А., Гаврилов В., Глинский В., Головачева Т., Гутман С., Данилов А., Денисов В., Дмитриевский А., Дружинин П., Дудин М., Замятина Н., Ивченко Б., Ильинова А. Каргинова-Губинова В., Коваленко М., Коробов В., Котов А., Кривошапкина О., Крутиков А., Ларичкин Ф., Лексин В., Леонов С., Липина С., Лукин Ю., Матвиенко И., Микулёнок А., Минакир П., Морошкина М., Наливайченко Е., Никитин Б., Оглезнева Т., Павленко В., Панкова Ю., Пилясов А., Подоплёкин А., Порфирьев Б., Рытова Е., Сазонова О., Селин В., Семенов А., Серова Н., Скрябина И., Скуфьина Т., Слепцов А., Смиренникова Е., Смирнова О., Ступин И., Тарасова О., Тишков С., Фадеев А., Цветков В., Цукерман В., Чистобаев А. и др.

Несмотря на имеющийся научный задел по проблемам государственного стратегического управления развитием Арктической зоны

России, большинство трудов указанных авторов касаются лишь отдельных направлений рассматриваемых в данной диссертации вопросов, остаются малоизученными теоретические и практические аспекты применения стейкхолдерского подхода в деятельности органов власти данной территории, отсутствуют научно-обоснованные рекомендации по повышению эффективности государственных стратегических управленческих решений с участием ключевых заинтересованных сторон, учитывающие специфику стратегических мероприятий и уровень лояльности стейкхолдеров к их реализации в российской Арктике.

Объектом диссертационного исследования являются методы, механизмы и инструментарий государственного стратегического управления развитием Арктической зоной Российской Федерации.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе государственного стратегического управления развитием Арктической зоной Российской Федерации.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке и обосновании теоретико-методических и научно-практических рекомендаций по развитию государственного стратегического управления Арктической зоной Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода.

В рамках цели диссертационного исследования были **решены задачи**:

- обосновать необходимость применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием Арктической зоны Российской Федерации;
- предложить и провести апробацию методики количественно – качественной оценки потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров Арктической зоны Российской Федерации;
- разработать модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода;

- предложить методический подход к реализации механизма государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне Российской Федерации;

- усовершенствовать методику оценки эффективности государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе системы сбалансированных показателей и оценки стейкхолдерской лояльности.

Область исследования. Научно-квалификационная работ выполнена в соответствии с Паспортом специальностей ВАК Министерства науки и высшего образования РФ 5.2.6. Менеджмент: 8. Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес - модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы исследования (анализ и синтез, дедукция и индукция), количественные методы, сводка и группировка статистических данных, сравнение, а также методы системного, дискретного, анализа, пропорционального деления, экспертных оценок, моделирования и других методов экономических исследований.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методических положений и научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности государственного стратегического управления развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода с учетом уникальности, многополярности и национальной значимости территории в современных социально-экономических и геополитических условиях.

К наиболее существенным **научным результатам**, полученным лично соискателем следует отнести:

1. Доказана необходимость применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием Арктической зоны Российской Федерации, учитывающего многополярность ценностных ожиданий заинтересованных сторон, социо-эколого-экономическую уникальность и особенности региона. Авторская позиция основана на адаптации принципов стратегического управления и трансляции стейкхолдерского подхода на уровень деятельности органов государственной власти в отношении сложной мезо-экономической системы российской Арктики. Отличительная особенность предложенного подхода заключается в сочетании принципов клиентоцентричности, типологии ключевых стейкхолдеров применительно к российским арктическим территориям, стратегического партнерства в принятии управленческих решений, отвечающих стратегическим и геополитическим интересам на данной территории, государственным целям и задачам по освоению Севера, а также сохранению его самобытности (п. 8 специальности 5.2.6. Паспорта специальностей ВАК РФ).

2. Предложена и апробирована методика количественно – качественной оценки потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров Арктической зоны Российской Федерации. В отличие от существующих, авторская система показателей включает оценку: присутствия в субъектах Арктической зоны ключевых бизнес – структур; степени готовности регионов к переходу на новые технологии; институциональных условий и ресурсно-природных условий для стратегического развития территорий; пространства для реализации государственных стратегических задач, а также определение интегрального показателя. Выделены типовые стейкхолдерские модели субъектов Арктической зоны Российской Федерации в государственном управлении, учет особенностей которых позволяет повысить лояльность заинтересованных сторон, обеспечить достижение стратегических целей (пп. 8, 14 специальности 5.2.6. Паспорта специальностей ВАК РФ).

3. Разработана модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием Арктической зоны на основе стейкхолдерского подхода, включающая разработку карты ценностной стейкхолдерской позиции и оценку ожиданий групп заинтересованных сторон. Авторский подход основан на пропорциональном распределении прироста результативного показателя стратегического управления за счет изменения фактора, что дает возможность определить влияние изменений целевых установок по реализации стратегических задач (проектов) органами власти на уровень достижения целей выделенных групп стейкхолдеров. Предложенная организационно-управленческая модель позволяет реализовывать деятельность органов власти максимально адаптированную под каждого ключевого стейкхолдера с выделением эффектов от стратегического партнерства (п. 8 специальности 5.2.6. Паспорта специальностей ВАК РФ).

4. Предложен методический подход к реализации механизма государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне Российской Федерации, в основу которого положена организация работы Фонда развития опорной инфраструктуры. Создание Фонда позволит осуществлять отбор инфраструктурных проектов и применять к ним адекватные дифференцированные меры государственного регулирования на основе стейкхолдерского подхода. В функциональные возможности Фонда должно войти оказание финансовой помощи предприятиям для стратегического развития, управленческое консультирование по вопросам создания системы технологического менеджмента и современных институтов управления инновациями в приоритетных секторах экономики Арктической зоны Российской Федерации. Работа Фонда по отбору и реализации инфраструктурных проектов развития Арктической зоны с использованием механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства основан на вовлечении ключевых стейкхолдеров с применением технологий

краудсорсинга и возможностей цифровых платформ и позволяет выделить и закрепить зоны управленческой ответственности подразделений органов власти за успешную реализацию стратегических задач по созданию и развитию инфраструктуры (п. 8 специальности 5.2.6. Паспорта специальностей ВАК РФ).

5. Усовершенствована методика оценки эффективности государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны на основе системы сбалансированных показателей в части ее адаптации к особенностям социально-экономического развития территории. Методический подход включает пошаговый алгоритм формирования системы сбалансированных показателей, оценку потенциала стейкхолдерской лояльности, тесноты взаимосвязи и взаимодействия ключевых заинтересованных сторон в проекции карт стейкхолдеров. Использование методики позволит создавать корректную модель партнерства ключевых стейкхолдеров в системе государственного стратегического управления и оптимизировать процессы стратегического планирования социально-экономического развития Арктической зоны (пп. 8, 14 специальности 5.2.6. Паспорта специальностей ВАК РФ).

Теоретическая значимость исследования заключается в комплексном осмыслении концепции стейкхолдер – менеджмента с точки зрения возможности ее применения в государственном стратегическом управлении развитием Арктической зоны Российской Федерации, в разработке теоретико-методических положений по формированию и реализации государственных стратегических решений, адаптированных под каждого ключевого стейкхолдера с выделением эффектов от стратегического партнерства, оценки их эффективности, учитывающие специфику Арктической зоны России и отвечающих стратегическим и геополитическим интересам на данной территории. Выводы автора обладают значительным научным потенциалом и могут быть продолжены и углублены в исследованиях государственного стратегического управления развитием

Арктической зоны Российской Федерации с учетом особенностей в стратегическом развитии субъектов данной территории и целевых стратегических позиций заинтересованных сторон для повышения эффективности деятельности органов власти.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выводов и рекомендаций автора органами государственной власти в процессе стратегического управления развитием Арктической зоны Российской Федерации, для совершенствования форм взаимодействия государства, бизнеса и населения данной территории. Рекомендации прикладного характера по применению стратегического инструментария государственного управления обеспечат повышение качества деятельности министерств, департаментов региональных администраций по реализации стратегий, национальных проектов, целевых программ, развивающих стратегический суверенитет Арктической зоны России (о чем имеются акты о внедрении в органах власти, в рамках которых проводилась апробация авторских научных предложений, в том числе справка о внедрении результатов диссертационного исследования в Департаменте финансов и экономики Ненецкого автономного округа). Отдельные предложения научно-квалификационной работы могут представлять интерес для сотрудников учебных, научно-исследовательских учреждений, занимающихся проблемами государственного стратегического управления, а также при преподавании учебных дисциплин «Государственное управление», «Стратегический менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные выводы и положения диссертационного исследования отражены в 51 опубликованной автором работе, в том числе 3 научных статьи, опубликованных в изданиях из перечня журналов, утвержденного решением Ученого совета РАНХиГС, 2 статьи, опубликованных в изданиях, индексируемом в международной базе цитирования Scopus, 14 научных статей, опубликованных в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве

науки и высшего образования Российской Федерации. При этом ряд публикаций подготовлен в соавторстве. В работах, опубликованных в соавторстве, основные отраженные в диссертации результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, получены лично автором.

Результаты диссертационного исследования были представлены на следующих конференциях: 14 региональной научно-практической конференции «Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития» (20 мая 2016 года, г. Орел); 3 международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов» (29 мая 2017 года, г. Орел); международной научно-практической конференции «Устойчивый экономический рост: политические и социальные предпосылки» (11-12 мая 2017 года, г. Орел); II международной научно-практической конференции «Государственная политика: методология, практика, направления совершенствования» (27 мая 2017 года, г. Орел); X международной научно-практической конференции «Регионы России: стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития» (6-7 июня 2019 года, г. Москва); международной научно-практической конференции «Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях» (13-14 июня 2019 года, г. Воронеж); международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов» (6 декабря 2019 года, г. Орел); X всероссийской научно-практической конференции «Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы» (16 декабря 2019 года, г. Орел); III всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Вызовы цифровой экономики: развитие комфортной городской среды» (21-22 мая 2020 года, г. Брянск); международной конференции «Цифровая трансформация промышленности и сферы услуг: тенденции, стратегии, управление» (24 апреля 2020 года, г. Казань); всероссийской

очной научно-практической конференции «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления» (3 декабря 2020 года, г. Орел); VI международной научно-практической конференции «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами» (6-8 апреля 2021 года, г. Москва); IX международной научно-практической конференции «Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности» (30 апреля 2021 года, г. Орехово-Зуево); V международной бизнес - школы «Цифровая экономика, менеджмент и финансы: развитие профессиональных навыков современного менеджера» (21-28 апреля 2021 года, г. Ставрополь); 9 международной научно-практической конференции «Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами» (18-19 мая 2021 года, г. Петропавловск-Камчатский); международной научно-практической конференции «Экономика и бизнес: тенденции и инновации» (15 апреля 2021 года, г. Москва); II всероссийской научно-практической конференции «Стратегическое управление развитием социально-экономических систем: теория, практика» (30 июня 2021 года, г. Воронеж); международной научно-практической конференции «Государство. Политика. Социум: вызовы и стратегические приоритеты развития» (23-25 ноября 2021 года, г. Екатеринбург); всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления» (3 декабря 2021 года, г. Орел); международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики» (16-17 декабря 2021 года, г. Самара); всероссийской научно-практической конференции «Развитие северо-арктического региона: вопросы сохранения культурного наследия народов Арктики» (28-29 апреля 2022 года, г. Архангельск); V международной научно-практической конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в современных условиях» (27-28 октября 2022 года, г. Санкт – Петербург) с последующим опубликованием

научных статей по теме «Государственное стратегическое управление развитием Арктической зоны на основе стейкхолдерского подхода».

Научные положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации, реализованы при выполнении исследований в рамках гранта РФФИ № 20-310-90038 «Повышение эффективности государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны».

Структура научно-квалификационной работы (диссертации).
Диссертация состоит из введения, трех глав (9 параграфов), заключения, списка литературы из 413 наименований, содержит 84 рисунка, 26 таблиц. Общий объем работы составляет 324 страницы.

Основное содержание научно-квалификационной работы (диссертации).

Во введении к диссертационному исследованию раскрыта актуальность темы научной работы, степень научной и практической разработанности, выделены объект, предмет исследования, определена цель и задачи работы, представлена теоретико-методологическая и практическая база исследования, обоснована научная новизна результатов исследования, раскрыта теоретическая и практическая значимость работы.

Первая глава «Теоретические основы государственного стратегического управления развитием Арктической зоны Российской Федерации» включает три параграфа.

В параграфе 1.1 «Концептуальные проблемы содержательной интерпретации стратегического управления» раскрыта эволюция системы стратегического управления в деятельности экономических систем, описан ее функционал.

В параграфе 1.2 «Принципы и приоритеты стратегического управления в деятельности органов государственной власти» раскрыта роль государственного стратегического управления в социально-экономическом развитии государства, региона и т.д., уточнено содержание системы государственного стратегического управления, систематизированы методы

государственного управления для решения стратегических задач с вовлечением заинтересованных сторон.

В параграфе 1.3 «Особенности применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению» раскрыта сущность стейкхолдерского подхода, выделены его особенности относительно применения в системе государственного стратегического управления, определены принципы стейкхолдер-менеджмента, которые должны быть положены в основу стратегического подхода к процессу принятия управленческих решений в органах государственной власти, предложена модель стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием Арктической зоны Российской Федерации, предложены механизмы взаимодействия ключевых элементов социо-эколого-экономической системы Арктической зоны Российской Федерации в контексте их взаимных интересов.

Вторая глава «Обоснование потребностей субъектов Арктической зоны Российской Федерации в трансформации государственного стратегического управления» состоит из трех параграфов.

Параграф 2.1 «Сравнительный анализ стратегий России и зарубежных государств в контексте государственного управления социально-экономическим развитием территории Арктической зоны» дана оценка зарубежным стратегиям развития территорий Арктики, выделены их ключевые позиции относительно задач российского государственного управления в Арктике.

Параграф 2.2 «Современное состояние государственного управления стратегическим развитием Арктической зоны Российской Федерации» содержит социально-экономическую характеристику Арктической зоны России, особенности государственного управления в субъектах данной территории, оценку документов стратегического планирования и развития Арктической зоны России, сравнительный анализ приоритетов государственной политики в Арктической зоне Российской Федерации в

ретроспективе, а также выделенные направления трансформации государственного стратегического управления в Арктической зоне России с учетом современных вызовов и возможностей.

Параграф 2.3 «Эффективность государственного стратегического управления в Арктической зоне Российской Федерации на основе регулирования распределения эффектов между стейкхолдерами» содержит авторскую пошаговую методику количественно-качественной оценки потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров Арктической зоны Российской Федерации с позиции распределения эффектов.

Третья глава «Развитие стратегического инструментария государственного управления развитием Арктической зоны Российской Федерации» включает три параграфа.

В параграфе 3.1 «Модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода» автором построена модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием Арктической зоны России на основе стейкхолдерского подхода путем формирования карты ценностной стейкхолдерской позиции и экспертной оценки ожиданий групп заинтересованных сторон для выбора последующего выбора проактивных методов принятия управленческих решений с учетом интересов ключевых стейкхолдеров.

В параграфе 3.2 «Методический подход по реализации механизма государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне Российской Федерации» автором разработан методический подход к реализации механизма государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне России, в основу которого положена организация работы Фонда развития опорной инфраструктуры с уточненным алгоритмом отбора и реализации

проектов, раскрыт организационно-управленческий механизм его функционирования с вовлечением заинтересованных сторон, определены зоны ответственности структурных подразделений органов власти при решении стратегических задач посредством механизмов ГЧП и МЧП.

В параграфе 3.3 «Методика оценки эффективности государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе системы сбалансированных показателей» обоснована целесообразность применения системы сбалансированных показателей для реализации системы государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода, предложен пошаговый алгоритм ее формирования, разработана методика оценки эффективности системы государственного стратегического управления и потенциала лояльности стейкхолдеров для достижения задач по развитию Арктической зоны России.

В заключении отражены основные выводы и предложения, полученные в рамках диссертационного исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1.1 Концептуальные проблемы содержательной интерпретации стратегического управления

Важнейшим элементом любой экономической системы выступает стратегическое управление. Сфера применения данной концепции весьма разнообразна и охватывает различные отрасли жизнедеятельности хозяйствующих субъектов. Стратегические управленческие решения в первую очередь необходимы для создания условий сбалансированного поступательного функционирования и развития бизнеса, а также для повышения масштабов его деятельности.

Традиционная научная школа стратегического менеджмента основоположником признаёт Чандлера А., который в своих научных трудах обосновал целесообразность регулирования принимаемых управленческих решений относительно отдельных элементов экономической системы. Также у истоков стратегического менеджмента стоит Ансофф И., который предложил теоретический базис стратегического подхода к менеджменту и выделил методологию управления противоречиями в текущих и стратегических ориентирах развития экономических систем. Весомый вклад в развитие стратегического управления внёс Селзник Ф., так как именно он обосновал необходимость комплексной оценки внутренней и внешней среды экономической системы. Среди основоположников стратегического менеджмента, безусловно, необходимо выделить Портера М. и Друкера П., которые доказали ценность разработки целевых установок экономической системы и её ориентации на внешнюю среду¹, а также Боумэна К., Гошала С., Канта М., Кинга У., Клиланда Д., Коула М., Куинна Дж. Б., Кулота Дж.,

¹ Petrova E. Historical Review of Strategy and Strategic Business Management // Review of General Management. – 2015. – Volume 22, Issue 2. – pp. 17-27.

Кунца Г., Альберта М., Мескона М., Миллера Д., Минцберга Г., Найта Ф., Одоннела С., Пфеффера Д., Рэнделла Р., Саймона Г., Стрикленда А. Дж., Томпсона А., Фазья Л., Хедоури Ф., Хершгена Х., Шумпетера Й., Эндрюса К.²³⁴⁵⁶⁷⁸

Рассматривая развитие концепции стратегического управления следует выделить теорию портфеля Марковица Х., которая далее была развита с позиции прогностических подходов и ориентации на запросы и потребности потребителей в научных трудах Тэйлора Ф.⁹

Ключевое содержание вышеизложенных концептуальных положений в развитии стратегического управления заключается в том, что данный подход основывается на балансе имеющихся в распоряжении экономической системы ресурсов и тенденциями в динамичных изменениях внешней среды функционирования хозяйствующих субъектов.

В развитие данной мысли действующие в настоящее время стратегические постулаты направлены на структурирование процесса стратегического управления и выявлению механизмов повышения конкурентоспособности, развивая ресурсный подход к принятию стратегических управленческих решений¹⁰.

Таким образом, ключевая цель стратегического управления заключается в коллаборации целевых ориентиров экономической системы с методами их реализации.

² Miller, S. Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions / S. Miller, D. Wilson, D. Hickson // Long range planning. – Oxford etc., 2004. – Vol. 37, № 3. – P. 201–218

³ Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал: Пер. с англ. Серия «Теория и практика менеджмента». – СПб: Питер, 2001. – 688 с.

⁴ Найт, Ф. Понятие риска и неопределенности / Ф. Найт // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. – 1994. - № 5. - С. 12–28

⁵ Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. - М. : Экономика, 1995. 337 с.

⁶ Томпсон-мл., А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., Дж. Стрикленд : Пер. с англ. 181 - М.: Вильямс, 2002. - 928 с.

⁷ Шумпетер, Й. Теория экономического развития: Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с нем. В. С. Автономова и др. - М.: Прогресс, 1982. – 342 с.

⁸ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

⁹ Feurer, R. Strategy development: past, present and future / R. Feurer, K. Chaharbaghi. // Management Decision. – 1995. – Vol. 33. – Issue: 6. – Pp.11-21.

¹⁰ Гарипов С.В., Рябенко Л.И. Механизм формирования системы стратегического управления предприятием // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. № 6 (24). - С. 19-28.

Несмотря на значительную историю в становлении концепции стратегического управления, однообразного подхода к трактовке категории «стратегия» не существует. Большинство исследователей придерживаются позиции, что стратегию целесообразно рассматривать через динамику самого процесса стратегирования и методов стратегического развития экономической системы.

История экономической науки свидетельствует, что категория «стратегия» представляет собой сложение таких слов как «stratos» - в переводе с греческого трактуется как военная мощь или войско; «agō» - в переводе с греческого означает управлять¹¹.

Таким образом, стратегия первоначально применялась только в вопросах военного дела и военного управления и не проникала в теорию и практику управления экономическими системами. Далее, с учётом этапов развития научно-технического прогресса, достижений в обществе, производстве данная категория стала проникать в теории управления¹².

Периодизация в социально-экономическом и общественном развитии систем различного уровня привело к появлению отличительных признаков и ёмких содержательных элементов стратегии¹³.

Такое разнообразие и неоднозначность в трактовках обуславливает целесообразность рассматривать стратегию именно как научную категорию с последующей её интерпретацией в практико ориентированную плоскость. При этом, с позиции автора, в первую очередь стратегия это управленческая и экономическая категория. Такой подход позволяет вполне логично объяснить разнообразие классификаций и трактовок стратегий. Более того, именно научный подход к стратегии, как к экономико-управленческой

¹¹ Гапоненко, А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие / А.Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 224 с.

¹² Каткало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. №1. - С. 7-30.

¹³ Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Дашков и К⁰, 2014. – 468 с.

компоненте позволяет комплексно подойти к исследованию стратегического управления¹⁴.

История развития экономической стратегии берёт своё начало в пятидесятых-шестидесятых годах 20 века через призму концепции менеджмента и маркетинга. В указанные периоды хозяйствующие субъекты приоритетными выделяли такие задачи стратегического управления как оценка внешней среды и её влияние на показатели жизнедеятельности предприятий¹⁵.

Важное значение в развитии процесса стратегического управления играют труды российского исследователя Алексеева Н., который обоснованно рассматривает стратегию как комплекс действий на принципах взаимозависимости и последовательности. Учёный выделяет категорию «стратегирование», под которым понимает организационно-управленческий механизм формирования и реализации стратегии на основе заранее установленных правил и норм¹⁶.

Позицию Алексеева Н. в своих трудах поддерживает и развивает отечественный учёный Анисимов О., который под стратегией понимает определенный постулат, не всегда имеющий отношение к конкретному управленческому решению, но всегда имеющий чётко сформулированный механизм достижения целей с набором определённых ресурсов¹⁷.

Наиболее распространённым подходом к восприятию сущности стратегии является позиция о том, что стратегия это комплекс нормативов, правил, которые в процессе стратегического управления оказывают влияние на перспективное развитие экономической системы в условиях её взаимодействия с внешним окружением. Систематизация взглядов на

¹⁴ Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. А. Р. Ганиевой. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2013. – 924 с.

¹⁵ Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия: учеб. пособ. – 2-е изд., испр. – М.: Дашков и К⁰, 2014. – 593 с.

¹⁶ Алексеев, Н. Г. Нормы стратегического мышления // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: введение в предмет / сост. и ред.: А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. – М.: Московский общественный научный фонд, 2000. – С.227-228.

¹⁷ Анисимов, О.С. Стратегическое мышление и развитие профессионализма управленческой деятельности // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: введение в предмет / сост. и ред. : А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. – М.: Московский общественный научный фонд, 2000. – С. 159-173.

категорию «стратегия» представителей научного сообщества приведена на рисунке 1.

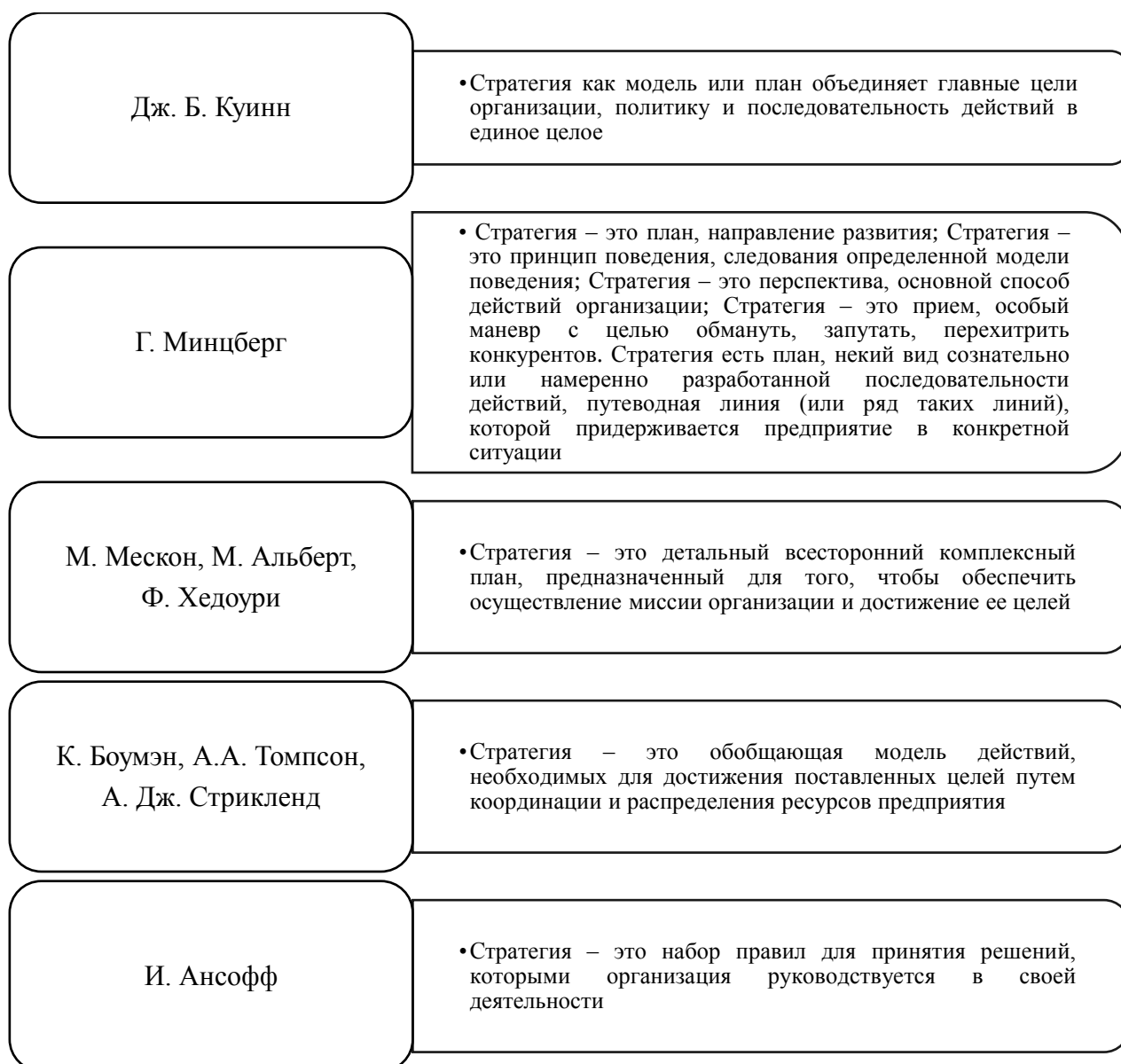


Рисунок 1 – Систематизация взглядов на категорию «стратегия» представителей научного сообщества¹⁸¹⁹²⁰²¹²²²³

¹⁸ Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. науч. ред. и авт. вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

¹⁹ Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ.; под ред. : Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. – ЮНИТИ, 1997. – 176 с.

²⁰ Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.

²¹ Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. Т. Виноградова ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с. – (Теория и практика менеджмента).

²² Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. Г. Зайцева. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.

²³ James, Brian Quinn., 1980. Strategies for change: logistical incrementalism. Homewood : Dow Jones-Irwin, 230 p.

В продолжение этой позиции целесообразно отметить труды Куинна Дж. Б., который в своих исследованиях обосновал важность системного подхода к стратегическому управлению и выделил категорию «стратегическая политика».

С позиции данного учёного именно стратегия позволяет экономической системе правильно использовать свой потенциал, оценивать слабые и стороны позиции, выявлять неиспользованные резервы для повышения конкурентных преимуществ. И в этом целесообразно провести параллель позиции Куинна Дж. Б. с взглядами Минцберга Г. Более того, исследователь развивает палитру взглядов на категорию «стратегия» и говорит о ней как о плане, перспективе и системе²⁴.

Следует подчеркнуть грамотный и точечный подход в характеристике стратегии, раскрываемой в трудах Минцберга Г., однако, учёный не уделил должного внимания предназначению и ключевых ориентиров процесса стратегического управления. В тоже время, он в стратегии хозяйствующего субъекта предлагает использовать концепцию 5Р. В данной концепции используются следующие обозначения:

- «perspective» - перспектива, которая должна быть отражена в ключевых позициях функционирования предприятия;
- «position» - позиция, которая отражает место хозяйствующего субъекта в обществе с точки зрения его деловой репутации;
- «patter» - поведенческая модель хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе;
- «ploу» - способ принятия управленческих решений для достижения конкурентных преимуществ;
- «plan» - набор действий для достижения стратегической цели хозяйствующего субъекта²⁵.

²⁴ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.

²⁵ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. - 336 с. 166 с.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своих исследованиях трактуют стратегию через формулировку ключевых целей и миссии хозяйствующего субъекта и понимают под ней полномасштабный план управленческих действий. На основе данного подхода такие исследователи как Томпсон А., Боумэн К. и Стрикленд А. в своих трудах обобщили сущность стратегии, что с одной стороны, является ошибкой, так как отсутствует понимание о том, какие нужны управленческие действия для функционирования предприятия в долгосрочной перспективе, а с другой стороны, данные авторы в отличие от предыдущих сделали акцент на ресурсы экономической системы, которые необходимы для стратегического развития.

Следует отметить, трактовку стратегии с позиции Ансоффа И., который говорит, что стратегия является набором определённых установок, которые обеспечивают рациональность и эффективность принимаемым решениям в производственной деятельности.

Анализ приведённых выше позиций учёных относительно сущности стратегии позволяет сделать вывод о том, что данная категория представляет собой свод действий, направленных на решение проблем или, если апеллировать современными категориями, свод действий, необходимых для разрешения противоречий²⁶.

С позиции автора данного исследования, под стратегией целесообразно понимать управленческий процесс, направленный на создание и реализацию долгосрочных целевых установок, плановых действий, которые необходимы для комплексного развития экономической системы, обеспечения её устойчивого функционирования.

Делая акцент на разнообразии подходов к содержанию стратегий, считаем уместным остановиться на их разнообразных классификациях. С позиции отечественных и зарубежных учёных, выделять классификационные

²⁶ Лапыгин, Д.Ю. Логика стратегических матриц / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин // Динамика сложных систем. - 2012. - № 4. – С. 12-25.

признаки довольно сложно и во многом данный процесс зависит от ключевой целевой установки развития экономической системы²⁷²⁸.

Считаем целесообразным применительно к долгосрочному функционированию организации выделить три кластера стратегии:

- кластер 1 – макростратегии: в данный кластер целесообразно отнести стратегии, направленные на минимизацию затрат, фокусирование целей, дифференции деятельности, инновационного развития, оперативного реагирования на изменения внешней среды;

- кластер 2 – мезостратегии: в данный кластер целесообразно отнести стратегии, направленные на разнонаправленную диверсификацию деятельности, реструктуризацию бизнес-процессов, оптимизацию финансовой деятельности;

- кластер 3 – микростратегии: в данный кластер целесообразно отнести стратегии, которые формируются на принципах мезостратегии и функционала хозяйствующих субъектов²⁹³⁰³¹.

Отмечая ориентир стратегического управления на внешнюю среду целесообразно уделить внимание классификации стратегий, предложенной Портером М. Учёный делает акцент на повышение конкурентного преимущества предприятия и универсальности применяемых стратегических решений. В частности, он выделяет стратегию, основанную на первенстве по затратам – стратегия лидерства в снижении издержек, а также стратегию концентрации и дифференциации³².

Преимущества стратегии лидерства в снижении издержек заключаются в применении подходов к снижению затрат, которые недоступны для

²⁷ Трифонов Ю.В., Брыкалов С.М. Трансформация современных систем менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 8. С. 75-94.

²⁸ Samimi E., Sydow J. Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption // The International Journal of Human Resource Management. – 2021 – Vol. 32, iss. 1. – P. 49–83.

²⁹ Анисимов, О. С. Стратегическое мышление и развитие профессионализма управленческой деятельности // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: введение в предмет / сост. и ред.: А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. – М.: Московский общественный научный фонд, 2000. – С. 159-173.

³⁰ Портер, М. Конкуренция / Майкл Э. Портер. – Обновленное и расширенное изд. – М. : Вильямс, 2010. – 591 с.

³¹ Стратегическое планирование и хозяйственная политика: пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд ; общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.

³² Портер М. Конкуренция. – Обновленное и расширенное изд. – М. : Вильямс, 2010. – 591 с.

конкурентов. Учёный отмечает, что достоинством такой стратегии является способность предприятия повышать объёмы реализации и прибыли.

Суть стратегии концентрации (фокусирования) заключается в повышенном уделении внимания предприятием на конкретные выделенные участки рынка и его потребителей. Такая стратегия даёт перспективу дифференциации и создаёт условия для максимально эффективного использования имеющихся ресурсов предприятия.

С позиции учёного, стратегия дифференциации направлена на развитие конкурентных преимуществ путём выпуска уникальной продукции, повышения её потребительской ценности. Такой подход возможен к применению в различных отраслях экономики и позволяет значительно расширить и разнообразить ассортимент.

Стрикленд А. и Томпсон А., продолжая исследования в области стратегического управления, развили модель классификации рассмотренных выше стратегий (Рисунок 2)³³.



Рисунок 2 - Классификационная модель стратегий: позиция А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда³⁴

³³ Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур Томпсон-мл., Джордж Стрикленд : Пер. с англ. 181 - М.: Вильямс, 2002. - 928 с.

Наряду с укрупнёнными, типовыми стратегиями, которые связаны с развитием конкурентных преимуществ предприятия, целесообразно выделить их классификацию применительно к особенностям поведенческих моделей на рынке. С этой позиции, заслуживает внимание классификационная совокупность, предложенная Котлером Ф. и включающая комплекс компонентов, таких как отрасль, рынок, положение организации, технологический процесс³⁵.

Систематизация классификаций стратегий в деятельности экономических систем приведена на рисунке 3.

По сроку реализации	• краткосрочные • долгосрочные
По источникам финансовых возможностей	• использующие собственные источники формирования финансовых возможностей • использующие заемные источники формирования финансовых возможностей • использующие смешанные источники формирования финансовых возможностей
По жизненному циклу развития	• роста • стабилизации • выживания
По уровню принимаемых стратегических решений	• корпоративная • деловая • функциональная
По характеру финансовой политики	• диверсификации • концентрации • интеграции
По уровню гибкости к внешним преобразованиям	• запланированные (направленные) • нереализованные • возникающие • реализованные
По функциональным сферам управления	• товарно-рыночная; ресурсно-рыночная • интеграционная; финансово-инвестиционная • социальная; управления реструктуризации

Рисунок 3 – Классификация стратегий в деятельности экономических систем³⁶³⁷³⁸³⁹⁴⁰⁴¹⁴²⁴³⁴⁴

³⁴ Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. - М. : Экономика, 1995. 337 с.

³⁵ Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 143 с.

³⁶ Грант, Р. Современный стратегический анализ. – 5-е изд.: пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова / Р. Грант. – СПб.: Питер. – 2008. – 560 с.

По мнению автора, исследование классификационных признаков стратегического управления свидетельствует о том, что с позиции долгосрочного развития экономической системы ключевым является классификация стратегий по рангам принимаемых управленческих решений.

С учётом данного подхода, формирование и реализация стратегии предприятия осуществляется на уровне трёх кластеров пирамидального формата:

- кластер корпоративной стратегии;
- кластер деловой стратегии;
- кластер функциональной стратегии (Рисунок 4).

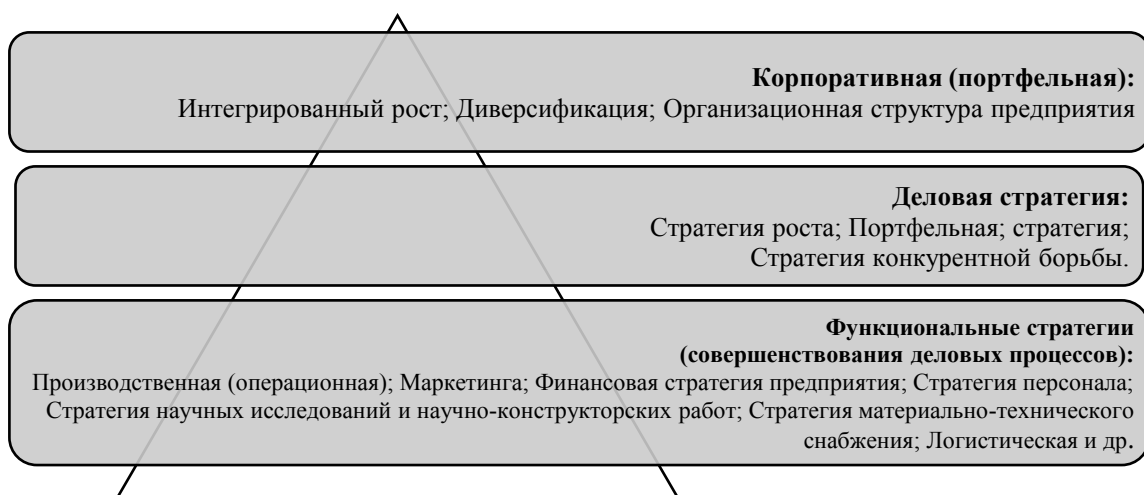


Рисунок 4 - Пирамида уровней стратегических решений⁴⁵⁴⁶⁴⁷⁴⁸

³⁷ Квинт, В.Л. Концепция стратегирования / В.Л. Квинт. Кемерово, 2020. - 170 с.

³⁸ Кох, Р. Стратегия / Р. Кох. - пер. с англ. - М.: Эксмо, 2007. - 224 с.

³⁹ Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 512 с.

⁴⁰ Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. - 2019. - № 2 (4). - С. 136-140.

⁴¹ Анисимова, С.В. Методические подходы построения системы стратегического планирования и диагностики / С.В. Анисимова // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». - 2021. - № 9. Том 1 (117). - С. 5-14.

⁴² Великороссов, В.В. Экосистемный подход к стратегическому управлению инновационным развитием / В.В. Великороссов, Ю.М. Брюханов, А.В. Колесников, М.Н. Сидоров, О.М. Синенко // Плехановский научный бюллетень. - 2021. - № 2 (20). - С. 4-15.

⁴³ Гарипов, С.В. Механизм формирования системы стратегического управления предприятием / С.В. Гарипов, Л.И. Рябенко // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2019. - № 6 (24). - С. 19-28.

⁴⁴ Каткало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Каткало // Российский журнал менеджмента. - 2003. - №1. - С. 7-30.

⁴⁵ АAKER, Д.А. Бизнес-стратегия: от измерения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений - М.: Эксмо, 2007. - 464 с.

Портфельная (корпоративная) стратегия является контуром всей деятельности предприятия. Её функционал состоит в определении модели сбалансированного использования имеющихся ресурсов, а также её трансляция на различные направления деятельности организации⁴⁹.

Реализация данной стратегии базируется на процессах интеграции и диверсификации⁵⁰, в связи с чем она может быть представлена несвязанным и связанным диверсификационным функционалом.

Стратегия связанной диверсификации основывается на типичности разных направлений деятельности предприятия. Типичность проявляется в каналах сбыта, нормативах производственных мощностей, кадровой, маркетинговой, инновационной политики.

В свою очередь, стратегия несвязанной диверсификации базируется на специфических чертах разных сегментов деятельности предприятия в рамках одной портфельной стратегии и характеризуется относительной устойчивостью и способна обеспечить рост рентабельности предприятия.

Для определения плана развития отдельного направления деятельности предприятия целесообразно прибегнуть к функционалу деловой стратегии. Такая стратегия формирует формат взаимодействия хозяйствующих субъектов с рынком, определяет приоритеты в использовании ресурсов предприятия и делает акценты на повышение финансовых результатов бизнес - структур. Формат деловой стратегии рассматривает деятельность организации в глобальном масштабе, нацелен на оценку возможностей бизнес – структуры, дает возможность рационально распределить ресурсы в целях получения максимального результата.

⁴⁶ Боумен, К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.

⁴⁷ Виханский, О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2008. - 296 с

⁴⁸ Стратегическое управление социально-экономическим развитием территорий: методологические основы и прикладной инструментарий: монография / под общ. ред. А.В. Мехренцева. Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. унт, 2015. 253 с.

⁴⁹ Эльбиева Л.Р., Ильясова К.Х. Инструменты разработки и реализации комплексной стратегии // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 76-3. - С. 43-45.

⁵⁰ Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2005. – 296 с.

В свою очередь, функционал деловой стратегии может быть использован в трёх направлениях: стратегические решения, направленные на конкурентную борьбу, стратегические решения, обеспечивающие рост бизнеса, портфельные стратегические решения.

Современная экономическая ситуация привела к повышению значимости функциональной стратегии в деятельности предприятия. Данный тип стратегии необходим для рационального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта и определения наиболее выгодных направлений деятельности предприятия в рамках ключевой стратегии развития⁵¹.

В функциональной стратегии выделяют два направления: оборонительная функциональная стратегия и наступательная функциональная стратегия.

Применительно к деятельности предприятия целесообразно обратить внимание на тип стратегии, который в своих исследованиях описывают Акмаева Р. и Томпсон А. Операционная стратегия – план развития производственной деятельности хозяйствующего субъекта. Авторы в своих трудах дискутируют и утверждают, что такой тип стратегии весьма условный⁵².

С учетом задач данного исследования, наибольший интерес представляют концепции стратегического управления, которые учитывают перспективы взаимодействия субъектов управления с учетом динамичности внешней и внутренней среды. Следует отметить, что за годы становления, теории стратегического управления в данном аспекте претерпели изменения (Рисунок 5)⁵³⁵⁴⁵⁵⁵⁶⁵⁷.

⁵¹ Яшина О.В. Модель и механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией. - автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Пенз. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. Пенза, 2013. – 24 с.

⁵² Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур Томпсон-мл., Джордж Стрикленд : Пер. с англ. 181 - М.: Вильямс, 2002. - 928 с.

⁵³ Абдрахманова Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019. № 2 (4). - С. 136-140.

⁵⁴ Кострова, Ю.Б. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. - 2020. - № 2 (33). - С. 29-37.

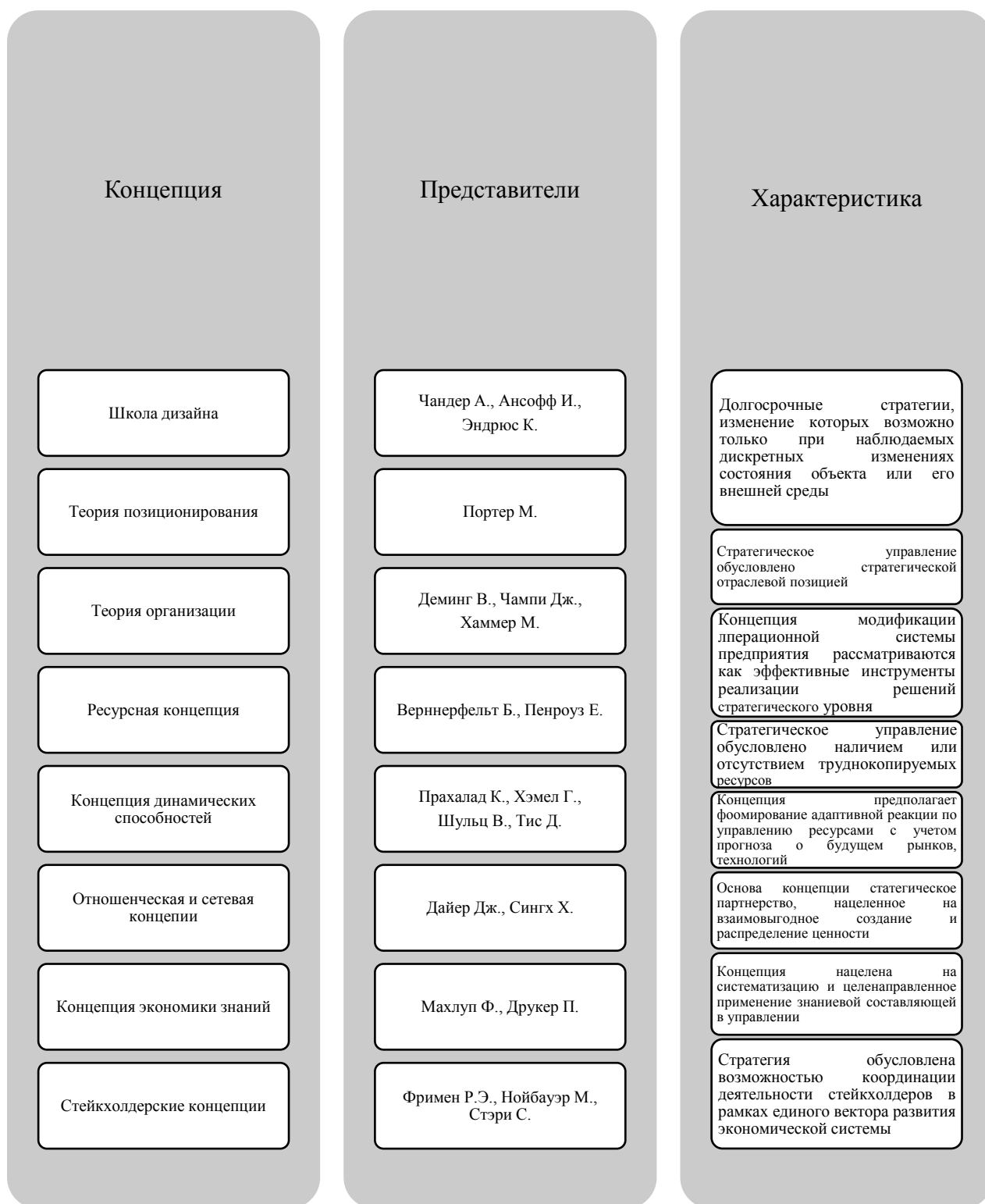


Рисунок 5 – Эволюция концепций стратегического управления в контексте взаимодействия фактов внешней и внутренней среды экономической системы

⁵⁵ Кравченко, М.И. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий / М.И. Кравченко, Н.А. Еськова, В.М. Долгий // Наука и практика регионов. - 2021. - № 2 (23). - С. 27-40.

⁵⁶ Трифионов, Ю.В. Трансформация современных систем менеджмента / Ю.В. Трифионов, С.М. Брыкалов // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 8. - С. 75-94.

⁵⁷ Эльбиева, Л.Р. Инструменты разработки и реализации комплексной стратегии / Л.Р. Эльбиева, К.Х. Ильясова // Тенденции развития науки и образования. - 2021. - № 76(3). - С. 43-45.

Проблематика эволюции стратегического управления в современных условиях заключается в приоритезации изменений внешней среды и влияния внешних факторов (субъективных и объективных) на систему менеджмента, а также детерминации роли стратегического партнерства, как главного ресурса, определяющего направления развития экономической системы.

Новая реальность диктует необходимость в стратегическом управлении применять инструменты консолидации эффективности, производительности, а не только традиционные технологии.

В условиях высокой неопределенности и риска процесс формирования стратегии должен быть основан на применении наилучших практик управления и гибких подходах принятия стратегических решений. Для эффективной интеграции и адаптации к условиям внешней среды необходимо тесное стратегическое взаимодействие не только с внутренними стейкхолдерами предприятия, но и внешними заинтересованными сторонами⁵⁸.

Понятие «стейкхолдер» появилось в 1960-х годах в менеджменте, а стейкхолдерский подход был предложен американским экономистом Эдвардом Фрименом в 1984 году и получил широкое распространение уже в 90-х годах XX века. В исследовании стейкхолдеры (англ. *stakeholder* – сторона, имеющая интерес) определены как «группы, без поддержки которых организация прекратит свое существование»⁵⁹.

Отечественные и зарубежные ученые занимаются вопросами классификации стейкхолдеров и исследуют их роли в разных областях⁶⁰.

Кроме того, представители научного сообщества разрабатывали модели идентификации значимости заинтересованных сторон, концепцию

⁵⁸ Клемешев А.П., Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов // *Baltic Region*. 2019. Том 11. № 4. С. 114-135.

⁵⁹ Щербаченко П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // *Вестник ГУУ*. 2018. №5. С.155-161.

⁶⁰ Попов Е.В., Симонова В.Л., Челак И.П. Стейкхолдерская модель инновационной экосистемы региона // *Инновации*. 2020. № 6 (260). С. 46-53.

⁶¹ Хвостенко, П.В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интересов стейкхолдеров / П.В. Хвостенко // *Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса*. - 2012. - № 3. - С. 84–89.

сбалансированности требований различных стейкхолдеров с целями организации, изучали согласование интересов и взаимодействие между ключевыми участниками процесса принятия решений⁶².

Концепция стейкхолдеров стала объектом исследования ученых более четверти века назад, при этом подходы к ее изучению целесообразно поделить на два поля: одни исследователи делают акцент на практическую ценность теории заинтересованных сторон, а другие - являются сторонниками ее теоретической значимости и важным элементом системы стратегического управления.

Появление теории заинтересованных сторон целесообразно связать с развитием теории человеческих отношений, в которой большое внимание уделялось взаимоотношениям работодателей и работников для обеспечения стабильного социально-экономического положения организации и общества⁶³. В тоже время, такой подход был ориентирован только на внутреннюю среду предприятия и не учитывал воздействие внешнего окружения на предприятие и влияние самого предприятия на окружающую среду.

Развитие теории стейкхолдеров как сложной системы, оказывающей влияние как во внутренней, так и внешней среде экономического субъекта началось в 60-х годах 20 века и связано с трансформационными процессами в управлении бизнес – структурами США. Необходимость перемен была обусловлена комплексом социальных, законодательных и экологических проблем.⁶⁴

⁶² Сахарова, С.М. Социо-эколого-экономическое управление развитием территории Арктической зоны С.М. Сахарова // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 290-298.

⁶³ Клемешев А.П., Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов // Baltic Region. 2019. Том 11. № 4. С. 114-135.

⁶⁴ Сигарев А.В. Партнерство как форма взаимодействия между хозяйствующими субъектами // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 27 мая 2017 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О.Н. Широков (и др.). Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». 2017. С. 151-165.

Следующий этап развития теории заинтересованных сторон следует соотнести с концепцией социальной ответственности 70-х годов 20 века, согласно положению которой, хозяйствующий субъект берет на себя ответственность за последствия ведения хозяйственной деятельности для общества в социо-эколого-экономических направлениях функционирования.

Последующие развитие бизнес – структур как открытой системы, выступающей частью большой сложной системы с участием государства и общества привело к необходимости формирования новых концептуальных подходов к принятию управленческих решений.

Именно такой концепцией стала теория заинтересованных сторон, с новой категорией «стейкхолдеры». Данный термин был введен в научный оборот учеными – исследователями Стэнфордского научно-исследовательского института в 1963 году. Основателей развернутой теории стейкхолдеров следует считать Фримэна Р.Э., который в 1984 году представил свою научную работу «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход»⁶⁵. Определение категории «стейкхолдер» данное исследователем остается актуальным и в настоящее время: «отдельная группа (индивидум), способная оказывать влияние или способная испытывать влияние предприятия при реализации им стратегических целей»⁶⁶.

Систематизация подходов к сущности теории заинтересованных сторон с позиций ученых приведена на рисунке 6⁶⁷⁶⁸⁶⁹.

⁶⁵ Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984

⁶⁶ Freeman R. E., Martin K., Parmar B. Stakeholder Capitalism // Business Ethics Quarterly. 2007. Vol. 74. N 4. P. 303–314.

⁶⁷ Давыдов Д. М., Горшкова Л. А. Генезис стейкхолдерской теории организационного развития // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 119–124;

Гондарев Р. С., Разнова Н. В. Модель развития бизнеса на основе инструментов стейкхолдер-менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 110–116.

⁶⁸ Ткаченко И. Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 19–37.

⁶⁹ Hein A. M., Jankovic M., Feng W., Farel R., Yune J. H., Yannou B. Stakeholder power in industrial symbioses: a stakeholder value network approach // Journal of Cleaner Production. – 2017. – Vol. 148. – P. 923–933.



2012: ГОСТ ИСО: 26000:2012 – Национальный стандарт Российской Федерации «Руководство по социальной ответственности». Идентичен международному стандарту ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». ИСО - Международная организация по стандартизации.

Рисунок 6 – Систематизация научных подходов к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами

Стратегическое управление это система принятия управленческих решений, направленных на развитие экономической системы. Данный подход является целесообразным в условиях динамичности внешней среды,

роста темпов информационных коммуникаций, появления современных форматов взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Таким образом, современные интеграционные процессы объективно заставляют хозяйствующие субъекты, принимая стратегические решения, учитывать воздействия внешних факторов. Макрофакторы объективно воздействуют на процессы стратегического управления⁷⁰.

В этой связи, главными элементами стратегического управления становятся признание стратегической идеи, формулировка стратегических задач, разработка механизма реализации стратегии, прогнозирование результатов и предупреждение рисков.

Факторы неопределенности и риска во внешней среде оказывают негативное влияние на процесс стратегического управления и обуславливают целесообразность применения гибких подходов к разработке стратегии. К сожалению, типовые стратегии развития ориентируются только на динамику существующей ситуации на рынке, не оценивают перспективы её изменения в будущем, что приводит к серьёзным ошибкам в процессе стратегирования⁷¹.

Для обозначения движущих сил стратегического развития экономическим систем целесообразно применить категории «неопределённость» и «драйвер». Неопределённость представляет собой структурированные компоненты внешней среды, характеризующиеся нестабильностью в определенный период времени и приводящие к серьёзным изменениям элементов внешней среды. Драйвер – элемент внешней среды, который оказывает значительное воздействие на процесс разработки стратегии, а также её элементы.

Трансформация элементов внешней среды, происходящая под влиянием неопределенности и драйверов, вызывает реакцию ключевых

⁷⁰ Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Кемерово, 2020. 170 с.

⁷¹ Кострова Ю.Б., Шибаршина О.Ю. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2020. № 2 (33). - С. 29-37.

заинтересованных сторон, которые хотят получить компенсацию за последствия произошедших изменений.

Также стейкхолдеры при достижении своих интересов регулируют деятельность хозяйствующих субъектов, влияют на форматы взаимоотношений участников рынка.

В стратегическом управлении важную роль играет аналитическая составляющая, в том числе конкурентный анализ. Сложность данной процедуры приводит к необходимости применения матричных инструментов, методик многокритериальных оценок, информационно-коммуникационных технологий⁷².

Несмотря на разнообразие методов и подходов к процессу стратегического управления, современная ситуация требует их корректировки и даже разработке новых стратегических инструментов.

Эволюция стратегического управления экономическими системами свидетельствует о его важной роли в современных условиях. Зарубежная и отечественная теория свидетельствует о том, что в корпоративном управлении сформированы устоявшиеся унифицированные модели к применению принципов стратегического менеджмента.

Адаптация стратегического подхода в систему государственного управления требует исследования ключевых принципов, приоритетов с последующей интеграцией и разработкой прикладных решений.

⁷² Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7–30.

1.2 Принципы и приоритеты стратегического управления в деятельности органов государственной власти

Система государственного управления играет важную роль в деятельности органов государственной власти, так как ее инструментарий способствует оптимальному использованию ресурсов, создает необходимые условия для оказания качественных и своевременных услуг жителям и направлена на социально-экономическое развитие⁷³.

Функционирование государственного управления невозможно представить без участия граждан во всех видах деятельности. Именно поэтому особое значение должно придаваться заинтересованности граждан и их участию во всех мероприятиях. Однако, согласно имеющимся данным, можно сделать вывод, что граждане по-разному относятся к изменениям и государственным управленческим решениям. Так, встречаются два разных мнения:

- наибольшее число граждан считают свое участие в консультациях и процессах принятия решений бесполезным, поскольку не верят, что их мнение учитывается;

- другие считают, что их участие в процессах принятия решений бесполезно, если это не приносит им личной выгоды.

Таким образом, общие интересы игнорируются по личным причинам. Такой негативный вывод не случаен, поскольку в данном случае речь идет непосредственно о знаниях граждан о функционировании органов государственного управления. Речь идет о предоставлении гражданам необходимой информации, информировании их об административных процедурах, доступе к данным и конкретным мотивам. Эти акты должны

⁷³ Биярсланова А.М. Доктрина эффективного государственного управления: элементы и содержание // Юридический факт. 2022. № 163. С. 33-35.

постоянно соблюдаться, сохраняя независимость от случаев, связанных с существующими разногласиями или жалобами⁷⁴.

Эффективность государственного стратегического управления может оцениваться по следующим параметрам: безопасность, способность органов управления обеспечивать доступ к качественному образованию и здравоохранению, способность обеспечивать базовую инфраструктуру (транспортные возможности, регистрацию, статистику), способность пополнять финансирование территории и умение организовать сам процесс управления⁷⁵.

Эффективное государственное управление приводит к репозиционированию экономики субъекта в цепочках создания стоимости на основе поиска перспективных специализаций в долгосрочной перспективе.

Сущность государственного управления социально-экономическим развитием территории заключается в прозрачном для населения принятии управленческих решений на основе их широкого предварительного обсуждения.

Теория государственного управления включает в себя политический контекст (унитарный или разделяемый, одноуровневый или многоуровневый, корпоративный или состязательный, с формальной оценкой эффективности или без нее), экосистемный контекст (степень сложности, турбулентности, а также щедрости; наличие или отсутствие социального капитала) и внутренний контекст (степень ясности и последовательности целей, организационная централизация в сравнении с децентрализацией и степень профессионализма)⁷⁶.

⁷⁴ Гончаров А.С. Эффективность государственного управления: проблемы оценки и измерения // Академическая публицистика. 2022. № 11-2. С. 329-335.

⁷⁵ Головцова И.Г. Эффективность государственного управления как инструмент повышения качества жизни населения / И.Г. Головцова, К.Д. Терентьева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 26-31.

⁷⁶ O'Toole Jr.L.J., Meier K.J. (2014). Public management, context, and performance: in quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 237–256.

Для понимания сущности государственного стратегического управления целесообразно рассмотреть трансформацию взглядов ученых во временном аспекте (Рисунок 7)⁷⁷⁷⁸⁷⁹⁸⁰.

Теории и концепции	Представители	Сущность
• Неокейнсианская модель государственного регулирования	• Н. Калдор, Е. Домар, Э. Хансен, Дж. Росбинсон, Р.Ф. Харрод	• Новая теория направлена на анализ эндогенного роста - постоянного увеличения ВВП. Модели эндогенного роста отвергают неоклассические посылки и допускают эффект масштаба производства и неглавствующую роль технического прогресса. Главная цель теории - объяснение межстрановых различий в темпах роста и факторов, от которых эти темпы зависят
Теории и концепции	Представители	Сущность
• Неоклассическая теория государственного регулирования	• К. Менгер, • Ф. фон Вейзер, • Э. фон Бем-Баверк, • А. Маршалл, • А. Пигу	• Исходит из принципа экономического либерализма, принципа свободной конкуренции. Неоклассики делают акцент на исследование прикладных практических задач с использованием количественного анализа. Внимание уделяется проблемам эффективного использования ограниченных ресурсов

⁷⁷ Константи́ниди Х.А. Формирование государственной политики в экономической социальной сферах на основе систематизации стратегических целей. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук; Краснодарский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Краснодар, 2019. 322 с.

⁷⁸ Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н., Тулинова Д.В. Стратегические приоритеты развития региона (монография). - Владимир: ВФ РАНХиГС, 2020. – 200 с.

⁷⁹ Лукашук В.И. Подходы к оценке эффективности системы государственного управления // Вестник ИМСИТ. 2022. № 2 (90). С. 5-8.

⁸⁰ Понкин И.В. Теория государственного управления: инструменты государственного управления и государственной политики // Административное право и процесс. – 2014. – №. 1. – С. 27–30.

Теории и концепции • Смешанные концепции	Представители • Р. Лукас	Сущность • 1. Волнообразная концепция является проявлением волнообразной смены «неокейнсианского» подхода на «неоклассический» в связи с развитием мировой экономики • 2. Сторонники концепции рациональных ожиданий считают неэффективной любую экономическую политику
Теории и концепции • Новые теории устойчивого экономического развития	Представители • Р. Констанца, • Т.А. Акимова, • Ю.Н. Моисейкин	Сущность • В теории устойчивого развития экономика и социум тесно взаимосвязанные, взаимозаменяемые и взаимоподчиненные подсистемы единого целого. Существует необходимость существенного влияния государства на процессы развития, но методы государственного стратегического планирования не разработаны
Теории и концепции • Теория мирового правительства	Представители • Н.Н. Лукьянчиков	Сущность • Концепция подразумевает создание мирового правительства. Богатые страны должны делиться доходами с бедными, создание глобального фонда помощи
Теории и концепции • Теория политического регулирования стратегических процессов развития экономики	Представители • Рассматривалась рядом авторов, но не была официально выдвинута	Сущность • Основное положение - приоритет политического регулирования и краткосрочных политических интересов по отношению к стратегическим экономическим процессам. Быстрая смена власти поможет контролировать социальные и экономические кризисы

Теории и концепции • Теория политического регулирования стратегических процессов развития экономики	Представители • Рассматривалась рядом авторов, но не была официально выдвинута	Сущность • Основное положение - приоритет политического регулирования и краткосрочных политических интересов по отношению к стратегическим экономическим процессам. Быстрая смена власти поможет контролировать социальные и экономические кризисы
Теории и концепции • Теория «технологий широкого применения»	Представители • Д. Трайтенберг, • Д. Райт	Сущность • Быстрый экономический рост посредством вторичных инноваций, которые не дают экономике замедлить свои темпы
Теории и концепции • Новая институциональная экономическая теория	Представители • Р. Коуз, • Т. Веблен, • Д. Коммонс	Сущность • Основное внимание новая институциональная экономика уделяет анализу таких факторов как транзакционные издержки, права собственности, контрактные агентские отношения

Рисунок 7 – Концепции государственного стратегического управления

Государственное стратегическое управление является наиболее динамичной и подверженной изменениям сторон деятельности органов государственной власти, так как результаты данной системы проявляются с учетом фактора времени. Масштабность и сложность компонентов делает его непредсказуемым.

В тоже время, от эффективности функционирования данной системы зависят социально-экономические процессы, протекающие на макро, мезо и микро уровнях.

Сущность государственного стратегического управления является предметом пристального внимания ученых - исследователей и практиков. В настоящее время отсутствует единый подход к трактованию данной категории.

Систематизация взглядов представителей научного сообщества по содержанию понятия «государственное стратегическое управление» приведено на рисунке 8⁸¹⁸²⁸³⁸⁴⁸⁵⁸⁶⁸⁷.

Автор	Сущность категории
•Кудрявцева Г.В., •Шишкин В.В., •Шишкин Г.В.	•Функциональная система, осуществляющая разработку и реализацию стратегии социально-экономического развития государства, регионов, областей, городов, районов, муниципальных образований
Маленков Ю.А.	Важнейшая, центральная составляющая государственного управления, предназначена для выработки, оценки и коррекции стратегий развития государства и регионов, контроля и оценки эффективности их реализации и их коррекции в изменяющихся условиях
•Селиверстова Н.И.	•Опирается на стратегическое планирование, управление по результатам, бюджетирование, ориентированное на результат. Выступает новым ветором государственного управления и развития в России

⁸¹ Биярсланова, А.М. Доктрина эффективного государственного управления: элементы и содержание // Юридический факт. - 2022. - № 163. - С. 33-35.

⁸² Константинов, А.И. Система оценки эффективности государственного управления в России / А.И. Константинов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2011. - № 2. - С. 8-12.

⁸³ Понкин, И.В. Теория государственного управления: инструменты государственного управления и государственной политики / И.В. Понкин // Административное право и процесс. – 2014. – №. 1. – С. 27–30.

⁸⁴ Поспелова, Е. Применение концепции New Public Management в России / Е. Поспелова, М. Казакова // Государственная служба. – 2015. – № 2(94). – С. 22-26.

⁸⁵ Слепышев, А.Л. Понятие, свойства и основные компоненты механизма государственного управления: региональный аспект / А.Л. Слепышев, Д.В. Довженко, С.Г. Зырянов // Социум и власть. – 2012. – №. 6 (38). – С. 81–87.

⁸⁶ Сулимин, В.В. Стратегическое управление как элемент государственной службы / В.В. Сулимин // Глобальный научный потенциал. - 2019. - № 11 (104). - С. 223-225.

⁸⁷ Терещенко, Т.А. Основные элементы системы государственного управления / Т.А. Терещенко, И.В. Балашова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2022. - № 4 (310). - С. 129-134.

Бардовский В.П., Плахова Л.В., Соколова Н.Н.	Научно обоснованное воздействие руководителей государства, аппарата государственного управления, политических и общественных организаций на социально-экономическую среду государства, обеспечивающее долгосрочный, устойчивый рост экономики и качества жизни
•Михайлов В.А., Назаров И.И.	•Деятельность органов публичной власти и должностных лиц по определению проблем, возможностей, угроз, тенденций и перспектив функционирования государства с целью предотвращения деструктивного национального развития
Гладких К.Е., Сулимин В.В.	Четко структурированная деятельность субъектов государственного управления, направленная на достижение четко определенных целей
•Корнилович В.А.	•Является высшей функцией государства, которая реализуется органами власти посредством конкретного типа деятельности - стратегическое планирование

Рисунок 8 - Современные трактовки категории «государственное стратегическое управление»

В представленных определениях прослеживаются такие научные подходы как: системный; деятельностный, функциональный.

В современных условиях социально – экономического развития государства целесообразно выделить проектный подход, процессный подход и др.

Предлагаемое содержание системы государственного стратегического управления приведено на рисунке 9.



Рисунок 9 - Система государственного стратегического управления в современных условиях (составлено автором)

В рамках данного исследования автор определяет уровни государственного управления следующим образом: макро-уровень -

федеральный, мезо-уровень – региональный; микро-уровень – муниципальный.

Такая позиция обусловлена в управлении предметной области диссертационного исследования принимают участие органы власти федерального центра, регионов и муниципалитетов, а субъектом управленческого воздействия становятся как региональные, так и муниципальные системы.

По мнению автора, система государственного стратегического управления представляет собой динамическую модель организационно-управленческой деятельности, отличающаяся сложностью, открытостью, активностью и сочетающая в пространстве и во времени многоуровневое множество атрибутов, их взаимоотношений в процессе формирования и реализации задач, стоящих перед органами государственной власти различного уровня.

Стратегическое управление становится одним из ключевых подходов к государственному управлению социально-экономическим развитием территорий.

Значение рассматриваемой категории достаточно однозначно: с одной стороны, речь идет о руководстве или управлении делами, которые в основном касаются общества, государства и его частей, не являющихся по сути частными, семейными, коммерческими или индивидуалистическими, а с другой - о дисциплинированном изучении таких дел.

В самом простом значении государственное стратегическое управление связано с решением стратегических задач в государственной сфере и иной общественной деятельности. Это простое определение передает суть рассматриваемого вопроса и охватывает подавляющее большинство видов деятельности и проблем современного государственного стратегического управления.

Подходы к государственному стратегическому управлению в условиях новой реальности приведены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Подходы к государственному стратегическому управлению в условиях новой реальности (составлено автором)

Контуры на рисунке отражают направленность выделенных подходов к государственному управлению и их наполнение с учетом основных характеристик внешней среды.

По мнению автора, государственное стратегическое управление, основанное на принципах межуровневого взаимодействия способствует повышению эффективности отдельных территорий и повышению уровня доверия к власти заинтересованных сторон, при этом атрибутами данной системы должны выступать четыре базовых сферы: социальная, экономическая, политическая, технологическая.

Исследование международного опыта развития государственного стратегического управления свидетельствует о необходимости его

трансформации с упором на человекоцентричность и вовлечение в процессы принятия решений заинтересованных сторон⁸⁸⁸⁹.

Государственное стратегическое управление в современных условиях - очень сложный процесс, и сама эта сложность включает в себя множество параллельных видов деятельности.

Государственное управление - это два разных, но тесно связанных вида деятельности: профессиональная практика (призвание, профессия, сфера деятельности) и академическая область, которая стремится понять, развить, критиковать и улучшить эту профессиональную практику, а также подготовить людей для этой практики.

Систематизация разделов действующих стратегий социально-экономического развития региональных субъектов отдельных зарубежных стран приведена в таблице 1.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что привлечение заинтересованных сторон в процессы стратегирования повышает эффективность государственного управления и качество стратегических управленческих решений⁹⁰.

⁸⁸ Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 224 с.

⁸⁹ Da Silva L., Bitencourt C., Faccin K., Iakovleva T. The Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta-Synthesis. Sustainability, MDPI, Open Access Journal. 2019. March. Vol. 11(6). P. 1-25

⁹⁰ Ткаченко И.Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса // Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям: Монография / Под научной редакцией И.Н. Ткаченко. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. 2016. 167 с.

Таблица 1 - Систематизация разделов действующих стратегий социально-экономического развития региональных субъектов отдельных зарубежных стран⁹¹

Раздел Стратегии	Региональные субъекты Великобритании	Региональные субъекты Франции	Региональные субъекты Германии	Региональные субъекты Дании	Региональные субъекты Японии	Региональные субъекты Сингапура	Региональные субъекты Китая	Региональные субъекты США	Региональные субъекты Австралии
Общий контекст и цели планирования	*		*	*				*	
Население: расселение, социальная инфраструктура	*	*						*	
Принципы развития отдельных территорий	*	*	*	*					
Экономический рост: рабочие места и инвестиции	*		*		*	*	*	*	*
Жилье: комфорт, разнообразие и доступность	*				*	*		*	*
Эффективная транспортная система	*	*	*		*	*	*	*	*
Культурный ландшафт, общественные пространства			*		*	*	*		
Качественные и целостные жилые районы	*						*		*
Окружающая среда, водные объекты	*				*	*	*		*
Адаптация к климатическим изменениям	*				*				
Оценка экологических последствий		*	*			*			
Содействие развитию населенных пунктов агломерации			*				*		*
Реализация, финансирование и мониторинг	*	*						*	*
Подготовка к природным катаклизмам					*				

⁹¹ Сахарова С.М., Репичев А.И., Адаменко А.А. Концепция стратегического публичного управления в современных условиях // Вестник Академии знаний. 2022. № 52 (5). С. 228-235.

Применительно к выделенным сферам целесообразно применять наилучшие практики стратегического инструментария государственного управления (Рисунок 11)⁹²⁹³⁹⁴.

«Живые» лаборатории	• Организация творчества и сотрудничества с гражданами в решении социальных проблем локальной территории в Испании и Бразилии, Франции и Нидерландах
Цифровые социальные инновации	• Использование цифровых технологий для создания решений по проблемам социальных потребностей в Италии и Бельгии
Косвенные социальные обмены	• Обмен нефинансовыми ресурсами для более быстрого решения социальных проблем (идеями, знаниями, навыками и др.) в Швеции и Южной Африке
Платформа для решения социальных проблем	• Государственная цифровая платформа Aadhaar для решения социальных проблем Великобритании

Рисунок 11 – Методы государственного управления для решения стратегических задач в социальной сфере с вовлечением заинтересованных сторон

Методы государственного управления для решения стратегических задач в технологической сфере с вовлечением заинтересованных сторон приведены на рисунке 12⁹⁵⁹⁶.

⁹² Южаков, В.Н. Подходы к оценке результативности и эффективности экспериментов в государственном управлении / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.А. Ефремов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. - 2021. - № 3 (46). - С. 8-26.

⁹³ Ferreira, D.C. Public-private partnerships in health care services: Do they outperform public hospitals regarding quality and access? Evidence from Portugal / D.C. Ferreira, R.C. Marques // Socio-Economic Planning Sciences. – 2021. – Vol. 73(C).

⁹⁴ Goldbach, C. Public Cost Comparator for Public-Private Partnerships / C. Goldbach, V. Goldman, R. Phillips, A. Seymour // American University Master of Public Policy on behalf of the National Council for Private-Public Partnerships. - 2016. – 28 p.

Цифровые услуги в реальном времени	Предоставление населению цифровых услуг, формируемых по требованию, в режиме реального времени в контексте максимального доверия в Москве
Интегратор инноваций	Цифровая платформа для регистрации и популяризации успешных инновационных проектов в Волгоградской области России
Виртуальная модель управления	Модель управления социально-экономическим развитием территории, консолидирующая усилия органов власти, хозяйствующих субъектов и потребителей

Рисунок 12 – Методы государственного управления для решения стратегических задач в технологической сфере с вовлечением заинтересованных сторон

Государственное управление должно быть основано на обсуждении стратегических вопросов путем экспертных оценок в виде фокус-групп и целевых опросов, вынесении прогнозных оценок для обсуждения в экспертные сообщества региона⁹⁷.

Методы государственного управления для решения стратегических задач в экономической сфере с вовлечением заинтересованных сторон приведены на рисунке 13⁹⁸⁹⁹¹⁰⁰.

⁹⁵ Culot, G. The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. / G. Culot, G. Orzesb, M. Sartora, G. Nassimbenia. // Technological Forecasting & Social Change 157. – 2020. – 120092. – p. 1-34

⁹⁶ Da Silva, L. The Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta-Synthesis / L. Da Silva, C. Bitencourt, K. Faccin, T. Iakovleva // Sustainability, MDPI, Open Access Journal. - 2019. - Vol. 11(6). - P. 1-25.

⁹⁷ Южаков В.Н. Подходы к оценке результативности и эффективности экспериментов в государственном управлении / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.А. Ефремов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2021. № 3 (46). С. 8-26.

⁹⁸ Gibson, K. The moral basis of stakeholder theory / K. Gibson // Journal of business ethics. – 2000. – Vol. 26, no. 3. – P. 245–257.

⁹⁹ Ткаченко, И.Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса// Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям: Монография

Интеграция бизнеса и образования	Подготовка предпринимательских кадров по реальным заказам бизнес-сообщества в Нижнем Новгороде
Опрос предпринимателей	Регулярные опрос и интервью предпринимателей с помощью цифровых технологий для процветания бизнеса в Италии
Партисипаторное бюджетирование	Инициативное бюджетирование в субъектах и муниципальных образованиях России на основе институциональной инфраструктуры сопровождения участия граждан в бюджетных решениях
Влияние бизнес-ассоциаций	Создание сетей сотрудничества между различными сторонами на основе ассоциаций бизнеса в Испании и Аргентине
Ценностный дизайн	Проектирование объектов на основе ценностно-ориентированного дизайна с учетом культуры и этики населения в Швейцарии

Рисунок 13 – Методы государственного управления для решения стратегических задач в экономической сфере с вовлечением заинтересованных сторон

Для эффективного выполнения своей работы важно, чтобы правительства и их администрации были профессиональными и открытыми, чтобы таким образом они могли адекватно информировать и консультировать граждан. Более активное участие граждан в общественной жизни, особенно в процессе принятия решений, влияет на рост равноправия

/ Под научной редакцией И.Н. Ткаченко. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. 2016. - 167 с.

¹⁰⁰ Курганов, М.А. Управление региональным развитием на основе стейкхолдерского подхода: ключевые тенденции и теоретическая модель // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 5 (142). - С. 630-635.

граждан и тем самым придает им большую легитимность в решениях, принимаемых органами государственного управления. Стоит сказать, что граждане должны быть вовлечены во все процессы, начиная с ранних стадий, при принятии решений, поскольку их проведение и реализация влияют на вовлеченность граждан в гражданское общество. Для того чтобы граждане были вовлечены во все этапы принятия решений, необходимо, чтобы они были предварительно проинформированы и проконсультированы, чтобы они могли внести свой вклад в дальнейшие процессы принятия решений.

Методы государственного управления для решения стратегических задач в политической сфере с вовлечением заинтересованных сторон приведены на рисунке 14¹⁰¹¹⁰²¹⁰³.

Интерактивные механизмы применения социальных сетей	• Информационно-коммуникативная система вовлечения граждан в политические процессы в рамках открытого обмена информацией («электронное правительство» в регионах России)
Сегментация	• Управление различными сегментами территории на основе ролевой принадлежности в Финляндии, картографирование стейкхолдеров в Нидерландах
Синтез политики и бизнеса	• Сочетание нисходящего изучения политических альтернатив политиками вместе с восходящей наукоемкой предпринимательской деятельностью в Швеции
Планирование устойчивости территории	• Разработка планов действий по повышению устойчивости территории на основе адресных услуг населению в Испании

Рисунок 14 – Методы государственного управления для решения стратегических задач в политической сфере с вовлечением заинтересованных сторон

¹⁰¹ Плотников, А.В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении // Экономика, предпринимательство и право. - 2021. - Т. 11. - № 12. - С. 2695-2704.

¹⁰² Попов, Е.В. Стейкхолдерская модель инновационной экосистемы региона / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак // Инновации. - 2020. - № 6 (260). - С. 46-53.

¹⁰³ Евсеев, В.О. Анализ влияния политической составляющей на показатели результативности управления России / В.О. Евсеев, А.А. Касымов // ЦИТИСЭ. - 2016. - № 5 (9). - С. 36.

При измерении эффективности следует учитывать эти контекстуальные факторы, чтобы избежать чрезмерного упрощения и неуместного сравнительного анализа.

Факторы результативности государственного стратегического управления целесообразно разделить на два типа: качественные факторы и количественные факторы (Рисунок 15, 16).

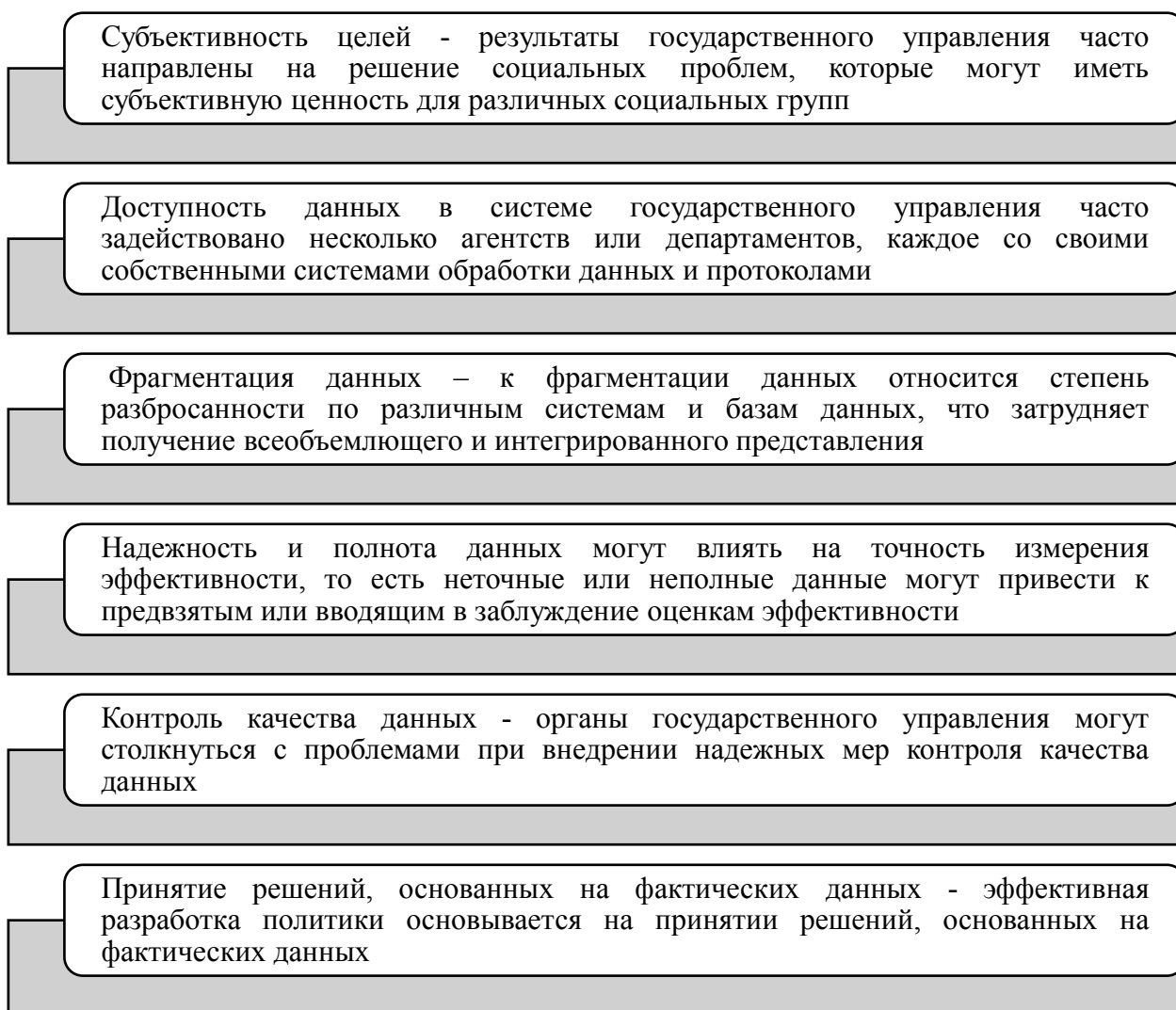


Рисунок 15 – Качественные факторы результативности государственного стратегического управления¹⁰⁴¹⁰⁵¹⁰⁶

¹⁰⁴ Борщевский, Г.А. Оценка деятельности региональных правительств по привлечению внебюджетных инвестиций в развитие инфраструктуры / Г.А. Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 7-41.

¹⁰⁵ Братченко, С.А. Оценка эффективности современной российской модели государственного управления наукой / С.А. Братченко // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2020. - № 5. - С. 68-101.

¹⁰⁶ Гончаров, А.С. Эффективность государственного управления: проблемы оценки и измерения / А.С. Гончаров // Академическая публицистика. - 2022. - № 11-2. - С. 329-335.

Определение общественных потребностей – стоимостная оценка общественных потребностей или проблем, которые необходимо решить

Оптимизация ресурсов – стоимостный показатель использования ресурсов, который отражает величину расходов на минимизацию отходов

Временная задержка в результатах – показатель задержки во времени достижения результативности государственного управления, которые могут иметь долгосрочные или отсроченные последствия (лаги), что затрудняет установление причинно-следственной связи и измерение прогресса за короткий промежуток времени

Пробелы в данных - для некоторых мер по повышению эффективности требуются конкретные элементы статистических или данных информационного обеспечения, которые могут быть недоступны или регулярно собираться в системах государственного управления

Альтернативные решения – количество альтернативных вариантов проектов или программ, так как после того как будут определены потребности общества, государственным органам следует проанализировать различные альтернативные решения

Рисунок 16 - Количественные факторы результативности государственного стратегического управления¹⁰⁷¹⁰⁸¹⁰⁹

¹⁰⁷ Городнова, Н.В. Методический подход к оценке эффективности управления экономическими системами с государственным участием / Н.В. Городнова, А.С. Степанов, В.З. Хайкин // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2011. - № 2 (26). - С. 106-112.

¹⁰⁸ Ильин, И.В. Оценка эффективности проектов в области государственного и муниципального управления / И.В. Ильин, В.Ф. Савин // Научные Записки ОрелГИЭТ. - 2016. - № 6 (18). - С. 58-62.

¹⁰⁹ Каминский, В.С. Эффективность государственного управления: анализ основных методик // Society and Security Insights. - 2019. - Т. 2. - № 4. - С. 13-33.

Подводя итог, для развития государственного управления в России и поддержании его на конкурентоспособном уровне необходимо ориентироваться на инновационные достижения в мире, а также соответствовать тенденциям и запросам, предъявляемым со стороны объектов государственного управления.

В современных условиях борьбы за инвестиции, квалифицированные кадры, технологии, эффективные подходы и инструментарий стратегического управления должны быть адаптированы для решения государственных стратегических задач при активном участии всех ключевых заинтересованных сторон, интересы которых могут быть прямо противоположными.

С позиции автора, приоритетами государственного стратегического управления в текущих реалиях должны стать: целостное представление системы стратегирования на всех уровнях власти с контурами обратной связи; комплексная оценка диспропорций в социально-экономическом развитии территорий России и учет ее результатов при формировании и реализации стратегий; обязательное включение факторов динамики изменений в мировой и отечественной экономике; формирование системы стратегического контроллинга для мониторинга и контроля за реализацией стратегических задач; выработка действенных моделей взаимодействия органов власти с заинтересованными сторонами (бизнесом, населением, экспертным сообществом) для повышения уровня соответствия содержания стратегических документов представлениям и ожиданиям стейкхолдеров.

1.3 Особенности применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению

Качество государственного стратегического управления является важнейшей характеристикой социально-экономического развития территории. С позиции терминологии стандартов ИСО¹¹⁰ качество управления – это совокупность свойств системы любого уровня, позволяющая удовлетворять запросы заинтересованных сторон, а также достигать поставленных стратегических целей в условиях динамичной, подверженной рискам и неопределенности внешней среды¹¹¹.

Таким образом, с качеством системы государственного управления в стратегическом аспекте тесным образом связана проблематика взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Каждая из заинтересованных сторон оказывает прямое или косвенное влияние на деятельность органов власти.

Следует отметить, что большинство теорий стейкхолдеров разработаны исследователями в менеджменте применительно к компании или фирме. Вместе с тем соответствующая терминология проникает и в государственное управление, например, в форме концепции «Открытого правительства».

Таким образом, выделяется несколько определений и подходов к концепции заинтересованных сторон. Синтезируя их, наиболее основательным можно считать следующее определение: стейкхолдеры – это лица, учреждения, организации, формальные и неформальные группы, интересы которых могут быть затронуты и (или) могут повлиять на решения и действия экономической системы.

Методология стейкхолдерского управления предусматривает использование различных форм привлечения граждан к управлению развитием территорий, включая их участие в процедурах отбора

¹¹⁰ Международная организация по стандартизации

¹¹¹ Сахарова С.М., Тугачева Л.В., Суровнева А.А. Методы стратегического менеджмента в системе публичного управления // Вестник Академии знаний. 2022. № 53 (6). С. 476-481.

приоритетных инвестиционных проектов, в региональных конкурсах и грантах, публичных слушаниях, в работе общественных советов с целью использования потенциала акторов для достижения результатов¹¹².

Необходимость учета интересов обусловлена, в соответствии с конфликтной природой развития, которая свойственна сетевым структурам разного уровня, включая регионы. В число акторов, заинтересованных в социально-экономическом развитии территории, входят, кроме органов государственной власти федерального и регионального уровней, население и бизнес-структуры, имеющие зоны хозяйствования в различных регионах¹¹³.

В настоящее время, согласно стейкхолдерского подхода, выделяют следующие группы заинтересованных сторон: собственники, акционеры компании, инвесторы, совет директоров; государственные органы; сотрудники; покупатели, потребители; некоммерческие организации, группы активистов, общественные движения, СМИ; местные сообщества.

Применительно к системе государственного управления унифицированной типологии стейкхолдеров нет.

Следует выделить типизацию акторов, предложенную Солодухиным К.С.¹¹⁴, в которой основе стейкхолдерской модели взаимодействия экономических агентов применяется механизм согласования интересов на основе приоритета следующих сторон:

- 1) региона (по доле и темпам добавленной стоимости в ВРП);
- 2) хозяйствующих субъектов и инвесторов (по интегральным показателям конкурентоспособности и прибыльности);
- 3) муниципального образования и населения (по занятости, уровню заработной платы, доле поступлений в местный бюджет и качеству жизни).

¹¹² Плахин А. Е., Ткаченко И. Н. Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами. – Казань: Изд-во «Бук», 2018. – 282 с.

¹¹³ Курганов, М.А. Управление региональным развитием на основе стейкхолдерского подхода: ключевые тенденции и теоретическая модель / М.А. Курганов // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 5 (142). - С. 630-635.

¹¹⁴ Морозов В.О., Солодухин К.С., Чен А.Я. Нечетко-множественные методы стратегического анализа стейкхолдер-компаний // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-1. С. 179-183

Стейкхолдерский подход в системе государственного управления позволяет классифицировать виды взаимодействия по деятельности участвующих в управленческом процессе акторов. По видам акторов, инициирующих и реализующих взаимодействия, можно выделить:

- домохозяйственное взаимодействие, предполагающее миграционные потоки населения, формирование частно-хозяйственных торговых сетей, приграничной торговли, частных инвесторов;

- корпоративное взаимодействие в виде слияний и поглощений, образования стратегических альянсов, формирования совместных предприятий и т. д.;

- правительственное взаимодействие, которое закрепляется межправительственными соглашениями или другими официальными документами;

- смешанное взаимодействие в виде частно-государственного партнерства или других форм участия различных акторов в одном проекте.

Поскольку с позиции стейкхолдерского подхода в управленческих процессах участвуют две и более сторон, то по степени асимметрии акторов можно выделить:

- асимметричное взаимодействие с преобладанием во взаимоотношениях (по объемам, финансовым возможностям) одной из сторон;

- паритетное взаимодействие, объединяющее акторов с сопоставимыми возможностями и устремлениями, обеспечивающими им равные права.

С точки зрения инициирования стейкхолдерских связей, целесообразно выделить следующие типы их интенсификации (Рисунок 17):

экспансивное взаимодействие, предполагающее распространение или расширение зоны хозяйствования (корпораций), жизнедеятельности (населения) и влияния (власти) на стейкхолдеров

импансивное взаимодействие, предполагающее создание благоприятных условий (для иностранных компаний, инвесторов, мигрантов) на территории Арктической зоны, что обеспечивает успех тем странам и территориям, которые поддерживают отношения с крупными компаниями из стран с открытым доступом

встречное взаимодействие, осуществляемое навстречу друг другу, основанное на взаимном интересе при реализации проектов и программ, при создании стратегических альянсов и экономических объединений

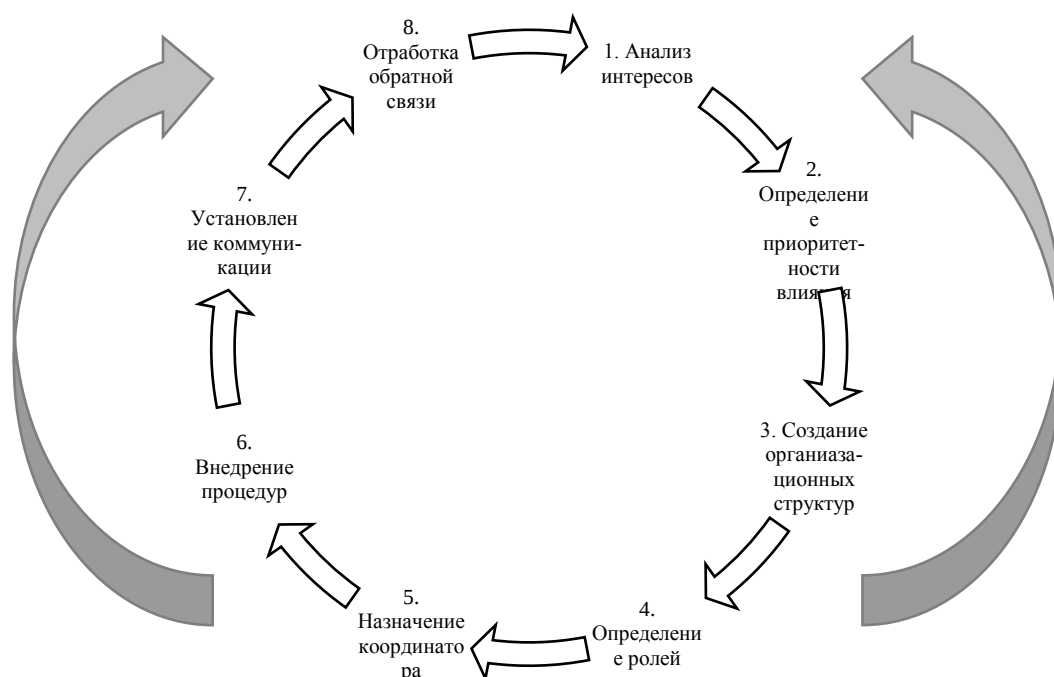


Рисунок 17 – Типы инициирования связей заинтересованных сторон в классическом стейкхолдерском цикле¹¹⁵¹¹⁶

¹¹⁵ Стрекалова, А.С. Восприятие инноваций в маркетинге территорий: роль стейкхолдерских сообществ / А.С. Стрекалова // Журнал экономической теории. - 2019. - Т. 16. - № 2. - С. 293-304

¹¹⁶ Ткаченко, И.Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев // Управленец. - 2018. - Т. 9. - № 4. - С. 40-52.

Значимость стейкхолдерского подхода к современному государственному стратегическому управлению автором настоящего исследования видится в том, что:

- во первых, в решении значимых общественных проблем наряду с Правительством принимают участие граждане, общественные организации;
- во- вторых, именно Правительство выступает координатором в согласовании разносторонних и разнонаправленных социально-экономических интересов, для этого необходимы платформы диалога и интеграции на основе переговоров и достижения консенсуса как с реальными, так и потенциальными стейкхолдерами;
- в-третьих, современное государственное стратегическое управление представляет собой сеть, в составе которой органы государственной власти, бизнес – структуры, общественные организации, граждане и при всем при этом каждый участник сети ограничен правилами, обеспечивающие стабильность всей сети;
- в – четвертых, стейкхолдеры сети имеют доступ к ресурсам, обладают независимостью от других акторов и получают определенную выгоды, что позволяет удовлетворять потребности участников сети;
- в-пятых, сеть основывается на стабильности, репутации акторов, контрактных отношениях, доверии, что позволяет оставаться ей гибкой и динамичной.

В тоже время, автор согласен с выводами В.Л. Тамбовцева и И.А. Рождественской, что стейкхолдерский подход к государственному управлению с позиции методологии и прикладного аспекта, в отличии от корпоративного выступает очень сложной задачей.¹¹⁷

Так, в методологическом аспекте в государственном управлении нет четких подходов к идентификации и анализу стейкхолдеров; в корпоративном управлении детально проработаны вопросы оценки коалиции

¹¹⁷ Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Как улучшать предоставление публичных услуг: взгляд экономистов // Управленец. 2023. Т. 14. № 4. С. 2-14.

заинтересованных сторон, в тоже время в системе государственного управления представлено лишь их сетевое взаимодействие; с позиции ценностного аспекта хорошо проработана методология, однако в практической плоскости разработано мало конкретных рекомендаций; в государственном управлении отсутствуют методические рекомендации по оценке вклада и выгод стейкхолдеров.

Таким образом, если в корпоративном управлении в современных условиях разработаны базовые единые принципы, требования, показатели эффективности стейкхолдерского подхода для различных бизнес – структур в разных странах мира, то в системе государственного управления такой принцип не может быть реализован в силу особенностей уровня развития экономики государств (регионов), специфики сформированной институциональной среды.

И здесь следует обратиться к выводам И.Н. Ткаченко, о том, что универсальной модели стейкхолдерского подхода к государственному управлению не может быть, и в методологическом и прикладном аспектах она должна быть адаптирована к институциональным, стратегическим параметрам развития объекта управления, учитывать характеристики стейкхолдеров территории, их переговорную силу.¹¹⁸

В состав Арктической зоны Российской Федерации (АЗ РФ) входят территории четырех субъектов полностью (Мурманская область, Ненецкий АО, Ямало-Ненецкий АО, Чукотский АО), пяти субъектов частично (Архангельская область, Республика Карелия, Республика Коми, Красноярский край, Республика Саха (Якутия), а также с сентября 2023 года Президент Российской Федерации В. Путин дал согласие на включение в состав Арктической зоны Российской Федерации территорий Березовского и Белоярского районов Ханты-Мансийского автономного округа.

¹¹⁸ Ткаченко И.Н. Особенности стейкхолдерской модели государственного управления // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 4 (61). С. 241-245.

Площадь территории АЗ РФ составляет порядка 9 млн. кв. км. (сухопутная часть – более 5 млн. кв. км), на которой проживает более 2,6 млн человек, плотность населения составляет от 0,04 до 5,06 чел. / кв. км¹¹⁹.

Географическая карта территории АЗ РФ по состоянию на 01.01.2024 года приведена на рисунке 18.

В первую очередь, регион играет ключевую роль в обеспечении не только российской, но и международной энергетической, ресурсной, водной и климатической безопасности. В Арктической зоне расположены колоссальные залежи ископаемых видов топлива (порядка 20 % мировых запасов)¹²⁰. Кроме этого, территория имеет значительный потенциал для формирования и реализации технологий циркулярной экономики, в том числе зелёной энергетики. В Арктической зоне расположены большие запасы никеля, фосфатов, бокситов. В арктических льдах находятся серьёзные запасы пресной воды, необходимой для стабильного развития разных отраслей промышленности.

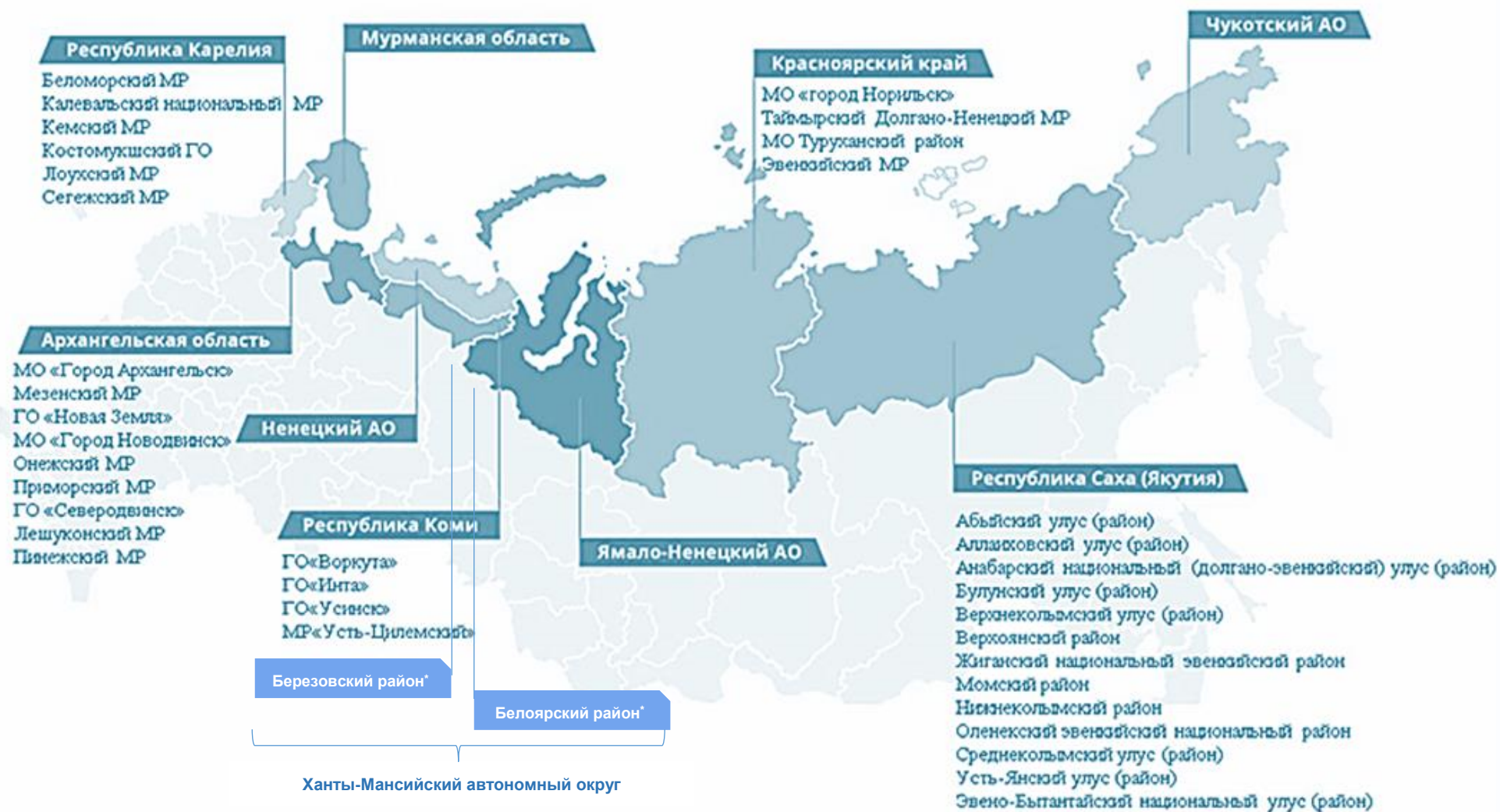
Следует отметить, что Арктика – ключевой драйвер развития экономики Российской Федерации. 10 % ВВП страны формирует данный макрорегион, более того на него приходится порядка 20% экспорта России¹²¹.

Арктическая зона – ключевая территория для сохранения энергетической и военной безопасности нашей страны.

¹¹⁹ По данным сайта Арктического совета Председательство России // <https://as.arctic-russia.ru/analytics/> (дата обращения 01.01.2024).

¹²⁰ Strategic importance of the Arctic in US policy //US government printing office, 2010. URL: https://irp.fas.org/congress/2009_hr/arctic.pdf

¹²¹ Арктическая политика России: международные аспекты: доклад НИУ ВШЭ: к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, 13-30 апреля 2021 г. // Д. С. Боклан, В. Б. Кашин, А. Б. Лихачева [и др.] ; Высшая школа экономики, национальный исследовательский университет. 2021 г. 54 с.



* - включены в состав АЗРФ с сентября 2023 г.

Рисунок 18 – Географическая карта территории Арктической зоны Российской Федерации по состоянию на 01.01.2024 г.

В Арктической зоне расположен Северный флот, который является крупнейшим в нашей стране¹²². На территории Кольского полуострова размещаются стратегические подводные лодки, хранилища ядерного оружия, которые выступают российскими силами ядерного сдерживания¹²³. В сложившихся геополитических условиях усиления накала противостояний «Россия – НАТО», территория Арктики получает статус ещё одной ключевой сферы противостояния. Более того, с точки зрения военной безопасности, для нашей страны данная территория важна в контексте того, что наибольшая часть арктических стран являются членами НАТО¹²⁴.

Арктическая зона - богатый природными ресурсами край, такими как: нефть, газовый конденсат, природный газ, углеводороды, олово и золото. В первую очередь, они нужны для развития промышленности, а также для оказания жилищно-коммунальных населению и частных целей.

Большую роль в сфере добычи нефти и природного газа на сегодняшний день играет Арктический шельф. Страны мира, имеющие выход к данному участку Арктики, ведут активные геологические исследования в данном регионе.

Россия также прикладывает в этом направлении значительные усилия. При этом многие месторождения еще предстоит разведать. По оценкам экспертов их доля на арктическом шельфе составляет более 90%, а на суше – около 53%. Специалисты оценивают нефтегазовые запасы в Арктике, как четверть всех неосвоенных мировых ресурсов. Причем, 80% - это запасы газа¹²⁵.

¹²² Северный флот // Министерство обороны Российской Федерации. URL: <https://structure.mil.ru/structure/okruga/north/news.htm> (дата обращения 01.01.2024 г.)

¹²³ Путин привел силы ядерного сдерживания на Кольском полуострове в боевую готовность // The Barents Observer. URL: <https://thebarentsobserver.com/ru/bezopasnost/2022/02/putin-privel-silyyadernogo-sderzhivaniya-na-kolskom-poluostrove-vboevuyu> (дата обращения 01.01.2024 г.)

¹²⁴ Тишков, С.В. Оценка современного состояния инновационного развития северных и арктических территорий / С.В. Тишков, Н.Е. Егоров, А.Д. Волков // Арктика и Север. - 2022. - № 47. - С. 57-75.

¹²⁵ Реализация демографического потенциала территорий российской Арктики в контексте инновационного развития: механизм, факторы, инструменты регулирования. Коллективная научная монография. / Смиренникова Е.В., Губина О.В., Воронина Л.В., Проворова А.А., Уханова А.В., Матвиенко И.И., Торцев А.М. Архангельск, 2022. 294 с.

Недра Арктики содержат залежи не только нефти и газа, но редкоземельных и цветных металлов: золота, никеля, меди, вольфрама и многих других. Кроме того, в этом месте можно добывать алмазы, драгоценные камни, уголь и гипс.

Но природные богатства Арктики – это не просто ее недра. Есть и другие ценные ресурсы в данной зоне. Например, запасы пресной воды, которые по оценкам экспертов, составляют до пятой части общего мирового запаса воды¹²⁶.

Сложно не упомянуть также о биологическом разнообразии этого северного и очень сурового по климату края, включая растения, животных и птиц, которые выбрали эту местность для жизни и размножения.

Роль биологических природных ресурсов Арктики существенна. Она заключается не только в охране природы и сохранении биологического многообразия, а также в возможности их рекреационного использования.

Некоторые виды представляют собой хозяйственную ценность. В данном районе осуществляется промысел практически в промышленных масштабах таких пород рыб, как минтай, тресковые, лососевые, криль и многие другие. Некоторые виды животных имеют хозяйственную ценность для жизнедеятельности коренных народов, например, северный олень, морж, тюлень и др. Часть из них занесены в Красную книгу¹²⁷.

Ресурсы России в Арктике - это и сами территории. На сегодняшний день суровый климат делает проживание в данных районах затруднительным для человека - аномально низкие температуры, недостаточное количество тепла и света.

При добыче и переработке всех этих природных ресурсов возникают определенные риски. Во-первых, это риски, возникающие в социальной сфере. Человеческие ресурсы являются очень важным элементом процесса

¹²⁶ Самарина В.П. Региональные стратегии социально-экономического развития как институты реализации экологической политики в Арктике// Фундаментальные исследования. 2021. № 8. С. 65-69.

¹²⁷ Замятина, Н.Ю. Российская Арктика: к новому пониманию освоения / Н. Ю. Замятина, А. Н. Пилясов. – М.: URSS, 2019. – 400 с.

освоения северной территории, обладающей такими специфическими характеристиками. Обустройство быта в таком районе - одна из сложнейших задач, поскольку предполагает использование энерго- и теплосберегающих технологий и материалов. Большое значение имеет строительство школ, больниц и поликлиник для коренного населения Арктики с целью повышения качества жизни. Подготовка кадров для севера требует особой специфики, сочетающей моральное и материальное стимулирование трудовых ресурсов¹²⁸.

Большое значение имеют риски, связанные с процессом добычи природных ресурсов, включающим разведку, освоение нефтегазоносных месторождений в данном регионе. И это не только проблемы ускоренного износа оборудования в условиях низких температур, но и проблемы обеспечения средствами связи и энергии, поиска импортозамещающих техники и технологий.

Кроме того, нельзя забывать, что на территории Арктики проживает коренное население со своими национальными культурными ценностями, нуждающимися в защите, охране и развитии.

Обоснование стратегической роли Арктической зоны в социально-экономическом развитии России приведено на рисунке 19.

¹²⁸ Кривошапкина, О.А. Организационно-экономический механизм промышленного освоения территории Севера с учетом интересов коренного населения / О. А. Кривошапкина // Недропользование. XXI век. – 2020. – № 5. – С. 122–129.

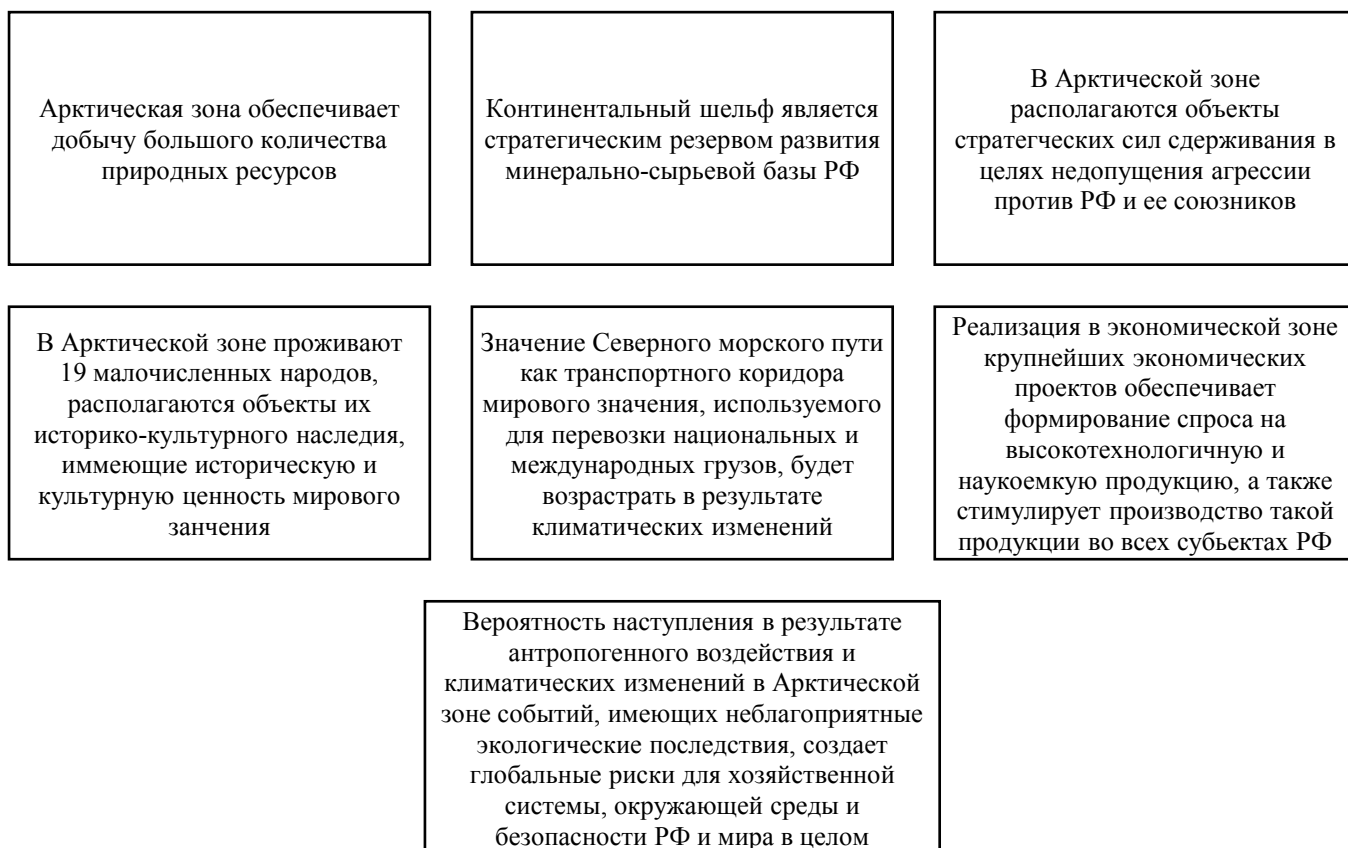


Рисунок 19 – Стратегическая роль Арктической зоны в социально-экономическом развитии России¹²⁹¹³⁰

Необходимость применения стратегического подхода в государственном управлении развитие Арктической зоны России обусловлена рядом принципиальных особенностей и роли данной территории в глобальном аспекте¹³¹ (Рисунок 20).

¹²⁹ Липина, С.А. Арктика: стратегия развития: монография / С.А. Липина, О.О. Смирнова, Е.В. Кудряшова. Сев. (Арктич) федер. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Архангельск: САФУ, 2019. – 338 с.

¹³⁰ Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 года «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года»

¹³¹ Арктическое пространство России в XXI веке: факторы развития, организации управления / под ред. акад. В.В. Ивантера. – СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; Издательский Дом «Наука». 2016. 1040 с.

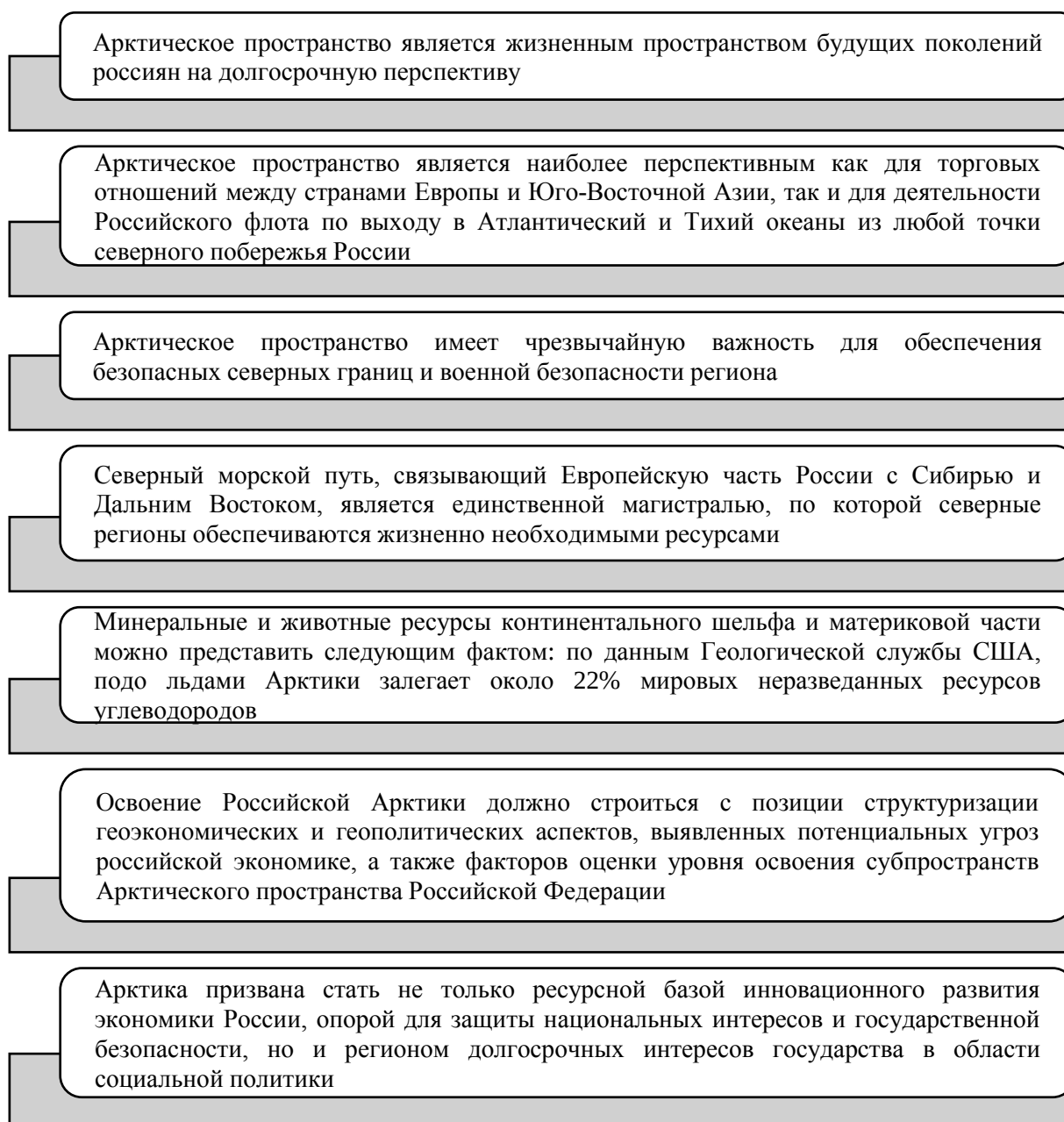


Рисунок 20 - Геоэкономическая и геополитическая составляющие концепции стратегического управления Арктической зоной

Целесообразность применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению Арктической зоной России обусловлено (Рисунок 21):

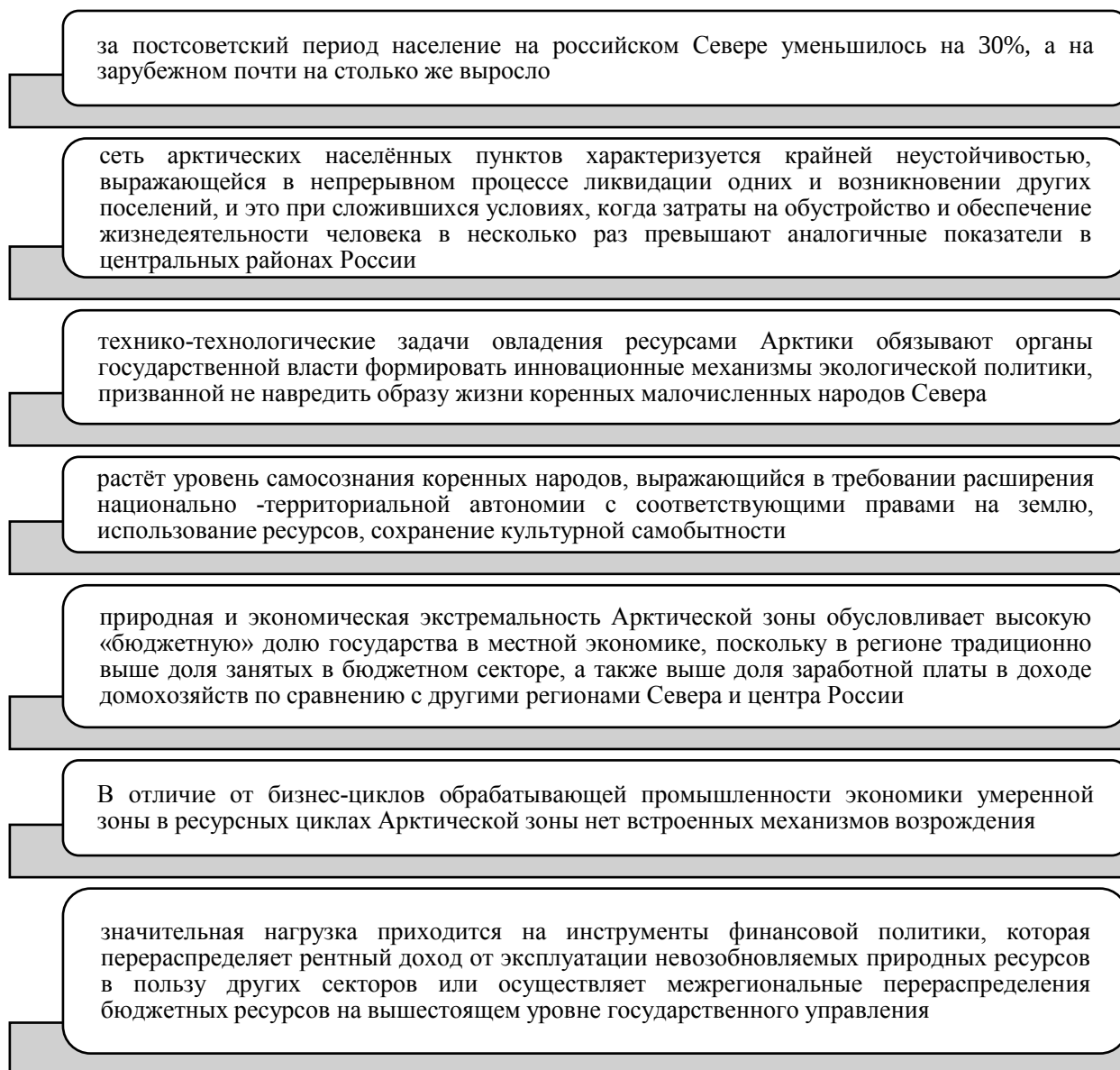


Рисунок 21 – Выделенные специфические черты Арктической зоны Российской Федерации¹³²

Стейкхолдерский подход к государственному стратегическому управлению развитием АЗ РФ должен базироваться на реализации целей взаимодействия посредством учета уникальностей региона с максимальным использованием имеющихся в распоряжении ресурсов и возможностей. Данный подход направлен на снятие ограничений возможностей диалога со

¹³² О совершенствовании государственного управления в сфере развития Арктической зоны Российской Федерации: Указ Президента РФ от 26.02.2019 №78. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318976/

стейкхолдерами, использование синергетического эффекта, стремление выбрать общие цели и учитывать риски при формировании взаимоотношений ключевых стейкхолдеров АЗ РФ, достижение в результате диалога ситуации взаимного выигрыша и устойчивого социально-экономического развития территории.

Территория АЗ РФ является регионом с разнообразными и разносторонними группами стейкхолдеров¹³³. В этой связи, важнейшее значение в системе государственного стратегического управления социально-экономическим развитием АЗ РФ играет анализ заинтересованных сторон и их идентификация с позиции степени их влияния и интереса во взаимодействии с органами государственной власти.

Согласование интересов бизнеса, населения и власти позволяют развивать социально-экономическое пространство субъектов АЗ РФ в трех направлениях: как зону хозяйствования, как среду жизнедеятельности и как объект государственного управления. В основе интересов населения, составляющего наиболее многочисленную, а оттого – наиболее значимую группу стейкхолдеров, находится возможность удовлетворения жизненно важных потребностей, включая физиологические потребности, комфортность и безопасность среды проживания, степень занятости, привлекательность территории с позиций саморазвития личности.

С учетом активизации вовлечения различных заинтересованных сторон в процесс разработки направлений социально-экономического развития территории к ним относятся: органы контроля, надзора, регулирования; учредители, акционеры, инвесторы, кредитные организации, партнеры по бизнесу, экспертное сообщество, местные сообщества.

По мнению автора, с научной и практической точек зрения наибольший интерес представляет метод картирования, сущность которого состоит в градации стейкхолдеров на четыре группы по степени влияния и

¹³³ Арктика: стратегия развития: монография / под общ. ред. С.А. Липиной, О.О. Смирновой, Е.В. Кудряшовой; Сев. (Арктич) федер. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Архангельск: САФУ, 2019. – 338 с.

интереса, каждая из которых занимает одно место в четырехмерной карте (рисунок 22).

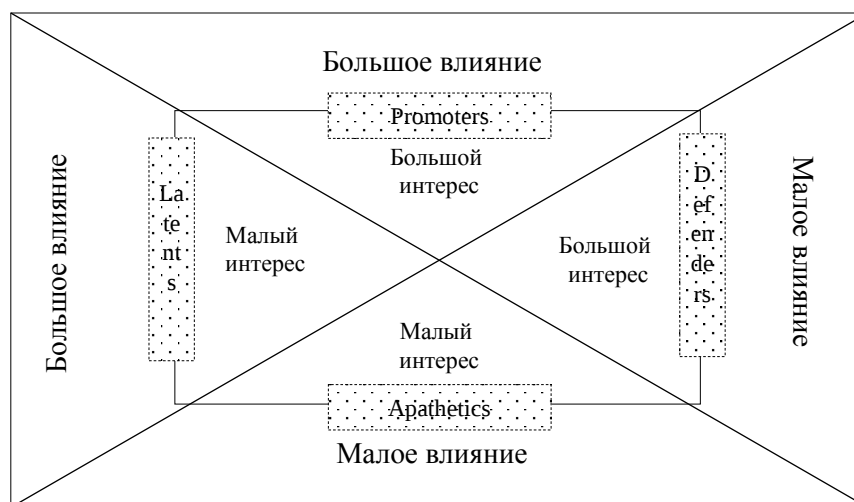


Рисунок 22 - Карта стейкхолдеров (составлено автором)

С позиции данного метода анализа заинтересованных сторон, целесообразно выделить четыре группы стейкхолдеров¹³⁴:

- promoters – группа стейкхолдеров, которая находится в верхнем сегменте карты, является наиболее важной для стратегического государственного управления. Promoters проявляют большой интерес к управленческим решениям органов государственной власти и способны помочь сделать их более эффективными;

- apathetics - группа стейкхолдеров, которая находится в нижнем сегменте карты, является наименее важной в системе государственного управления. Apathetics имеют малый интерес и малый потенциал, они могут даже не знать, что существует управленческое решение или планируется действие по его реализации;

- defenders - группа стейкхолдеров, которая находится в правом сегменте карты. Defenders имеют корыстный интерес и могут выразить свою

¹³⁴ Sakharova S.M., Golovina T.A., Avdeeva I.L., Parakhina L.V., Polyatin A.V. The concept of the socio-environmental and economic system of the Arctic zone on the basis of stakeholder approach // Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal). 2022. № 10-2. С. 49-61.

поддержку органам государственной власти, но не имеют реального потенциала (ресурсов и возможностей) повлиять на управленческое решение каким-либо образом;

- Latents - группа стейкхолдеров, которая находится в левом сегменте карты. Latents не имеют особого интереса или участия в принятии решения, но могут, если заинтересуются, сильно повлиять на него.

С позиций государственного стратегического управления развитием территорий АЗ РФ роль картирования заключается в том, что наиболее важными заинтересованными сторонами являются те, которые больше всего пострадали, т. е. менее всего реализовали свои интересы. С этой позиции, не важно к какой группе относятся стейкхолдеры, даже если они находились в группе apathetics до начала согласования интересов. Их отличает то, что они дают оценку государственным управленческим решениям, оказывающим влияние на условия их деятельности в АЗ РФ. Если их отношение к органам власти положительное и они действительно могут приложить усилия для решения стратегических государственных задач и могут вкладываться в решение социально-экономических проблем АЗ РФ, то нужно вовлекать их, создавая благоприятные условия. В свою очередь, органы государственной власти должны вовлекать данные группы в такой процесс стратегического планирования, который будет рассматриваться всеми сторонами как существенный вклад в общие усилия. Они должны почувствовать себя ответственными за часть стратегических решений органов государственной власти. Также очень важно обращать внимание на мнения стейкхолдеров и соглашаться с ними там, где это отвечает общим интересам.

По мнению автора, особый подход требуется к группе latents. Данная группа, будучи мало заинтересованной в результатах деятельности органов государственной власти, не тратят свои усилия на реализацию стратегических решений, но потенциально могут быть чрезвычайно полезными в том случае, если они понимают, что эти усилия важны либо для их собственных или коллективных интересов. Органы государственной

власти должны поддерживать информационную связь с данной группой в течение долгого времени и предлагать им возможность связать интересы с их усилиями и властными возможностями.

Отдельное внимание органы государственной власти должны уделять группе *defenders*. Принимая во внимание, что эта группа имеет низкое влияние и высокий интерес к государственным управленческим решениям, целесообразно держать их в курсе стратегических действий органов власти, но не слишком беспокоиться об их дальнейшем привлечении к их реализации.

Менее всего управленческих усилий прилагается к представителям группы *apathetics*, которые могут быть заинтересованными сторонами только через своё положение в бизнес-сообществе. Представителей данной группы нужно время от времени информировать о результатах деятельности органов государственной власти.

Карта ключевых стейкхолдеров АЗ РФ с учетом выше обозначенных особенностей сложной мезо-экономической системой приведена на рисунке 23.

В основу приведенной карты стейкхолдеров АЗ РФ Федерации в исследовании был положен практический и структурно-функциональный концепт, также была учтена позиция А.С. Стрекаловой в том, что в современных условиях триада «власть – бизнес – население» не является в достаточной мере актуальной, тем более применительно к системе государственного стратегического управления АЗ РФ.¹³⁵

В первую очередь это обусловлено многоуровневостью системы государственного управления на территории АЗ РФ, которая была описана ранее, а также клиентоцентричностью и многополярностью и данной системы.

¹³⁵ Стрекалова А.С. Восприятие инноваций в маркетинге территорий: роль стейкхолдерских сообществ // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 2. С. 293-304

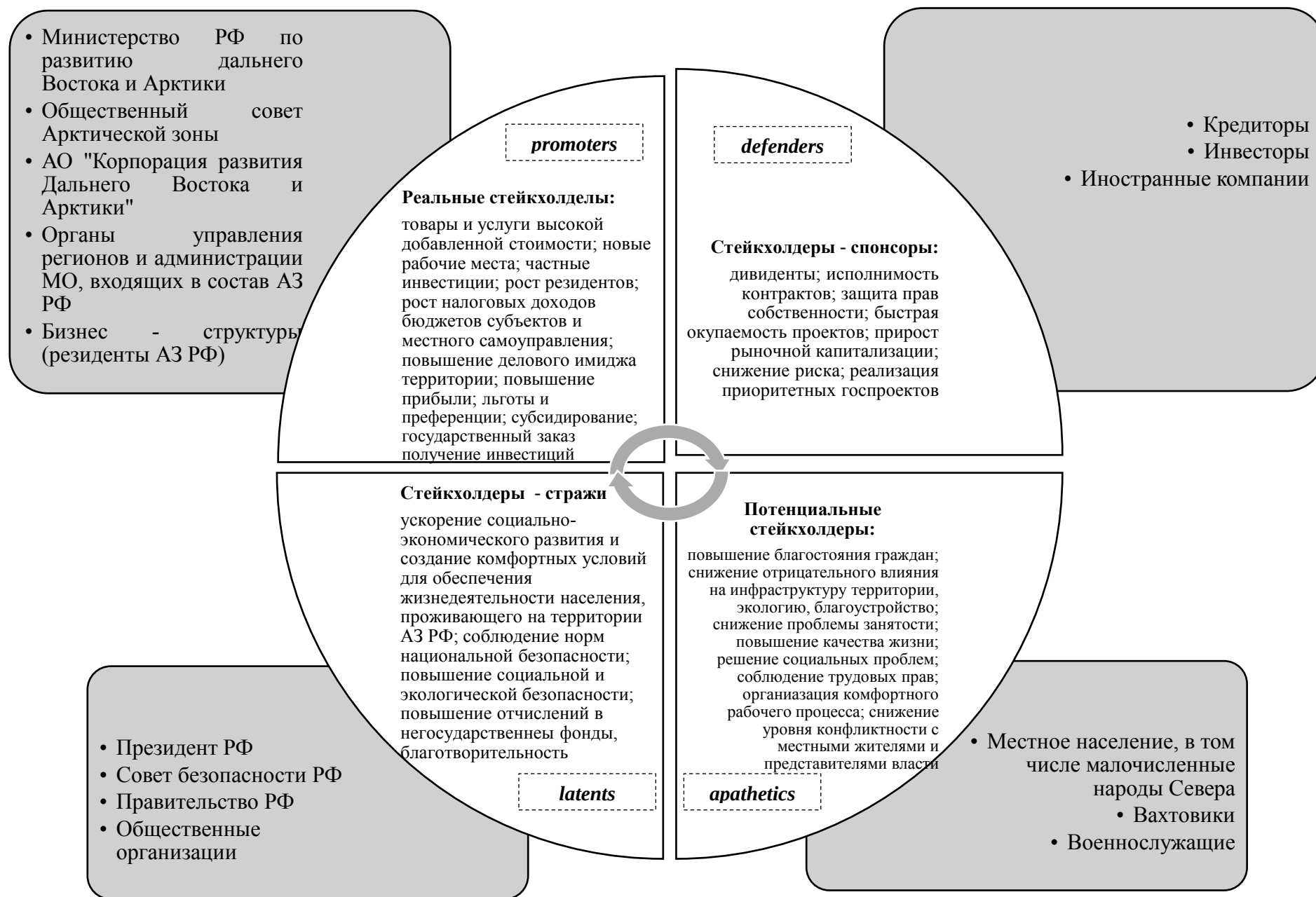


Рисунок 23 - Карта ключевых стейкхолдеров Арктической зоны Российской Федерации (составлено автором)

Автор поддерживает позицию Центра подготовки трансформации ФГБОУ ВО «РАНХиГС», в которой «клиентоцентричность рассматривается как концепция развития предприятия для удовлетворения потребностей и интересов клиентов на принципах постоянного улучшения взаимоотношений»¹³⁶.

Перейти на совершенно новый уровень государственного управления возможно только при адресной работе стейкхолдерами, при учете обратной связи, достижении их удовлетворенности от взаимодействия с органами государственной власти, активной вовлеченности последних в проблемы АЗ РФ.

Внедрение принципов клиентоцентричности в современных условиях обуславливает необходимость совершенствования кадровой политики в органах государственной власти, а также цифровизации производственных процессов.¹³⁷

Важнейшим шагом для реализации принципа клиентоцентричности в стейкхолдерском подходе является профессиональная подготовка государственных служащих¹³⁸. Базовые квалификационные требования для них отражены в Справочнике Минтруда РФ, но их необходимо дополнять современными подходами. Развитие компетентностного инструментария в системе управления персоналом органов государственной власти в прикладной плоскости также требует трансформации и подготовки научно обоснованных методических рекомендаций.

В рамках стейкхолдерского подхода клиентоцентричность автор рассматривает как новый проактивный способ коммуникации, в котором

¹³⁶ Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации: коллективная монография / В.В. Картавцев, С.В. Коршунова, М.В. Крель [и др.] ; под редакцией О.В. Линник [и др.]. – Москва : РАНХиГС, 2020. – 180 с. (с. 16-17)

¹³⁷ Сахарова С.М., Авдеева И.Л., Парахина Л.В. Цифровизация публичной политики в системе государственного управления // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2022. Т. 10. № 1 (56). С. 114-125.

¹³⁸ Сахарова С.М. Кадровая политика в органах государственной власти: проблемы реализации и направления совершенствования // Вестник государственного и муниципального управления. 2017. № 3 (26). С. 68-72.

важнейший аспект – эффективное взаимодействие со стейкхолдерами, понимание их проблем и интересов.

По мнению автора, учет клиентоцентричной компоненты в рамках государственного стратегического управления обеспечит вовлечение стейкхолдеров и согласование интересов участников стратегического управления, а учет уникальности и особенностей АЗ РФ обеспечивает развитие направлений экономической деятельности благодаря сильным сторонам и стратегическим возможностям как территории в целом так и отдельным её субъектам.

Характеризуя принцип многополярности мы будем придерживаться взглядов Ф.А. Лукьянова и рассматривать его как присутствие плюрализма в распределении силы в системе государственного управления, где имеется три и более центров принятия управленческих решений.¹³⁹ В управлении Арктической зоной России принимают участие субъекты управления макро, мезо и микроинституционального уровней, также в данный процесс вовлекаются внерегиональные стейкхолдеры.

В рамках темы данного исследования многополярность – это не только принцип государственного стратегического управления АЗ РФ, но и приверженность стейкхолдеров Арктической зоны России определенным принципам, содержательным целям социально-экономического развития территории, наличие между выделенными участниками многостороннего взаимодействия на основе комплекса общих ценностей, которые безусловно не исключают наличие конфликтов по конкретным вопросам между отдельными стейкхолдерами.

Допустимым комплексом ценностей является стабильность отношений, учет базовых интересов и приоритетов стейкхолдеров, готовность к компромиссам.

¹³⁹ Лукьянов Ф.А. Глобальное большинство - на перекрестке мировой политики? // Проблемы национальной стратегии. 2023. № 2 (77). С. 34-41

Многополярность предполагает длительные отношения между участниками государственного стратегического управления и требует больших усилий и времени, чем достижение двухсторонних соглашений.

На наш взгляд, главной особенностью многополярных договоренностей – способность фиксации в государственной политике АЗ РФ на основе стейкхолдерского подхода устойчивых норм поведения, которые должны быть согласованы в многостороннем формате, а не навязана более «слабым» стейкхолдерам со стороны более «сильных». Такой формат принятия государственных управленческих решений подразумевает достижение как можно более содержательного компромисса по ключевым вопросам стратегического управления АЗ РФ при наличии расхождений в интересах стейкхолдеров.

При этом считаем необходимым отметить подход к систематизации и анализу стейкхолдеров И. Фассина¹⁴⁰, в рамках которой применительно к стейкхолдерам АЗ РФ целесообразно выделить кросс – группу собственно заинтересованных сторон, которые имеют реальные позитивные и лояльные интересы; переговорная «сила» и «влияние» имеют взаимовзвешенный характер.

Специфика АЗ РФ состоит в том, что развитие данной территории не может определяться только законами рыночной экономики, здесь важнейшим стратегическим координатором выступает государство.

Экономическое развитие арктических территорий обладает большой зависимостью от государственного сектора и ведения деятельности крупными бизнес – структурами (добыча и эксплуатация природных ресурсов АЗ РФ), которые выполняют важную социальную функцию в регионе: обеспечивают приемлемый уровень дохода у населения; участвуют в создании и поддержании инфраструктуры.

Предприятия малого и среднего бизнеса не оказывают значительного влияния на социально-экономическое развитие АЗ РФ, социальной роль

¹⁴⁰ Fassin Y. The stakeholder model refined //Journal of business ethics. –2009. –Т. 84. –№1. – pp. 113-135.

данного сектора экономики состоит в выполнении роли «социального буфера» - «подушки безопасности» для проживающего на этих территориях населения.

Отдельного внимания применительно к АЗ РФ заслуживает кросс – группа потенциальных стейкхолдеров, в которой наименее учитываемыми, но оказывающими влияние на миграционные процессы в контексте угроз безопасности человека, дефицит рабочей силы и квалифицированных кадров являются вахтовики. Согласно статистическим данным в 2020 году на территории АЗ РФ вахтовым методом работало более 200 000 человек¹⁴¹.

Так ЯНАО лидирует по вовлеченности вахтовиков в экономику. Количество приезжих составляет почти 35% от всех работающих в регионе.

На втором месте в регионах Крайнего Севера – НАО с 20,8% приезжими работниками. В нефтедобывающем Ханты-Мансийском округе каждый пятый рабочий – вахтовик, что тоже высокий показатель.

Вовлечение данной категории в государственные процессы, учет их интересов необходим для решения ряда социально-экономических проблем: обеспечение соблюдения трудовых прав работников компаний – резидентов АЗ РФ; организация комфортного рабочего процесса; совершенствование медицинского обслуживания. Приоритет вахтовому методу освоения природных ресурсов путем «перебрасывания» работников с одного месторождения на другое, не дает гарантии в улучшении условий жизни местного населения, в том числе малочисленных коренных народов Севера, что потенциально создает условия возникновения конфликтов вахтовиков с местными жителями и представителями региональной власти¹⁴².

Рост населения АЗ РФ и уровень его социальной активности для социально-экономического развития территории взаимосвязаны¹⁴³.

¹⁴¹ Статистика сравнения средних зарплат России по регионам. / VisaSam.ru. URL: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplaty-v-rossii.html> (дата обращения: 12.01.2024).

¹⁴² Матвиенко, И.И. Современные проблемы коренных малочисленных народов российской Арктики в условиях климатических изменений / И.И. Матвиенко // Арктика и Север. - 2023. - № 52. - С.153-166.

¹⁴³ Ларсен Дж. Н., Фондаль Г. Доклад о человеческом развитии в Арктике: региональные процессы и глобальные связи (том II). Копенгаген: Совет министров Северных стран. 2014. 28 с.

Вовлечение местного населения, особенно малочисленных коренных народов Севера в процессы принятия решений является крайне значимым в связи с курсом АЗ РФ на устойчивое развитие территории, повышения ее привлекательности к проживанию. Необходимо повышенное внимание к проблемам «старожильческого» населения, игнорирование которых приводит к обезлюдению территорий, хищническому отношению к окружающей среде, деградации человеческого капитала, а значит, снижает шансы на инновационное развитие АЗ РФ.

Для уменьшения кадровой потребности на территории Арктики Корпорацией развития Дальнего Востока и Арктики совместно с Минобороны России запущен проект «Трудоустройство военнослужащих».

К участию привлечены ключевые резиденты, организованно проведение 500 очных мероприятий на территории воинских частей Северного флота, и Центрального военного округа, в результате которых охват составил более 15 тыс. молодых людей, собранно и передано более 6 тыс. анкеты потенциальных кандидатов на трудоустройство. С этой же целью реализован проект «Арктический вызов» в девяти субъектах АЗ РФ, география вакансий распространилась на 44 населенных пункта данной территории¹⁴⁴.

Интересы данной кросс – группы должны быть объектом постоянного мониторинга, так как диалог с ними – это новые возможности для развития АЗ РФ.

Кросс – группа «Потенциальные стейкхолдеры» не оказывает сильного влияния на государственные решения в текущий момент, но при этом их реализация имеет для них большое значение, в этой связи требуется в прикладном аспекте разработка конкретных рекомендаций по балансированию переговорной «силы».

¹⁴⁴ Ивченко, Б.П. Государственное правовое регулирование освоения и развития Арктической зоны Российской Федерации: постановка задач / Б.П. Ивченко, С.Е. Алешичев // В сборнике: Актуальные вопросы современной экономики. Материалы II Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург. - 2023. - С. 109-112.

Выделяя кросс – группу «Стейкхолдеры – стражи», автор оперирует категориями И. Фассина. Акторы данной группы оказывают серьезное влияние на социально-экономическое развитие АЗ РФ. Баланс переговорной силы и влияния смещен в их сторону. Выделение данной группы обусловлено особенностью АЗ РФ как конгломерата административно-территориальных единиц, описанной выше и связан с регулирующей функцией в системе государственного управления данной территорией.

Целесообразность выделения кросс – группы «Стейкхолдеры – спонсоры» обусловлена значимостью процессов инвестирования в проекты АЗ РФ, в том числе инфраструктурного характера. Акторы данной группы заинтересованы в реализации крупных, мультиотраслевых проектов. Переговорная «сила» и «влияние» имеют взаимноравновесный характер.

Применительно к территории АЗ РФ использование предложенной карты стейкхолдеров позволяет образовывать контуры прямой и обратной связи, так как внутри выделенных кросс – групп существуют наиболее активные представители, которые оказывают влияние на формирование ее поведенческого образа, именно на них должно быть обращено внимание органов государственной власти.

В рамках рассматриваемой концепции стейкхолдерского подхода и выделенных кросс – групп ключевых стейкхолдеров АЗ РФ, задача системы государственного управления состоит в превращении тактических союзников в стратегических партнеров, то есть необходимо в первую очередь с потенциальными стейкхолдерами договориться об общей картине будущего – социально-экономического развития АЗ РФ.

Рекомендуемая модель стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием АЗ РФ приведена на рисунке 24.

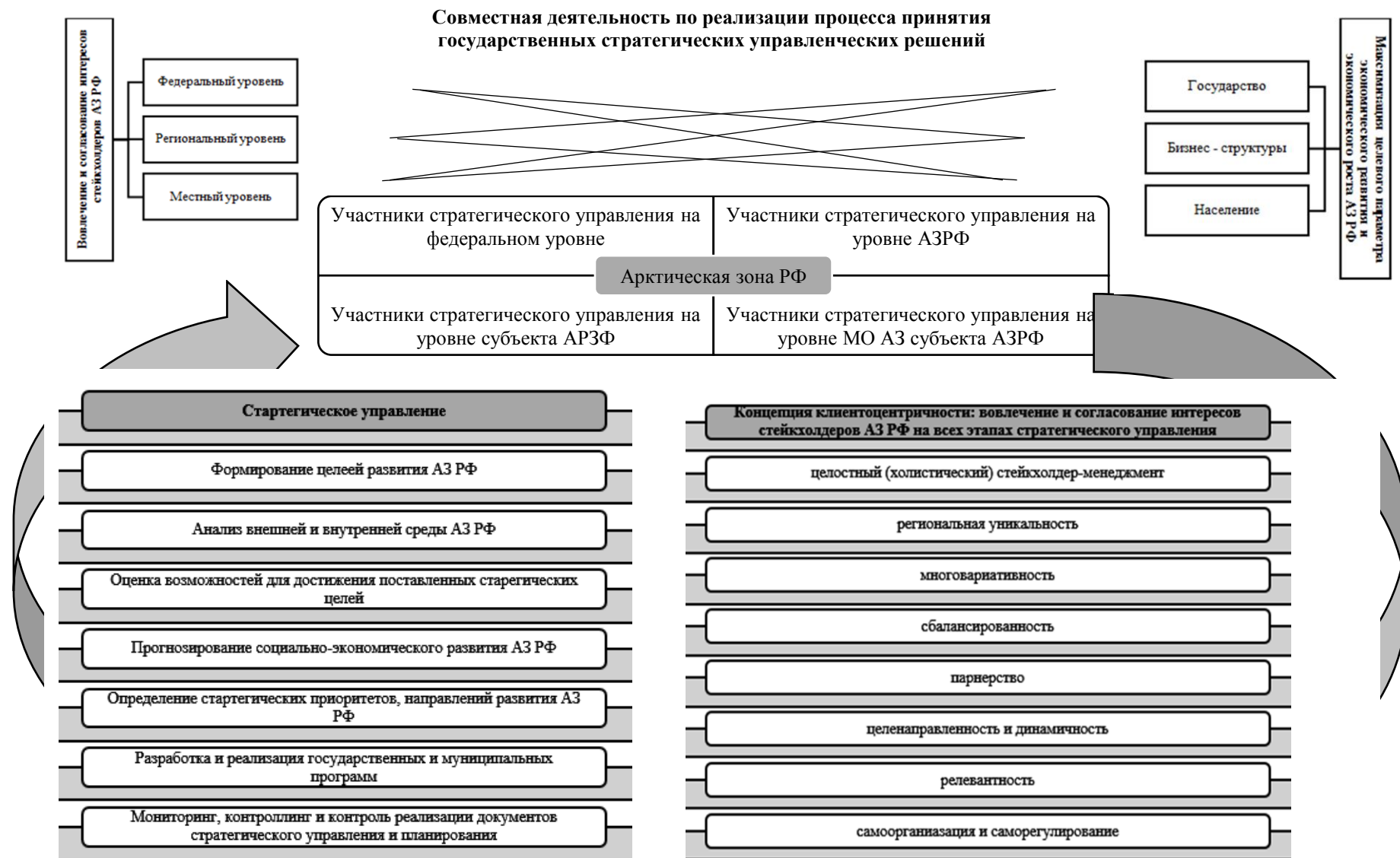


Рисунок 24 – Модель стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием Арктической зоны Российской Федерации (составлено автором)

Следует отметить, что в рамках выделенных автором кросс – групп стейкхолдеров могут возникать противоречия, обусловленные расщепление социально-экономических ролей. Так ключевым интересом Минэкономразвития является рост экономики АЗ РФ и кроме этого, безусловно обеспечение собственной власти и влияния на направления развития данной территории. И с этой позиции прослеживается противоречие в определенном смысле целей данной категории заинтересованных сторон.

Так как для развития и привлечения инвестиций в АЗ РФ более тесное поле взаимодействия прослеживается с представителями другой кросс – группы - стейкхолдеры – спонсоры. Потребность в дополнительном капитале снижает уровень власти со стороны Минэкономразвития. Узлы противоречий можно отметить между такие заинтересованными сторонами как Минприроды и Газпром. Субъективной целью Газпрома выступает безусловно повышение предпринимательской прибыли, что вступает в противоречие в объективной целью Минприроды, которая состоит в сохранении уникальной природы АЗ РФ.

Указанные противоречия приводят к проявлению отклоняющегося поведения стейкхолдеров, которое может заключаться в манипуляции информацией, необходимой для принятия стратегических решений; злоупотреблением своего положения для конфигурации тех или иных прав в свою пользу; переносе активностей в другие направления деятельности.

В этой связи, процесс стратегирования с вовлечением всех участников необходимо осуществлять на принципах согласованности как вертикальной плоскости с выделением уровней управления, так и в горизонтальной плоскости с учётом ключевых отраслей экономики АЗ РФ. Результатом совместной деятельности становится улучшение качества социально-экономического пространства российской Арктики.

Применение научных подходов к государственному стратегическому управлению с учётом концепции заинтересованных сторон позволяет наиболее точно определить задачи социально-экономического развития АЗ

РФ с позиции сбалансированного целеполагания, повышения удовлетворенности стейкхолдеров экономикой, качеством жизни и сфокусировать необходимые ресурсы на решение важнейших для заинтересованных сторон проблем (Рисунок 25).



Рисунок 25 – Схема механизма реализации стратегического государственного управления развитием Арктической зоны Российской Федерации (составлено автором)

Содержание концепции стейкхолдерского подхода в системе государственного стратегического управления развитием АЗ РФ приведено на рисунке 26.



Рисунок 26 - Концепция стейкхолдерского подхода в системе государственного стратегического управления развитием Арктической зоны Российской Федерации (составлено автором)

Механизм расширенного партнерства всех заинтересованных сторон позволяет повысить их ответственность на территории АЗ РФ.

Согласование интересов стейкхолдеров требует выработки единого видения перспектив развития АЗ РФ и механизмов его достижения¹⁴⁵.

Процесс формирования мер государственной политики и стратегии развития АЗ РФ, по мнению автора, должен осуществляться в режиме взаимодействия заинтересованных в ее результативности стейкхолдеров. Для этого органы государственной власти должны осуществлять открытые и регулярные контакты с ключевыми стейкхолдерами выделенных кросс – групп с использованием механизма стратегического партнерства.

Любая территориальная социо-эколого-экономическая система имманентно должна исследоваться в контексте ее взаимодействия и взаимовлияния с различными элементами, формирующими окружающую среду этой системы¹⁴⁶. В данном контексте АЗ РФ приобретает форму социо-эколого-экономической системы, представляющую собой взаимозависимые совокупности территории и комплекса экономических, экологических и социальных факторов, которые непосредственно определяют направленность процессов её развития.

Необходимо указать на наличие следующих основных противоречий, определяющих современные экологические проблемы Арктической зоны России:

- 1) между целевыми ориентирами развития данной территории и возрастающей ограниченностью природных ресурсов;
- 2) между возрастанием воздействия на окружающую среду и ограниченностью технологий познания природных процессов;
- 3) между неадекватным отражением проблематики отношений человека с окружающей средой в общественном сознании и возможностями инновационных подходов к реформатированию этих отношений.

¹⁴⁵ Сахарова С.М., Головина Т.А., Авдеева И.Л., Парахина Л.В. Стратегическое управление развитием арктической зоны на основе многоцентричного подхода // Международная экономика. 2022. № 4. С. 285-298.

¹⁴⁶ Головина Т.А., Сахарова С.М. Социо-эколого-экономическая концепция государственного управления развитием Арктической зоны // В сборнике: Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Отв. редактор О.А. Горбунова. Самара, 2021. С. 273-280.

Комплекс экологических проблем то находит отражение в стратегических документах по планированию социально-экономического развития, где выделяются негативные факторы, замедляющие продвижение территории АЗ РФ в направлении достижения целей устойчивого развития. При этом указанные проблемы, с одной стороны, во многом обусловлены особенностями современного пространственного развития АЗ РФ, а с другой – сами формируют комплекс препятствий, ограничивающих данное развитие.

По мнению автора настоящего исследования, это обусловлено недостаточной управленческой культурой и приоритетом сбалансированности социо-эколого-экономических задач в работе государственных органов власти, что препятствует своевременному выявлению и оперативному реагированию на запросы жителей Арктической зоны России в обеспечение их благополучия.

АЗ РФ является открытой системой, а формирующие ее элементы характеризуются наличием внутренних и внешних взаимосвязей, проявляющихся в перемещении потоков энергии, вещества и информации.

Для обеспечения нормального функционирования и развития АЗ РФ требуются внешние ресурсы различного происхождения. При этом результатом устойчивого функционирования системы данной территории выступают материальные и духовные блага, а также сопровождающие их производство отходы, загрязняющие природную среду, что позволяет определить наличие системообразующих элементов, формирующих социо-эколого-экономическую систему АЗ РФ.

Концепция стратегического управления развитием социо-эколого-экономической системы АЗ РФ представлена на рисунке 27.

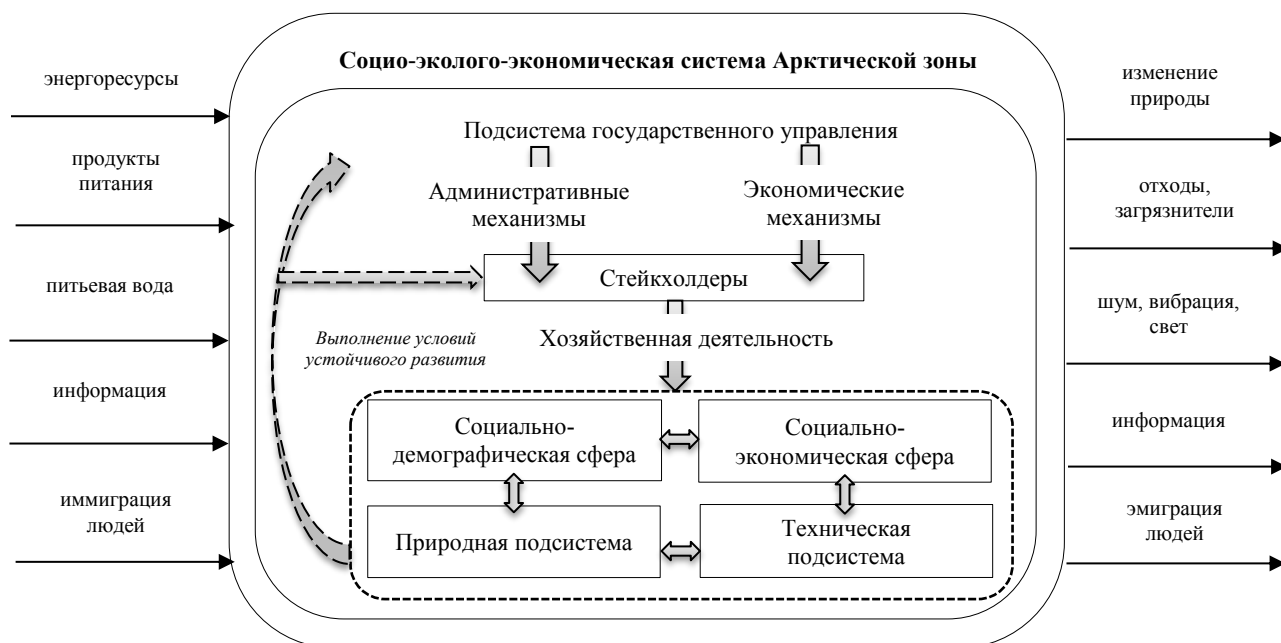


Рисунок 27 - Концепция государственного стратегического управления развитием социо-эколого-экономической системы Арктической зоны России (составлено автором)

Наблюдаемые в настоящее время в АЗ РФ особенности социо-эколого-экономического взаимодействия позволяют констатировать наличие достаточно широкого круга проблем, эффективное решение которых не представляется возможным на основе использования традиционного инструментария. Что доказывает целесообразность применения концепции управления заинтересованными сторонами, направленную на достижение целей стратегического развития Арктической зоны Российской Федерации.

Таким образом, система государственного стратегического управления на территории АЗ РФ должна формироваться реализовываться в процессе взаимодействия и сотрудничества основных стейкхолдеров, включая представителей федеральных и региональных властей, экспертов, научных исследователей, представителей гражданского общества и бизнес-структур. В процессе таких коммуникаций достигается консенсус стейкхолдеров, «интеграция знаний, опыта, методологии и интуиции», баланс между законодательно закрепленным форматом государственной политики и творческого начала, а также сокращается критический разрыв между

разработкой и практической реализацией управленческих решений в системе государственного управления.

Арктическая зона России объединяет сложно структурированные взаимосвязи хозяйственных элементов, взаимодействующих с внешней средой в решении внутренних задач социального, экологического и экономического характера для удовлетворения потребностей субъектов социо-эколого-экономической системы. Внутренняя среда данной системы в целях устойчивого развития стремится к сбалансированному преобразованию окружающей среды и взаимодействию структурных элементов.

Однако, в условиях ограниченности ресурсов внутри социо-эколого-экономической системы неизбежно возникает конфликт интересов входящих в ее состав стейкхолдеров, что приводит к нарушению устойчивости. В этой связи важной задачей управления в социо-эколого-экономической системе является анализ конфликтных ситуаций и согласование интересов стейкхолдеров для достижения общих целей.

По мнению автора данного исследования, в социо-эколого-экономической системе целесообразно выделить два базовых типа интересов: система взаимных интересов бизнеса и власти, система взаимных интересов бизнеса и общества.

Механизмы взаимодействия ключевых элементов социо-эколого-экономической системы АЗ РФ в контексте их взаимных интересов приведены на рисунке 28.

Интересы стейкхолдеров – представителей органов исполнительной власти, как резидентов, так и нерезидентов территории, состоят в исполнении Указов Президента и распоряжений Правительства РФ, стратегических, программных и других документов, связанных с социально-экономическим и пространственным развитием страны.

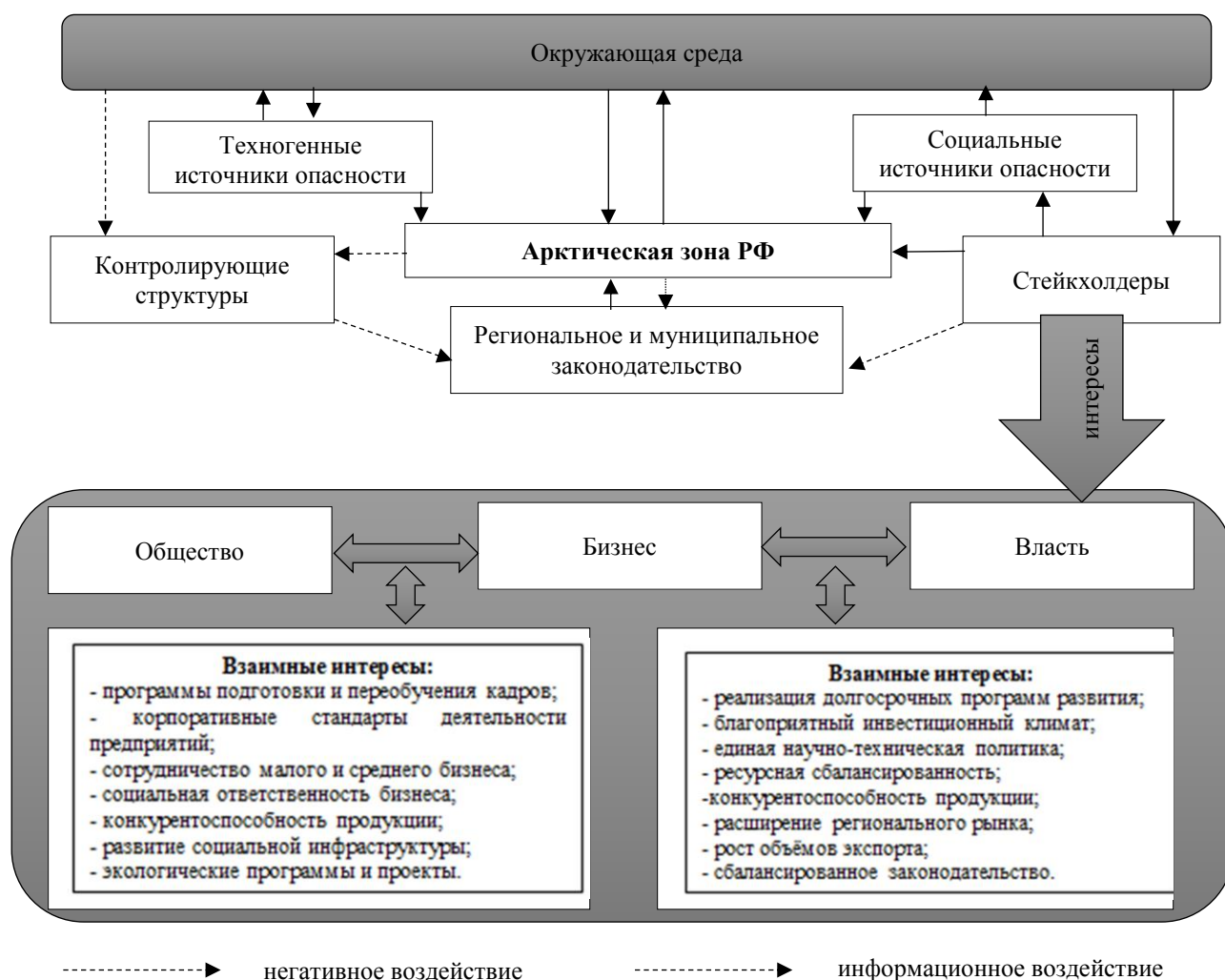


Рисунок 28 - Механизмы взаимодействия ключевых элементов социо-эколого-экономической системы Арктической зоны Российской Федерации в контексте их взаимных интересов (составлено автором)

Текущее состояние и перспективы развития АЗ РФ свидетельствуют о том, что органы государственной исполнительной власти в системе стратегического управления должны реализовывать задачи по интеграции и усилению значимости, влиятельности ключевых кросс-групп заинтересованных сторон. Именно такой подход позволит сформировать (и в случае необходимости скорректировать) комплексную программу долгосрочного развития региона. Для запуска стейкхолдерского подхода необходимо взаимодействие влиятельных групп с менее влиятельными с

позиции их вовлечения в процессы стратегического управления путём расширения участников мнений, их экспертной оценке, а также формирования пула предложений, направленных на совершенствование нормативно-правовой базы, позволяющей сформировать на территории АЗ РФ благоприятной среды взаимодействие. Не только наиболее влиятельные, но и пассивные заинтересованные стороны должны чувствовать себя важным элементом системы стратегического управления и иметь возможности и желания улучшить свои позиции в принятии управленческих решений.

Автором доказана целесообразность применения стейкхолдерского подхода к стратегическому государственному управлению, который в отличие от существующих, основан на принципах клиентоцентричности, многополярности и направлен на идентификацию и приоритизацию заинтересованных сторон, построению качественного взаимодействия выделенных кросс - групп стейкхолдеров («Реальные стейкхолдеры», «Потенциальные стейкхолдеры», «Стейкхолдеры – стражи», «Стейкхолдеры – спонсоры») и управлению этим процессом для обеспечения эффективного государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны России.

Адаптация принципов стратегического менеджмента и трансляция стейкхолдерского подхода на уровень деятельности органов государственной власти в отношении такой сложной мезо-экономической системы как АЗ РФ по мнению автора должна строиться на следующих принципиальных позициях:

- принцип баланса социо-эколого-экономического развития АЗ РФ путём управленческого воздействия на результаты функционирования участников государственного управления;
- принцип нацеленности на проактивное развитие секторов – точек роста АЗ РФ, включающие ОЭЗ, ТОСЭР, индустриальные парки;
- принцип приверженности к стейкхолдерскому подходу с максимальным распределением синергетических эффектов, сила которых

обусловлена взаимовлиянием целей и интересов органов государственной власти, бизнес – структур и населения, в том числе коренное;

- принцип реализации уникального потенциала АЗ РФ, на основе оценки перспективных возможностей данной территории по развитию экономической деятельности путем оптимального распределения финансовых и ресурсных потоков;

- принцип пространственного учета, предполагающий учет социально-экономических характеристик АЗ РФ при государственном стратегическом управлении для повышения качества экономического пространства территории;

- принцип коммуникационного взаимодействия ключевых стейкхолдеров;

- принцип прозрачности информационного поля для всех заинтересованных сторон;

- принцип коллаборации путем развития стратегического партнёрства и сотрудничества для достижения общих целей и дополнительных эффектов каждого стейкхолдера.

Автор считает, что выделенные принципы отражают сущность процесса государственного стратегического управления, а также позволяют принимать эффективные стратегические управленческие решения с учетом уникальности АЗ РФ и стейкхолдерского подхода.

Таким образом, применение стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием АЗ РФ позволит создать условия для повышения сбалансированности интересов многополярных групп заинтересованных сторон данной территории, учета их мнений и экспертной оценки при реализации управленческих решений.

В связи с необходимостью повышения эффективности функционирования органов государственной власти, актуальными становятся вопросы развития и освоения новых подходов к государственному стратегическому управлению.

Классические организационно-управленческие структуры не обеспечивают должного качества управленческим решениям и создают объективную необходимость перехода к клиентоцентричным инструментам стратегического управления, которые обеспечивают эффективную реализацию стратегических задач.

Обоснованный выбор инструментов стейкхолдерского подхода, их рациональное применение крайне необходимы для государственного стратегического управления, обеспечивающего развитие Арктической зоны Российской Федерации.

Выводы:

В развитии Арктической зоны Российской Федерации ключевая роль отводится государству. Современные глобальные вызовы и возможности ставят все более высокие требования к применяемым в государственном стратегическом управлении подходам, необходимости их развития.

Система государственного стратегического управления представляет собой динамическую модель организационно-управленческой деятельности, отличающаяся сложностью, открытостью, активностью и сочетающая в пространстве и во времени многоуровневое множество атрибутов, их взаимоотношений в процессе формирования и реализации задач, стоящих перед органами государственной власти различного уровня.

Многополярность ценностных ожиданий заинтересованных сторон, социо-эколого-экономическая уникальность и особенности Арктической зоны России обуславливают объективную необходимость развития стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению.

Данные процессы очень важны в целях повышения доступности, эффективности и качества государственных услуг. Создать условия для оперативного и эффективного реагирования органов государственной власти на внешние и внутренние вызовы призваны методы и подходы, основанные на принципах клиентоцентричности, максимизации ценности для

стейкхолдеров, стратегического партнерства в принятии управленческих решений.

Учет клиентоцентричной компоненты в рамках государственного стратегического управления обеспечит вовлечение стейкхолдеров и согласование интересов участников процесса принятия стратегических управленческих решений, а учет уникальности и административно-территориальных, социально-экономических особенностей Арктической зоны России позволит расширить поле экономической деятельности за счет перспективных возможностей субъектов АЗ РФ и данной территории в целом.

ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ СУБЪЕКТОВ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Сравнительный анализ стратегий России и зарубежных государств в контексте государственного управления социально-экономическим развитием территории Арктической зоны

Стратегическое значение Арктической зоны, в первую очередь, определяется тем, что регионы изучаемой территории входят в область Северного морского пути. В этой зоне косвенно присутствуют и другие государства, пересекающиеся территориями, континентальными шельфами и исключительными экономическими зонами (рисунок 29).

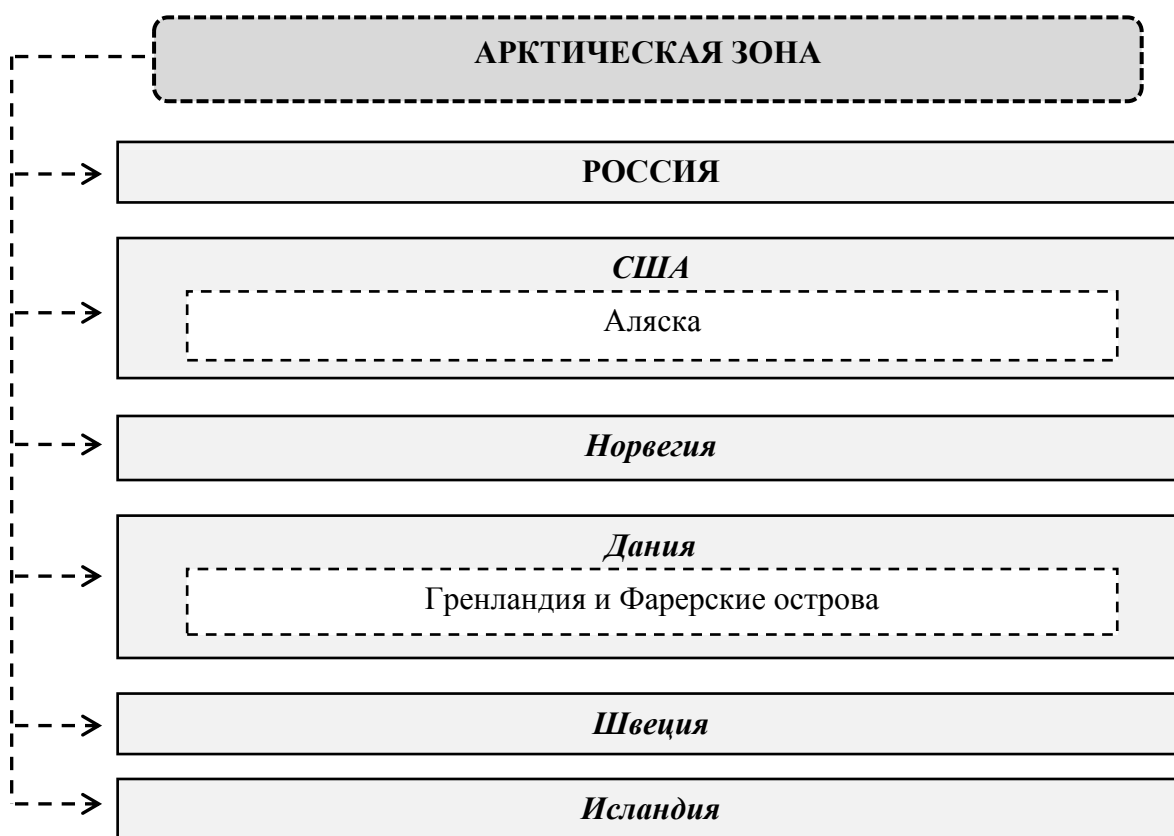


Рисунок 29 – Государства, присутствующие в Арктической зоне¹⁴⁷¹⁴⁸

¹⁴⁷ Казанин, А.Г. Арктическая политика США и Канады и ее нефтегазовый аспект / А.Г. Казанин // Вопросы управления. - 2019. - № 3 (39). - С. 46-57.

Потенциал Арктической зоны следует оценивать высоко за счет его материально-ресурсной базы, инфраструктурных и транспортных возможностей, а также влияния на мировую экосистему и темпы глобального потепления. Два «передела» Арктики, произошедших в 20 в., характеризовались активными процессами легитимизации арктического пространства, прежде всего, арктическими государствами¹⁴⁹.

К ключевым особенностям региона относятся: арктический климат, т.е. низкие и крайне низкие годовые температуры; высокая степень оледенения прибрежных территорий (от 30 до 90%); наличие вечной мерзлоты; дрейфующие льды и айсберги, из-за чего чаще всего зимняя навигация морских судов невозможна, а летняя – только в сопровождении ледоколов; малое относительно других регионов Земли растительное и животное разнообразие¹⁵⁰.

Эти факторы свидетельствуют о высокой сложности освоения и заселения данного региона, о трудности добычи полезных ископаемых и транспортной коммуникации. Потому в начале 21 века Арктическая зона стала объектом стратегических интересов стран, имеющих территориальную близость к ней.

Данная территория оказалась в центре внимания различных стран по следующим причинам:

- во - первых, в связи с экономической возможностью арктического региона. Это во многом объясняется тем, что Арктическая зона обладает огромными запасами невозобновляемых природных ресурсов, прежде всего нефтью и газом, в ней находятся 13 - 22% мировых запасов нефти¹⁵¹. Также здесь сосредоточены значительные запасы пресной воды, а постепенное

¹⁴⁸ Казанин, А.Г. Развитие российской экономической науки об Арктике как базы арктической политики: сравнительный анализ с зарубежными странами / А.Г. Казанин // Экономика устойчивого развития. - 2019. - № 2 (38). - С. 35-46.

¹⁴⁹ Бажутова Е.А. Социально-экономическое развитие Северо-Арктических территорий России: монография / Е.А. Бажутова, А.А. Биев [и др.]. Мурманск: Кольский научный центр РАН, 2019. 119 с.

¹⁵⁰ Бирюков А. Л., Забродин В.Г., Савостова Т.Л. Арктический регион: управление и комплексная безопасность (обзор актуальных вопросов) // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. – 2015. – №. 3 (26). – С. 32-37.

¹⁵¹ Швец Н.Н., Береснева П.В., Нефтегазовые ресурсы Арктики: правовой статус, оценка запасов и экономическая целесообразность их разработки, Вестник МГИМО-Университета, № 4(37) (2014), с. 62.

сокращение ледяного покрова в будущем расширит возможности для рыболовной отрасли;

- во-вторых, заинтересованность стран к Арктике обусловлена транспортным движением. Сегодня в Арктике находятся два морских маршрута между материками, которые могут служить альтернативой Суэцкому каналу и Панамскому: Северный морской путь и Северо-Западный Проход. Существует также научная гипотеза о том, что к 2050 - 2060 гг. некоторые типы кораблей смогут работать в Арктической зоне до девяти месяцев в году.¹⁵²

Приарктические страны - это арктическая восьмерка стран, которые владеют территорией и факторией за полярным кругом. Эти страны входят в международный форум Арктический совет, в рамках которого они проводят совместную политику в регионе. В страны арктической восьмерки входят – США, Российская Федерация, Канада, Норвегия, Дания, Исландия, Швеция и Финляндия.

Из стран арктической восьмерки выделяются 5 стран, которые имеют свои исключительные экономические зоны в Арктике и могут объявлять о своих территориальных претензиях на арктические территории, которыми не владеет ни одна страна.

Участником геополитического процесса, который претендует на Арктическую зону, является США. Арктическая территория США представлена штатом Аляска и прилегающими к нему Алеутскими островами. США стали арктической страной после покупки Аляски у Российской империи в 1867 году. Аляска - самый крупный и наименее густонаселенный штат США. В штате по состоянию на 2019 год почти 750 000 жителей, более половины из которых проживают в двух крупных

¹⁵² Зеленков М. Ю. Транспортно-логистическая система Северного морского пути: перспективы, проблемы и пути их решения // Арктика: экология и экономика. 2019. №. 4. С. 131-140.

городах – Анкориджи Фэрбенкс¹⁵³. Основные отрасли хозяйства штата – нефтедобыча, горнодобывающая промышленность, рыболовство, туризм.

Первый документ арктической политики США был опубликован в 2009 году «Директива по арктической политике США». Согласно данному документу основные направления стратегии в Арктике включали: военное присутствие в Арктике и увеличение безопасности. Расширение международного сотрудничества в рамках Арктического Совета¹⁵⁴.

Арктическое направление получило широкое государственное внимание в 2013 году, во время президентства Барака Обамы, когда была принята первая Арктическая стратегия США «Арктическая стратегия Министерства обороны США». Основные акценты сохранились, но в данном документе прописаны вспомогательные цели: защита национальных интересов союзников по оборонному сотрудничеству; расширение возможностей помощи при ЧС и гуманитарной помощи на Аляске гражданским властям¹⁵⁵. В 2019 году была подготовлена новая «Арктическая стратегия Министерства обороны США». В ней описаны отношения с РФ и КНР как соперничающие, а все территориальные притязания государств «арктической восьмерки» не признавались. Основные направления данной стратегии: повышение осведомленности об Арктике; расширение военных операций в Арктике; укрепление правового порядка в Арктике. США сконцентрированы на увеличении военного присутствия в Арктике и на защите национальных интересов союзников по НАТО.

В 2022 года была опубликована «Национальная стратегия США для Арктического региона». В нем были отмечены тенденции к повышению

¹⁵³ A Policy Brief from the Alaska Policy Forum. 2019. Third-grade literacy. Alaska's students must read by 9. URL: <https://alaskapolicyforum.org/wp-content/uploads/Read-By-9-electronic-full-2019-01.pdf>

¹⁵⁴ The White House. National Security Presidential Directive and Homeland Security Presidential Directive. / The White House. – Access mode : <https://irp.fas.org/offdocs/nspd/nspd-66.htm>

¹⁵⁵ Department of Defense. Arctic Strategy /Department of defense. – Access mode: https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2013_Arctic_Strategy.pdf

напряженности в Арктике, укреплению единства НАТО и поддержке институтов арктического сотрудничества.¹⁵⁶

Современная арктическая стратегия США определена в соответствующем документе, опубликованном на сайте Правительства в октябре 2022 года сроком на 10 лет. В нем указаны позиции страны по четырем блокам.

Первый блок включает в себя вопросы, касающиеся безопасности страны. Здесь речь идет о стратегических целях США по вопросам национальной безопасности в Арктике. К ним относятся: модернизация северо-западных ВКС (совместно с Канадой), строительство ледокольного флота, расширение военного присутствия, укрепление сотрудничества с арктическими союзниками¹⁵⁷.

Кроме того, в указанном документе также подчеркивается позиция США по отношению к России. Этот аспект ярко демонстрирует, что США видит в РФ прямую угрозу и заявляет о невозможности сотрудничества между странами.

Такая государственная политика, по мнению автора, способствует не обеспечению мира и стабильности в регионе, а наоборот, лишь нарастанию в нем международной напряженности и угрозы военного конфликта.

Второй блок включает в себя вопросы изменения климата и загрязнение окружающей среды. Климатическая стратегия определяется тремя пунктами: сокращением выбросов парниковых газов, помощью коренным народам в адаптации к климатическим изменениям и проведением экологических научных исследований, прежде всего мониторинга и прогнозирования.

Следующий блок касается вопроса экономического развития США, а именно развития инфраструктуры на Аляске, расширения добычи полезных

¹⁵⁶ National Strategy for the Arctic Region / The white house. – Access mode : <https://www.whitehouse.gov/wpcontent/uploads/2022/10/National-Strategy-for-the-Arctic-Region.pdf>

¹⁵⁷ Там же

ископаемых для создания новых рабочих мест, привлечения в регион жителей из других штатов, а также строительства крупной гавани в Номе.

Наиболее важным вопросом для США является вопрос о международном сотрудничестве страны. Хотя присутствие и влияние США в арктическом регионе несущественно, однако они по-прежнему продолжают называть свою роль в Арктике «лидирующей».

США отстаивают свои позиции через Арктический совет, а также путем консолидации своих союзников против России.

Также у США растет интерес к Северному морскому пути, так как они хотят монополизировать использование этого морского пути, чтобы снизить транспортные расходы и ухудшить условия для потенциальных конкурентов, тем самым вступая в конфронтацию с Россией. Северный морской путь пока останется резервом международной транспортной системы в качестве международного транзитного маршрута.

Таким образом, стратегическими направления государственной политики США в Арктике являются¹⁵⁸¹⁵⁹ (Рисунок 30):

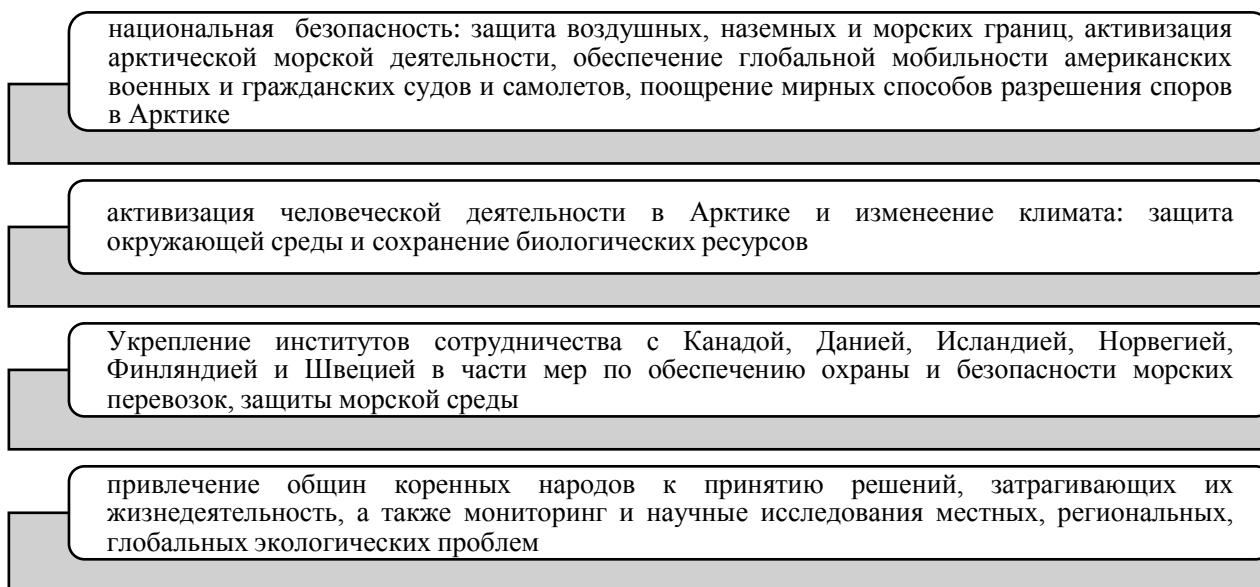


Рисунок 30 - Стратегические направления государственной политики США в Арктике

¹⁵⁸ Казанин, А.Г. Арктическая политика США и Канады и ее нефтегазовый аспект / А.Г. Казанин // Вопросы управления. - 2019. - № 3 (39). - С. 46-57.

¹⁵⁹ Nong, D. Potential impacts of expanded Arctic Alaska energy resource extraction on US energy sectors / D. Nong, A.M. Countryman, T. Warziniack // Energy policy. – 2018. – Т. 119. – Р. 574-584.

Отдельное внимание следует уделить стратегической позиции Канады в Арктической зоне. Это обусловлено тем, что почти 40 процентов территории Канады находится в арктическом регионе. В канадской Арктике проживает около 150 000 жителей, из которых более половины являются коренными жителями. Хотя арктический регион Канады огромен, там проживает менее одного процента населения Канады, в основном это коренные народы: атабаски, инуиты и гвичины¹⁶⁰. Основным интересом Канады в регионе представляют месторождения нефти, газа и метана, а также Северо-западный проход. Климатические изменения и потепление Арктики постепенно приведут к тому, что Канадская Арктика станет более пригодным регионом для проживания и ведения хозяйства. Поэтому для Канады развитие арктических территорий, привлечение в него инвестиций и создание рабочих мест является задачей государственного значения.

Северо-западный проход может в далеком будущем стать альтернативой Панамскому каналу, так как через него морской путь между Азией и Европой станет существенно короче.

Между Канадой и США есть разногласия по поводу статуса Северо-западного прохода. США желают придать ему международный свободный статус, в то время как Канада стремится сделать его национальным. Канада выступает против интернационализации Арктики.

В стратегическом развитии Арктической зоны Канада принимает активное участие. По ее инициативе в 1996 году в Оттаве 8 арктических государств подписали декларацию о создании Арктического совета, который на сегодняшний день является ключевой международной организацией в регионе. Военных угроз Канаде в Арктическом регионе нет.

Первый документ арктической стратегии Канады был опубликован в 2009 году «Северная стратегия Канады: наш Север, наше наследие, наше будущее» и включает такие стратегические направления развития как

¹⁶⁰ Российско-канадское сотрудничество в сфере устойчивого развития арктического региона. URL: https://roscongress.org/upload/medialibrary/852/Think-Arctic_rus_canada.pdf?ysclid=lf187z52is810294331

осуществление арктического суверенитета; развитие сферы знаний на севере; улучшения социально-экономических условий жизни своих северных граждан; защита экологического достояния; расширение международного сотрудничества.

Следующим документом арктической стратегии стал «Основы политики Канады в отношении Арктики и Севера», опубликованный в 2019 году. Основные направления развития не изменились, но в предисловии делался акцент на особое внимание к улучшению качества жизни коренных малочисленных народов. Эта стратегия рассчитана на срок исполнения до 2030 года¹⁶¹.

В 2022 году вышла еще одна арктическая стратегия Канады: «Canada's Arctic and Northern Policy Framework» в которой следует отметить следующие основные пункты:

- 1) согласование стратегии с интересами северных народов;
- 2) приоритет на изучение в области континентального шельфа;
- 3) финансирование транспортной инфраструктуры.

Кроме того, Канада, наряду с Россией и Данией, претендует на Хребет Ломоносова и пытается доказать, что он является подводным продолжением Североамериканского континента. Также до 2022 года Канада и Дания не могли определить статус острова Ханса между Канадой и Гренландией.

Таким образом, стратегическими направления государственной политики Канады в Арктике являются (Рисунок 31)¹⁶².

Участником стратегического развития Арктической зоны является Норвегия. Практически половина территории Норвегии - это арктическая территория, состоящая из северных провинций Нурланн, Тромсе и Финмарк, архипелага Шпицберген и острова Ян-Майен.

¹⁶¹ Government of Canada. Canada's Northern Strategy Our North, Our Heritage, Our Future Government of Canada. – Access mode : <http://library.arcticportal.org/1885/1/canada.pdf> , free

¹⁶² Brazovskaia, V. Potential Impact of Renewable Energy on the Sustainable Development of Russian Arctic Territories / V. Brazovskaia, S. Gutman, A. Zaytsev // Energies, - 2021. - 14(12):3691-220. Canada's Arctic Foreign Policy / Government of Canada (official site)

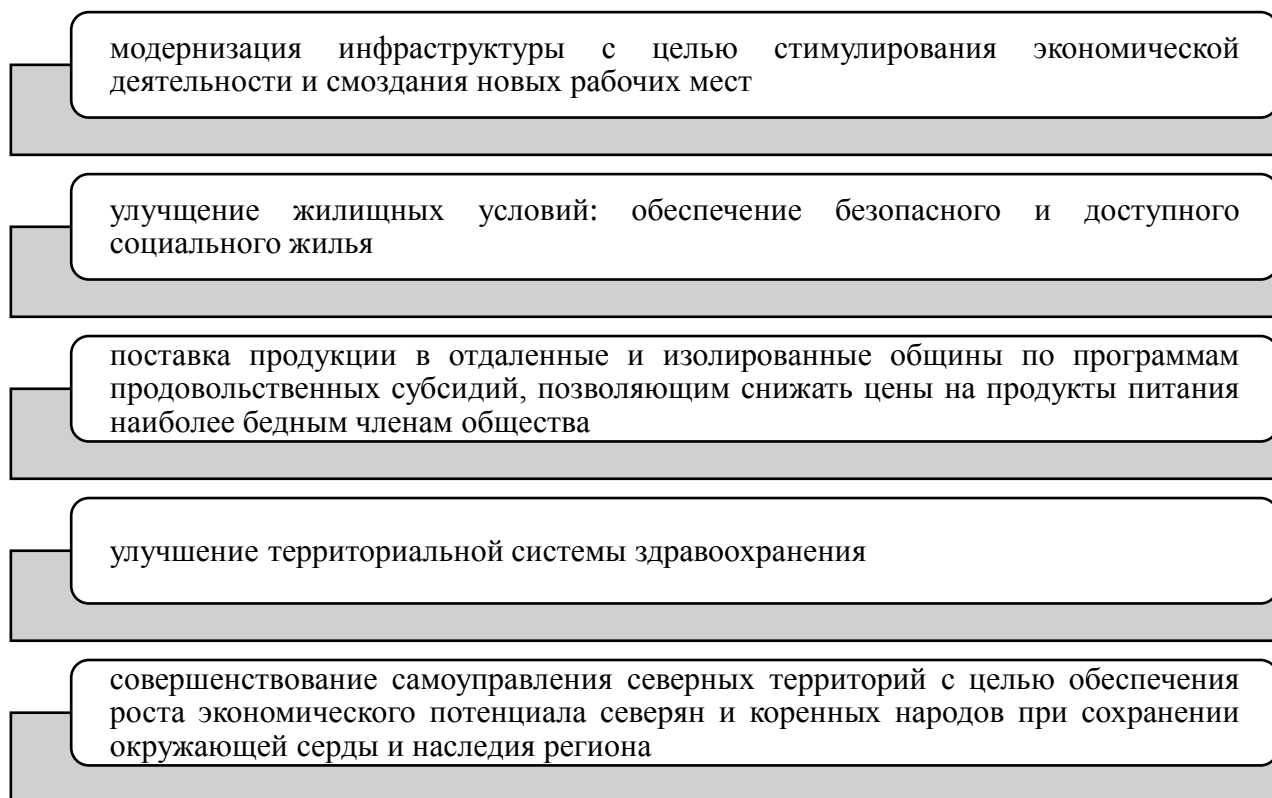


Рисунок 31 - Стратегические направления государственной политики Канады в Арктике

Первый документ о стратегии развития Арктической зоны Норвегии был опубликован 1 декабря 2006 года. Она называлась «Стратегия правительства Норвегии в северных регионах». В нем правительство Норвегии признало свои северные провинции наиболее важными в стратегическом плане, планировало развитие экономических и других отношений с РФ и ориентацией на изучение арктического региона, развитие в области знаний.

Следующий опубликованный документ, представляющий арктическую стратегию Норвегии, был опубликован 12 марта 2009 года и назывался «Новые структурные элементы на Севере». В ней сохранились акценты предыдущей стратегии. Также добавился блок по развитию бизнеса и туризма на крайнем севере. Всего есть 7 основных направлений деятельности на норвежском севере: развитие сферы знаний; контроль, реагирования ЧС и береговая охрана; развитие месторождений углеводород; развитие бизнесов;

развитие инфраструктуры; сохранение суверенитета; сохранение коренных малочисленных народов.

Последний опубликованный документ был выпущен в апреле 2017 года и назывался «Арктическая стратегия Норвегии – между геополитикой и социальным развитием». Основные акценты не изменились, основной акцент идет развитие региона в плане бизнеса, инфраструктуры и туризма.

В настоящее время арктическая стратегия Норвегии направлена на развитие инфраструктуры, средств коммуникации и внедрение высоких технологий в северных провинциях и обеспечение безопасности морского судоходства. Особое внимание уделяется сокращению выбросов в атмосферу.

В военной сфере Норвегия стремится к координации действий с НАТО и вооруженными силами стран Скандинавского полуострова в рамках организации «NORDEFCO» («сотрудничество североевропейских стран в области обороны»)¹⁶³.

В марте 2023 года в Норвегии состоялись учения 20 тысяч военных Альянса. Так, до 2022 года Норвегия вела в Арктике двойственную внешнюю политику: являясь членом НАТО, она в то же время имела тесные связи с Россией.

В Арктической стратегии 2017 года правительство Норвегии подчеркивало важность работы с РФ для решения ключевых проблем севера и сохранения с ней добрососедских отношений¹⁶⁴.

Норвежские ВУЗы сотрудничали с университетами Архангельска, Мурманска и Санкт-Петербурга. В настоящее время Норвегия бойкотирует текущий Арктический совет под председательством России. Хотя у Норвегии есть и другие партнеры, кроме Москвы, разрыв многолетних природоохранных и научных связей с ней нанесет вред обеим сторонам.

¹⁶³ Конышев В.Н., Сергунин А.А. Современная военная стратегия Норвегии в Арктике и безопасность России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. №2. С. 353-368.

¹⁶⁴ Norway's Arctic Strategy – between geopolitics and social development. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/fad46f0404e14b2a9b551ca7359c1000/arctic-strategy.pdf>

Стратегическими направления государственной политики Норвегии в Арктике являются¹⁶⁵¹⁶⁶ (Рисунок 32):

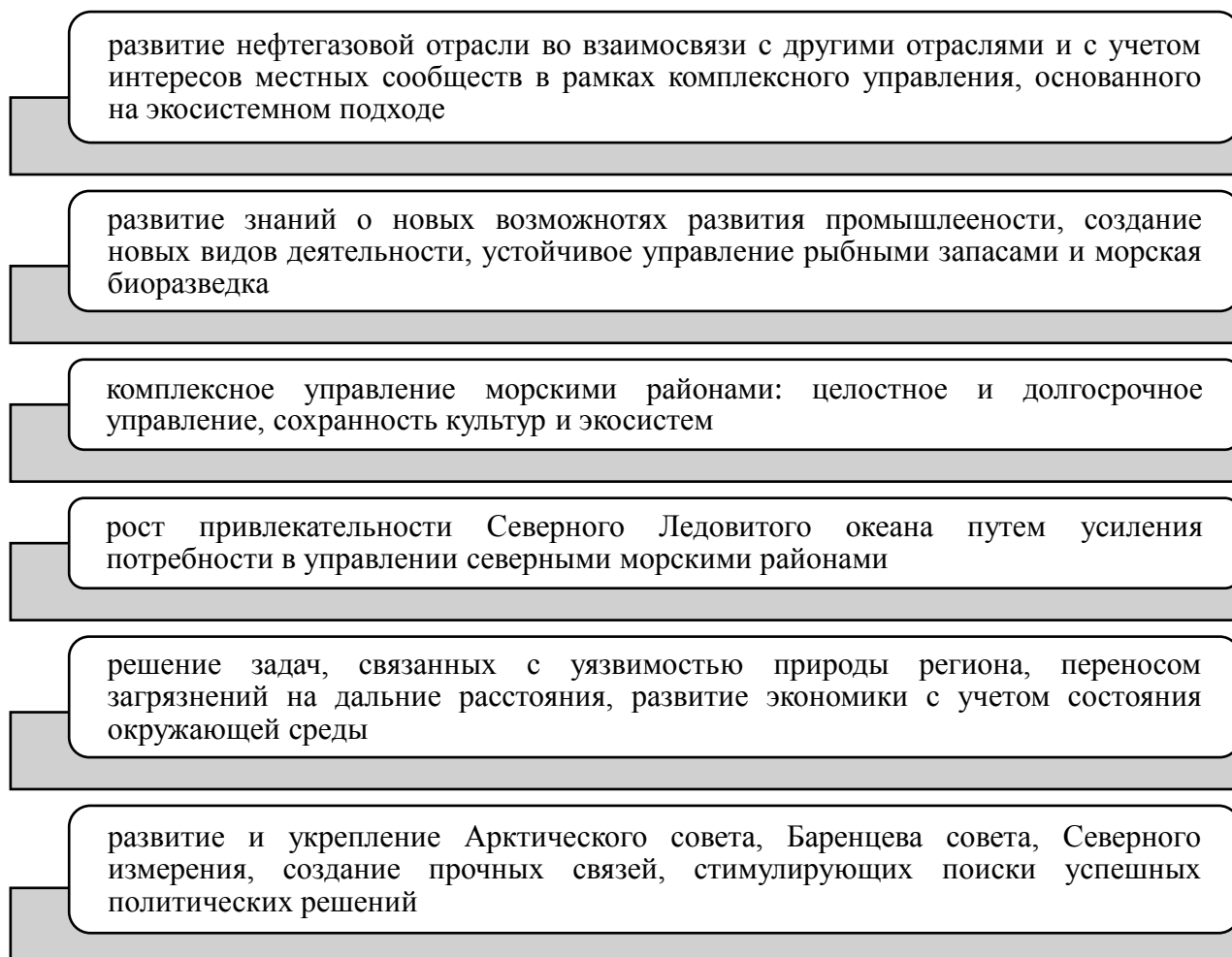


Рисунок 32 - Стратегические направления государственной политики Норвегии в Арктике

Дания входит в арктическую пятерку благодаря двум своим провинциям - Гренландии и Фарерских островов. Гренландия является крупнейшим в мире не континентальным островом. Ледяной покров Гренландии покрывает 81 % его площади, оставляя 15 % побережья

¹⁶⁵ Козлов, А.В. Проблема выбора технологий освоения арктических территорий: опыт России и Норвегии / А.В. Козлов, С.С. Гутман, Е.В. Рытова, А.Н. Захаров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2015. - Т. 6. - № 4-1 (24). - С. 19-28.

¹⁶⁶ Крюков, Я.В. Роль региональных поставщиков при реализации арктических проектов: российская практика и норвежский опыт / Я.В. Крюков // Арктика: экология и экономика. - 2023. - №4. - С. 430-443

пригодным для жизни. Здесь самая низкая плотность населения в мире (0,3 чел. на кв. км.)¹⁶⁷.

Дания состоит в Арктическом совете с момента его основания. До начала 21 века Арктика мало интересовала Данию, но под влиянием возросшего интереса международного сообщества к данному региону Арктическая зона стала перспективным направлением внешней политики.

Стратегические ориентиры Дании направлены развитие полярных научных программ, (приоритетные направления исследований - природные ресурсы, социально- экономическое развитие, глобальное потепление) и обеспечение безопасности в регионе. Ключевым стратегическим интересом королевства остается определение будущего Гренландии и Фарерских островов.

В 2011 году был утвержден совместный документ Гренландией и Фарерскими островами «Стратегию Королевства Дания в отношении Арктики на 2011–2020 гг.» были объединены общие интересы, цели и задачи 3 сторон договора. Стоит заметить, что в основном совместная арктическая политика заключается в поддержании экономического роста Гренландии, защиты экологии и местных народов.

В стратегии прописаны следующие основные направления:

- повышение безопасности своих акваторий;
- повышение эффективности добывающего производства, расширение международной торговли и обеспечение экономического роста и развития;
- защита природной среды информатизация населения о современной экологической повестке;
- расширение международного сотрудничества, плотное сотрудничество с арктическими странами.

Дания акцентирует свое внимание на высокотехнологичной добыче полезных ископаемых, усилении береговой охраны и обеспечения безопасности морских территорий, защите окружающей среды, участии в

¹⁶⁷ Арктический совет. URL: <https://arcticcouncil.org/ru/> (дата обращения 01.01.2023г.)

совместных арктических экологических проектах и распространение информации о последствиях глобального потепления среди населения.

Главной причиной территориального конфликта между Канадой и Данией является неопределенность границ в этом регионе. На протяжении многих лет Канада и Дания проводили геологические и исследовательские работы в этом регионе, чтобы установить, какие именно территории находятся в их юрисдикции. Однако, несмотря на все усилия, договоренности о границах не были достигнуты. Обе стороны продолжали проводить исследования и доказывать свои претензии на территории. Канада считала, что остров Ганса находится в ее юрисдикции, а Дания утверждала, что он является частью Гренландии и, следовательно, принадлежит Дании.

В 2019 году между Канадой и Данией было подписано совместное заявление о сотрудничестве в Северном Ледовитом океане с целью установления границ между двумя странами и разрешения территориальных споров. И только спустя три года государства смогли найти выход из этого конфликта дипломатическим путем: по результатам соглашения от июня 2022 года стороны пришли к соглашению о разделении острова по естественному оврагу, где Дании достается примерно 60% острова (восточная часть), а Канаде – 40 % (западная часть)¹⁶⁸.

В совместном пользовании по договоренностям 2019 года по-прежнему остается залив на северном берегу, который является единственным местом высадки на остров.

Таким образом, стратегическими направления государственной политики Дании в Арктике являются¹⁶⁹ (Рисунок 33):

¹⁶⁸ Government of Canada. Canada's Northern Strategy Our North, Our Heritage, Our Future Government of Canada. – Access mode : <http://library.arcticportal.org/1885/1/canada.pdf> , free

2022. URL: <https://www.arctictoday.com/canada-denmark-agree-on-a-landmark-deal-overdisputed-hans-island/>

¹⁶⁹ Ульченко, М.В. Государственная политика арктических государств: зарубежный опыт / М.В. Ульченко, И.В. Селин // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2019. - № 1 (109). - С. 172–181.

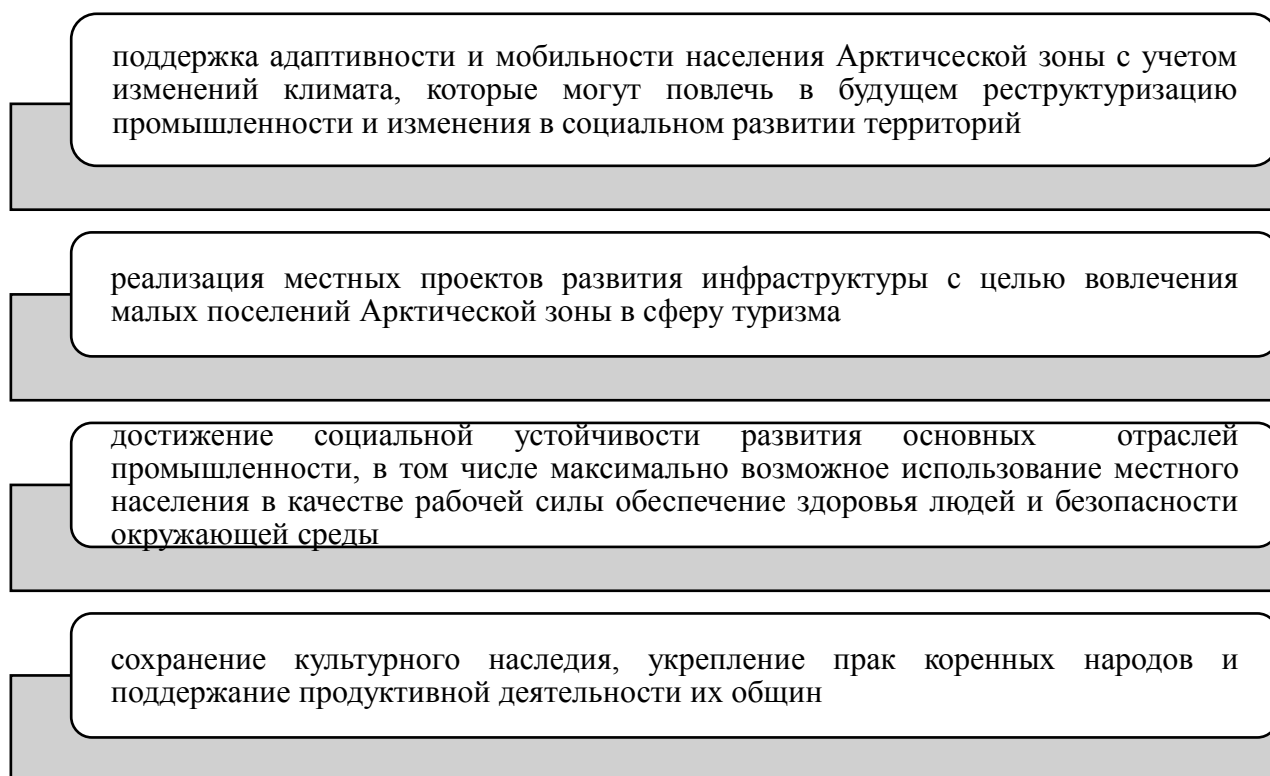


Рисунок 33 - Стратегические направления государственной политики Дании в Арктике

Взгляд Швеции в собственной арктической стратегии, обнародованной в 2020 году, больше направлен на климатические, экономические и прочие невоенные аспекты понятия «безопасности в Арктике». С другой стороны, Швеция четко обозначает возможные проблемы международной безопасности, которые могут возникнуть между странами Арктики – несмотря на то, что страна поддерживает спорные заявления о «незаконных действиях России», в стратегии отмечается намерение страны продолжать кооперацию, в первую очередь в вопросах сохранения окружающей среды региона, также выражая опасения насчет возможного «начала новой гонки вооружений между Россией и странами НАТО» в арктическом пространстве¹⁷⁰, при этом не используя явно провокативной риторики в отношении обеих сторон, называя целью активизации действий российских

¹⁷⁰ Sweden's strategy for the Arctic region // Government of Swede. Mode of access: https://www.government.se/4aaec5/contentassets/85de9103bbbe4373b55edd_d7f71608da/swedens-strategy-for-the-arctic-region-2020.pdf

вооруженных сил в регионе «оборону собственной территории» и выражая свое стремление избегать конфликтов путем переговоров и взаимодействия, нежели сдерживания.

Выраженные шведским правительством опасения не являются безосновательными, так как вступление Швеции в НАТО в 2022 году (что является разворотом в отношении не только арктической политики Швеции, но и общей традиции сохранения нейтралитета и отказа занимать позиции в конфликтах) никаким образом не ведет к деэскалации растущего напряжения в международных отношениях.

Таким образом, хотя на данный момент Швеция полностью поддерживает сторону НАТО, она еще не заявляла о начале определенных самостоятельных действий против России, ограничиваясь поддержкой инициатив ЕС.

Стратегические направления государственной политики Швеции в Арктике указаны на рисунке 34¹⁷¹.

На похожих позициях стоит и Финляндия, хотя в своей арктической стратегии, выпущенной в 2021 году, утверждение о том, что Россия использует свои вооруженные силы для охраны собственных экономических интересов (включая безопасность Северного морского пути) делается сразу после суждения: «Россия негативно повлияла на ситуацию с безопасностью в соседних с нами регионах и Европе, незаконно аннексировав Крым...»¹⁷² что, в отличие от шведской стратегии сразу выделяет государство, которое финское правительство считает виновным в росте международной напряженности и милитаризации Арктической зоны.

¹⁷¹ Сахарова, С.М. Сравнительный анализ стратегий России и зарубежных государств в контексте государственного управления социально-экономическим развитием территории Арктической зоны / С.М. Сахарова, И.Л. Авдеева, Л.В. Парахина // В сборнике: Развитие Северо-Арктического региона: вопросы сохранения культурного наследия народов Арктики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - 2022. - С. 192-195.

¹⁷² Finland's Strategy for Arctic Policy // European Polar Board. Mode of access https://www.europeanpolarboard.org/fileadmin/user_upload/Finland_Arctic_Strategy_2021.pdf

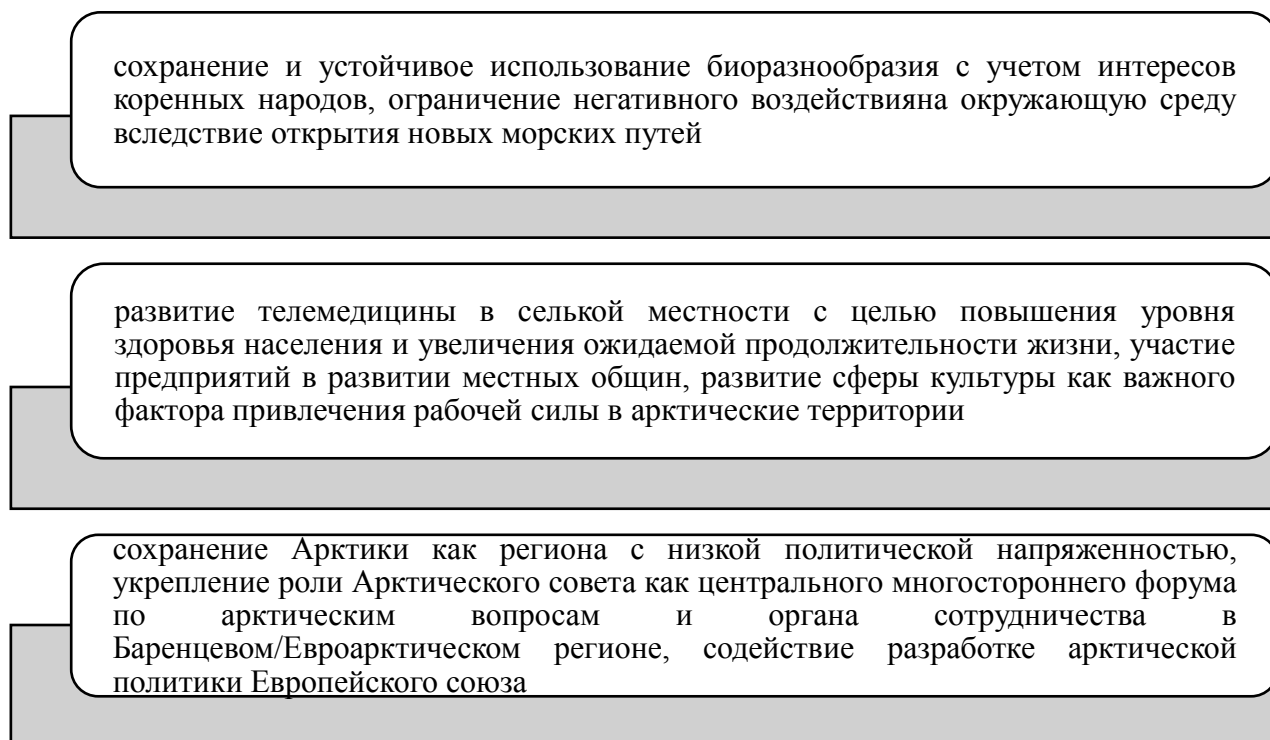


Рисунок 34 - Стратегические направления государственной политики Швеции в Арктике

Но, в своей стратегии Финляндия также предлагает решить данную проблему путем созыва Арктического Саммита, чтобы решить вопросы безопасности, находящиеся вне юрисдикции Арктического Совета, СБЕАР и других арктических организаций.

Но, несмотря на их взгляд на вопросы безопасности, в стратегии было отмечено, что вклад России в привлечение внимания к важности арктического региона и в решение проблем климата также является важным, и Финляндия будет поддерживать кооперацию по подобным вопросам. Как и Швеция, в 2022 году Финляндия отступила от своей нейтральной позиции, присоединившись к НАТО, и также не предпринимает самостоятельных действий против России, поддерживая санкции ЕС.

Стратегическими направления государственной политики Финляндии в Арктике являются¹⁷³ (Рисунок 35):

¹⁷³ Воронина, Н.П. Стратегическое планирование освоения Арктики в контексте обеспечения экологической безопасности: российский и зарубежный опыт / Н.П. Воронина // Вопросы российского и международного права. - 2020. - Т.10. - № 8-1. - С.113-122.

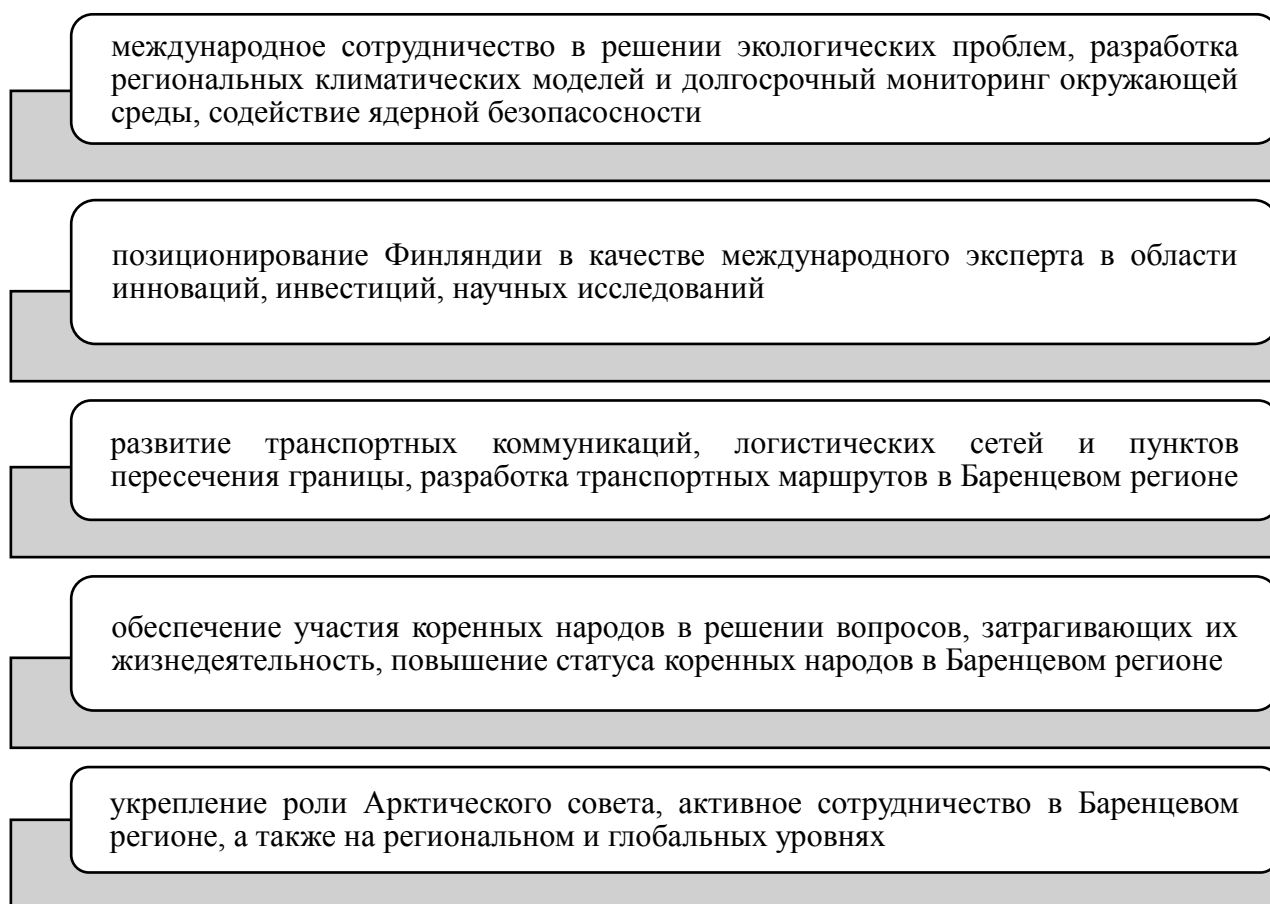


Рисунок 35 - Стратегические направления государственной политики Финляндии в Арктике

В этот же год, свою новую арктическую стратегию выпустила Исландия. Данный документ больше фокусируется на оперировании международных организаций, международном праве, подведении итогов председательства Исландии в Арктическом Совете, подошедшего к завершению в мае того же года. Но, как и любое другое арктическое государство, Исландия не смогла обойти вопросы военной безопасности стороной. Хотя данному вопросу не уделено такое же внимание как, например, в стратегии США, правительство Исландии подчеркивает, что с одной стороны они считают, что активность российских вооруженных сил «больше, чем того требует ситуация», но при этом утверждают: «Следует иметь в виду, что Россия имеет законные интересы в обеспечении своей

безопасности и обороны в арктическом регионе с учетом происходящих там изменений»¹⁷⁴. Будучи членом НАТО, в 2022 году Исландия присоединилась ко всем действиям, направленным против России: санкции, заморозка отношений и т.д., что позволяет сделать вывод о том, что все дальнейшие решения Исландии по данному вопросу будут делаться совместно со странами ЕС.

Стратегическими направлениями государственной политики Исландии в Арктике являются¹⁷⁵ (Рисунок 36):

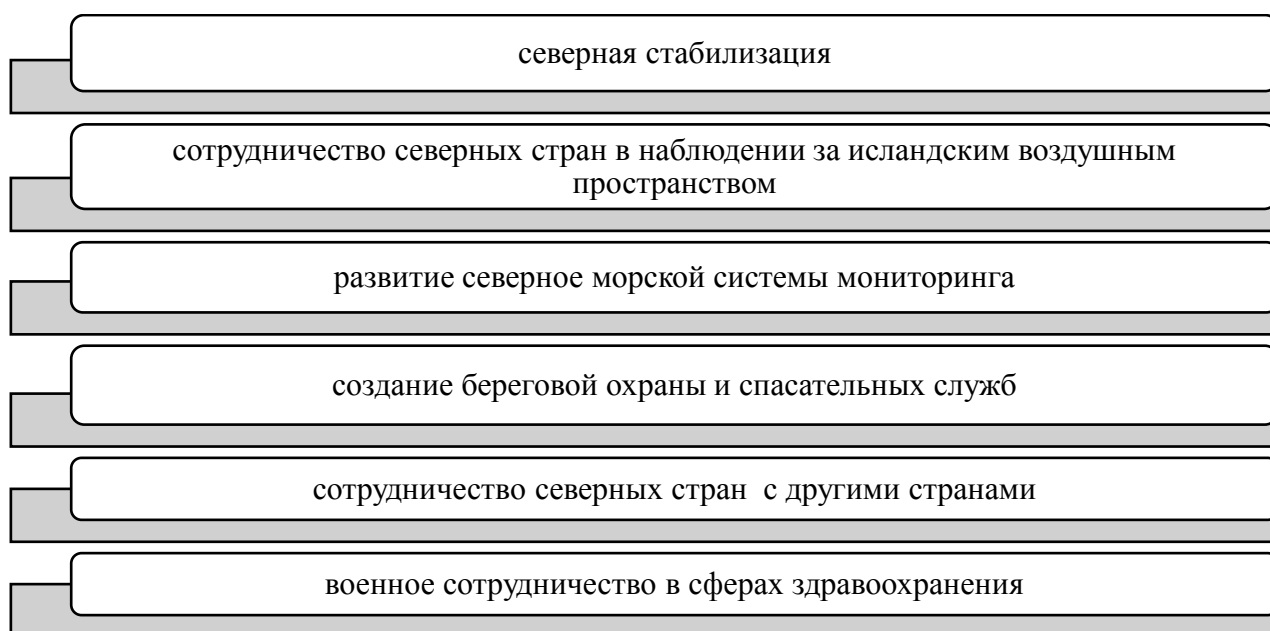


Рисунок 36 - Стратегические направления государственной политики Исландии в Арктике

Повышенный геополитический и социально-экономический интерес к Арктической зоне прослеживается не только у стран, которые расположены у Крайнего Севера.

С точки зрения стратегического партнерства и развития для России актуальным является взаимодействие с Китайской Народной Республикой.

¹⁷⁴ Iceland's Policy on Matters Concerning the Arctic Region // Government of Iceland. Mode of access: https://www.government.is/library/01-Ministries/Ministry-for-Foreign-Affairs/PDF-skjol/Arctic%20Policy_WEB.pdf

¹⁷⁵ Ульченко, М.В. Государственная политика арктических государств: зарубежный опыт / М.В. Ульченко, И.В. Селин // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2019. - № 1 (109). - С. 172–181.

Наиболее крупномасштабным инвестиционным проектом является «СПГ – Ямал», в рамках которого осуществляется разведка и добыча, в том числе природного газа, конденсата, его переработка, производства, транспортировка.

Также Россия и КНР совместно ведут фундаментальные научные исследования в сфере разработок установок, оборудования для добычи полезных ископаемых, новых технологий по созданию и развитию инфраструктуры Арктики. Перспективным являются совместные исследования в области атомного ледоколостроения¹⁷⁶.

В данном направлении именно Российская Федерация выступает лидером и гарантировала себе полный контроль над Северным морским путем, чем обеспечила свободный проход в Арктической зоне.

Совместная стратегическая политика в Арктике России и КНР может быть успешна реализована в рамках Шанхайской организации сотрудничества как с позиций двухстороннего сотрудничества, так и вовлечения в данные процессы всех стран - участниц организации.

Ключевые направления стратегического развития АЗ РФ указаны на рисунке 37.

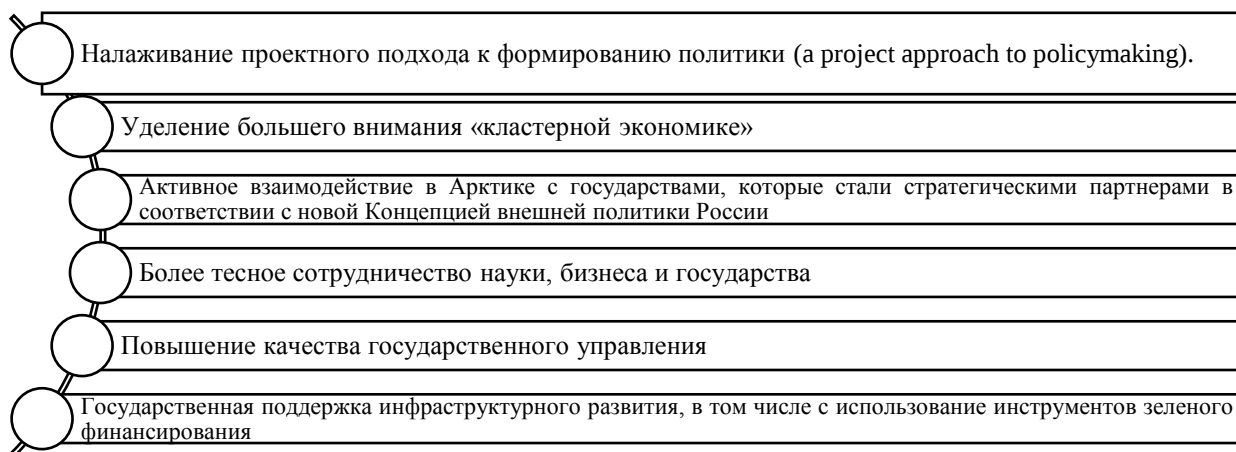


Рисунок 37 - Ключевые направления стратегического развития Арктической зоны Российской Федерации¹⁷⁷¹⁷⁸¹⁷⁹

¹⁷⁶ Калфаоглу Р. Китайско-российское сотрудничество в Арктике: перспективы развития // Вестник Московского государственного областного университета. Электронный журнал. № 2. 2018. С. 108–128.

¹⁷⁷ Указ Президента Российской Федерации от 05 марта 2020 года №164 «Об основах государственной политики Российской Федерации в Арктике до 2035 года».

Территория Арктической зоны при грамотном и стратегически ориентированном подходе должна стать глобальной площадкой для крупных проектов, развивающих и наращивающих научно-технологический потенциал всех акторов данной территории.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что в настоящий момент конкуренция за обладание арктическими стратегическими ресурсами усиливается.

Арктические регионы выстраивают стратегические вектора своего присутствия и определяют ключевые сферы извлечения выгоды. Арктика является с этой позиции весьма мультипликативной системой государственного управления и требует достижения определенного консенсуса среди международных стейкхолдеров.

Российская Федерация в сложившихся условиях стратегическими задачами ставит оборону, развитие социальной, экономической и других сфер. Данный регион - ключевой с точки зрения обеспечения национальной безопасности России и международной безопасности.

2.2 Современное состояние государственного управления стратегическим развитием Арктической зоны Российской Федерации

Актуальность совершенствования государственного стратегического управления АЗРФ на основе стейкхолдерского подхода состоит в том, что объектом данной системы является уникальность и многоаспектность российской Арктической зоны.

Система государственного стратегического управления данной территории должна учитывать не только экстремальный климат, наличие коренных малочисленных народов, разреженное население, слабые

¹⁷⁸ Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 года «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года»

¹⁷⁹ Указ Президента РФ от 26.02.2019 78 (ред. от 21.01.2020) «О совершенствовании государственного управления в сфере развития Арктической зоны Российской Федерации»

транспортные связи и логистику (данные особенности присущи не только российской Арктике), автор данного исследования считает целесообразным выделить такие важные факты как:

1) АЗРФ – уникальный и сложнейший конгломерат административно-территориальных единиц, так как является совокупностью множества территорий разного статуса, масштаба, различного расположения, который специально выделен для целей государственного управления с учетом своего особого геополитического значения;

2) АЗРФ накопила за годы существования огромный концентрат идеологического, материального наследия советской эпохи, который не учитывается в применяемых методах и подходах к современному государственному стратегическому управлению, при разработке нормативно-правовых и стратегических документов, прогнозов и сценариев. Переход на новые социально-экономические отношения, применение новых политических подходов в большей степени отрицательно отразился на положении АЗРФ. Для поддержания и тем более развития, модернизации системы государственного управления требуется значительно больше ресурсов, чем в других субъектах России расположенных южнее¹⁸⁰.

3) Функционирование и развитие АЗРФ обусловлено совокупностью беспрецедентных вызовов и угроз. Безусловно риски присущи общественно-политической, хозяйственной социальной жизни всех субъектов РФ, однако в сравнении с другими регионами, именно российская Арктика является зоной неизбежного риска как в текущей деятельности, так в различных направлениях развития. Данный вывод подтверждает содержание Указа Президента РФ о государственной политике в АЗРФ, в котором выделены ключевые вызовы в сфере обеспечения национальной безопасности в российской Арктике. Особо следует отметить влияние санкций

¹⁸⁰ Богачев, В.Ф. Интеграционные аспекты управления экономикой регионов российской Арктики / В.Ф. Богачев, Н.П. Веретенников // Север и рынок: формирование экономического порядка. - 2020. - № 2 (68). - С. 4-12.

недружественных стран, которые именно применительно к территории АЗРФ применяются в чрезмерно преувеличенном виде (ярким примером являются перспективы газопровода «Северный поток – 2»). Управление такими рисками всегда сопряжено с дополнительными расходами, что и проявляется в высоких и постоянно растущих затратах на обеспечение жизнедеятельности и реализацию проектов различного уровня на территории АЗРФ;

4) Длительное отсутствие по отношению к АЗРФ централизованного федерального управления, доминирующее на территории России (ситуация стала меняться только с 2015 года и первым шагом в данном направлении стало создание Комиссии по вопросам развития Арктики), что ограничивали возможности и эффективность государственного стратегического управления, тормозили процессы внедрения проектного управления, цифровой трансформации деятельности органов власти, принципов клиентоцентричности. Серьезное развитие системы государственного стратегического управления стало проявляется с 2020 года, когда были приняты доработанные Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года и Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года¹⁸¹. В текущий момент времени в России нет такой территории, которая находилась бы под таким пристальным президентским управлением.

5) АЗРФ – территория постоянной персонализированной государственной поддержки корпораций и бизнес – структур, которая предусмотрена положениями Федерального закона о государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне

¹⁸¹ Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. №164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» // <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73606526/?ysclid=lr93j9846123407150>
Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. №645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» // <https://base.garant.ru/74810556/?ysclid=lr93l4zlm986392455>

Российской Федерации¹⁸². Именно в субъектах АЗРФ функционируют уникальные крупнейшие производственные корпорации (Норникель, Газпром, НОВАТЭК, Роснефть – поставщики налогов в федеральный и региональные бюджеты. Особые условия государственной поддержки производственных и инфраструктурных объектов АЗРФ, которые не применяются в других субъектах требуют развития и трансформации подходов к принятию государственных стратегических решений;

6) АЗРФ – уникальный объект государственного управления с позиции организации труда и системы здравоохранения, так как на данной территории сосредоточено население с особенными условиями труда и образа жизни, к которому следует отнести коренных малочисленных народов Севера, военнослужащие, сотрудники горнодобывающих, металлургических производств, работающих преимущественно вахтовым методом. В текущей ситуации, несмотря на реализуемые меры государственной поддержки, представители отдельных категорий (в первую очередь коренные малочисленные народы Севера) остаются наиболее уязвимой группой населения и требуют принятия более эффективных управленческих решений в сфере организации труда и здравоохранения.

Таким образом, выделенные уникальные черты и многогранность в функционировании субъектов АЗРФ безусловно требуют их учета в системе государственного стратегического управления.

Общая схема государственного управления Арктической зоной РФ приведена на рисунке 38.

Действующим законодательством выстроена многоуровневая система государственного стратегического управления Арктической зоной Российской Федерации¹⁸³. При этом нормативно раскрыт функционал и

¹⁸² Федеральный закон от 13 июля 2020 г. №193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» // <https://base.garant.ru/74370528/?ysclid=lr93w0ae3w112832934>

¹⁸³ Федеральный закон от 13.07.2020 №193-ФЗ (с изменениями и дополнениями) «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»; Постановление Правительства РФ от 30 июня 2012 г. №664 «О Министерстве Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики» (с изменениями и дополнениями); Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2015

полномочия только трех органов управления Арктической зоной России: уполномоченный федеральный орган в лице Министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики; управляющая компания в лице Акционерного общества «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики»; Общественный Совет Арктической зоны (на рисунке выделены пунктирной линией).

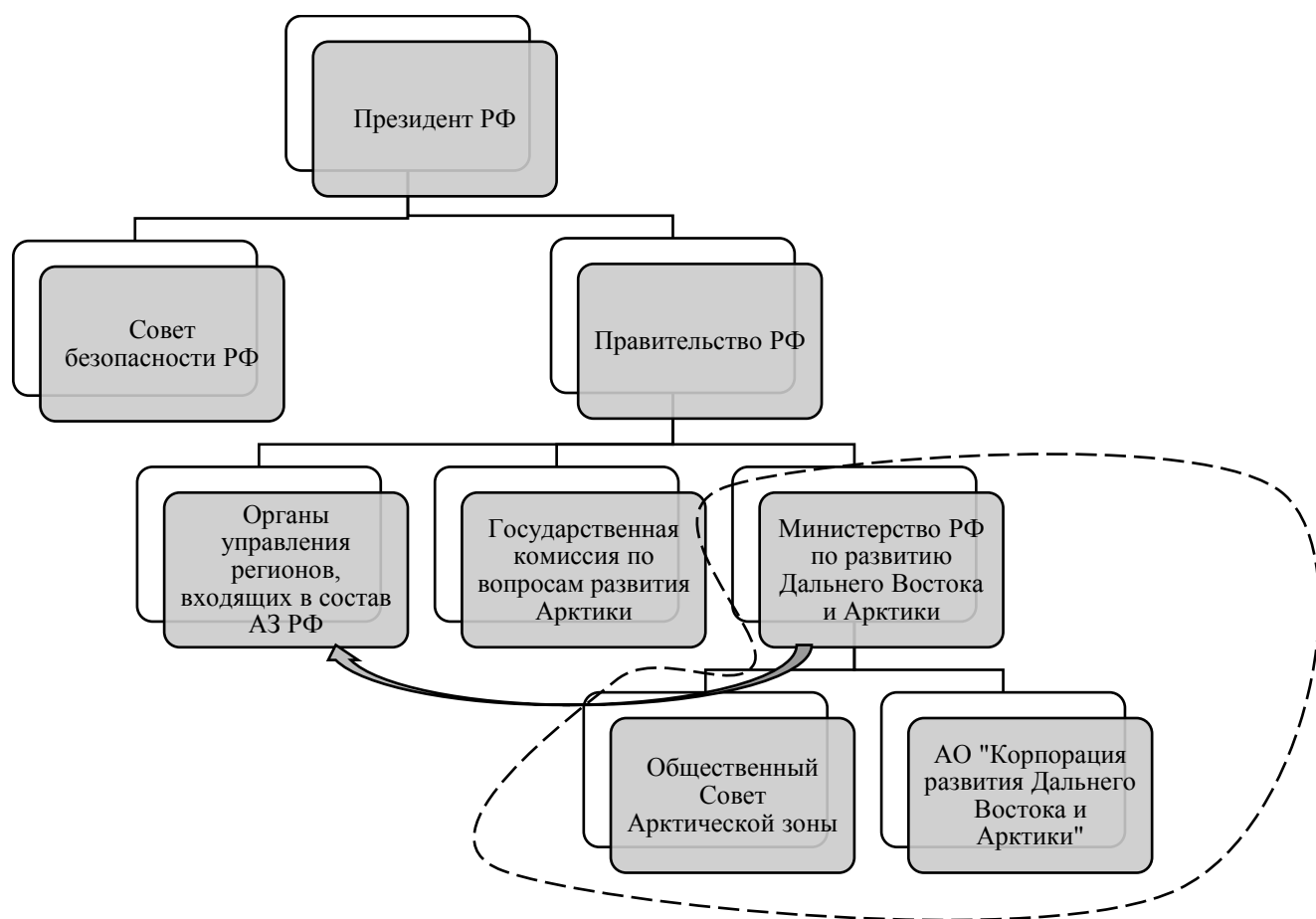


Рисунок 38 - Общая схема государственного управления Арктической зоной РФ (составлено автором)

К особенностям государственного стратегического управления Арктической зоной России следует отнести:

г. №432 «Об управляющей компании, осуществляющей функции по управлению Арктической зоной Российской Федерации, а также территориями опережающего развития в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, Арктической зоне Российской Федерации и свободным портом Владивосток» (с изменениями и дополнениями); Постановление Правительства РФ от 14 марта 2015 г. №228 «Об утверждении Положения о Государственной комиссии по вопросам развития Арктики» (с изменениями и дополнениями)

- особые требования к обеспечению национальной безопасности и укреплению, развитию национальных интересов России в Арктике¹⁸⁴;
- разработка и принятие государственных стратегических решений по организации международного сотрудничества в условиях конфронтации с недружественными странами, в том числе приарктическими государствами;
- реализация государственной политики в условиях крайней неоднородности Арктической зоны России в расценочном, национально-этническом и административно-территориальном контексте.

Полномочия субъектов государственного управления АЗ РФ приведена на рисунке 39.

Наряду с вышеуказанными органами управления АЗ РФ следует отметить роль ФГБУ «ГлавСевморпуть» (до 2022 года ГУ Севморпуть)¹⁸⁵.

Предметом деятельности ФГБУ «ГлавСевморпуть» являются «обеспечение организации ледокольной проводки судов и проводки судов по маршрутам плавания судов в акватории Северного морского пути, а также разработка маршрутов плавания судов и осуществление расстановки судов ледокольного флота в акватории с учетом гидрометеорологической, ледовой и навигационной обстановки в акватории, а также выдача, приостановление, возобновление и прекращение действия разрешений на плавание судов в акватории, внесение изменений в такие разрешения»¹⁸⁶.

Северный морской путь (СМП) демонстрирует лучшие показатели продолжительности навигации, особенно летом¹⁸⁷. Объем грузового потока СМП постепенно растет: если в 2014 году он составлял 4 млн тонн, то по итогам 2021 года он составил уже 33,5 млн тонн. Тем не менее это все еще

¹⁸⁴ Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. №645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года»

¹⁸⁵ Создано распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 июля 2022 года № 2019-р на основании Федерального закона от 28 июня 2022 г. № 184-ФЗ «О внесении изменений в статью 5¹ Кодекса торгового мореплавания Российской Федерации и Федеральный закон «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» в целях организации плавания судов в акватории Северного морского пути

¹⁸⁶ <https://nsr.rosatom.ru/o-kompanii/predmet-deyatelnosti-i-funktsi-gusmp/> (дата обращения 01.01.2024 г.)

¹⁸⁷ Stephenson S. R. et al. Projected 21st-century changes to Arctic marine access // Climatic Change. – 2013. – Vol. 118. – №. 3. – P. 893

очень далеко от целевого показателя в 80 млн. тонн, который, согласно «майским указам», должен быть достигнут к 2024 году¹⁸⁸.

Президент РФ	• утверждает основы государственной политики в АЗ РФ; занимается вопросами совершенствования государственного управления в сфере развития данной зоны
Совет безопасности РФ	• вырабатывает меры, направленные на обеспечение национальной безопасности России в Арктике и социальноэкономического развития АЗ РФ
Правительство РФ	• определяет управляющую компанию и ее полномочия; устанавливает участки континентального шельфа России, на которых применяются меры государственной поддержки; определяет виды предпринимательской деятельности требующей государственной поддержки; устанавливает особенности проведения государственного и муниципального контроля резидентов АЗ РФ; определяет порядок и условия преференций для резидентов АЗ РФ
Министерство РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики	• осуществляет разработку и правовое регулирование развития АЗ РФ
Органы управления регионов, входящих в состав АЗ РФ	• осуществляют финансирование создания модернизации) объектов инфраструктуры АЗ РФ, участвуют в работе комиссий, принимающих решение о присвоении организации статуса резидента АЗ РФ; вводят налоговые льготы для резидентов АЗ РФ, а также рядом полномочий, связанных с градостроительством в АЗ РФ
Общественный Совет Арктической зоны	• ведет учет потребностей и интересов граждан России, проживающих в Арктической зоне, а также защита прав и свобод граждан и организаций в рамках реализации государственной политики в сфере развития АЗ РФ
АО "Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики"	• управление, развитие человеческого капитала и в АЗ РФ, и содействие в обеспечении кадрами резидентов АЗ РФ; защищает и представляет интересы резидентов АЗ РФ
Государственная комиссия по вопросам развития Арктики	• координационный орган, обеспечивающий взаимодействие федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов РФ, иных государственных органов, органов местного самоуправления и организаций при решении социально-экономических и других задач, касающихся развития АЗРФ и обеспечения национальной безопасности

Рисунок 39 – Полномочия субъектов государственного управления АЗ РФ

¹⁸⁸ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

Использование СМП имеет решающее значение для разведки, добычи и экспорта углеводородных ресурсов в российской Арктике¹⁸⁹. В 2022 г. был принят новый интегрированный план развития СМП до 2035года¹⁹⁰. В рамках плана будет сделан значительный акцент на развитии инфраструктуры в арктическом регионе.

Более того, можно утверждать, что материальные интересы России, связанные с СМП и высокая материальная ценность, которую этот маршрут имеет для России, способствуют объяснению того, почему регион является относительно более приоритетным с точки зрения активов безопасности¹⁹¹.

Кроме того, потепление в Арктике предоставило России возможность установить жизненно важную связь между российской Арктикой и азиатскими рынками¹⁹².

В настоящее время ключевыми направлениями инвестиций в инфраструктуру СМП являются:

- развитие портовой инфраструктуры и проведение дноуглубительных работ (79,43 млрд рублей);
- создание ж/д-коридоров к СМП (административная и организационная поддержка);
- строительство ледокольного флота (119,54 млрд рублей);
- обеспечение безопасности судоходства (391,79 млрд рублей).¹⁹³

Государственное управление развитием Арктической зоны реализуется через воздействие органов государственной власти в соответствии со Стратегией развития данной зоны. Управление осуществляется посредством выполнения мероприятий, указанных в нормативных правовых документах,

¹⁸⁹ Коробов, В.Б. Последовательность принятия стратегических решений в задачах проектирования транспортной инфраструктуры в Арктике / В.Б. Коробов, А.Г. Тутьгин, Л.А. Чижова // Проблемы региональной экологии. - 2018. - № 5. -С. 70–77.

¹⁹⁰ Распоряжение Правительства РФ от 1 августа 2022 г. №2115-р «Об утверждении плана развития Северного морского пути на период до 2035 г.»

¹⁹¹ Ампилов Ю.П., Григорьев М.Н. Северный морской путь в контексте освоения недр Арктики (экспертный доклад) // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2023. № 5 (184). С. 28-42.

¹⁹² Цукерман В.А. Северный морской путь и инновационное развитие Арктической зоны России // Вестник транспорта. 2023. № 1. С. 5-7.

¹⁹³ Воротников А. М. Скворцова А. С. Роль научно-образовательных центров мирового уровня в обеспечении реализации проектов в регионах России (на примере Арктической зоны Российской Федерации) // АРКТИКА 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения № 3 (15) 2023. С. 83-90

основным из которых выступает государственная программа «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»; она реализуется в три этапа, до 2025 года.

Также на территории Арктической зоны, как и на других территориях России, реализуются национальные проекты, способствующие достижению стратегических целей страны. Объем финансирования вышеуказанной государственной программы, включающей три подпрограммы, составляет 190 452 млн рублей (Рисунок 40).



Рисунок 40 – Объем финансирования Государственной программы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»¹⁹⁴

¹⁹⁴ Постановление Правительства РФ от 30 марта 2021 г. N 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» URL: <https://base.garant.ru/400534977/>

Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года определены соответствующим Указом Президента РФ от 5 марта 2020 г. Базу государственного управления развитием Арктической зоны составляют национальные приоритеты Российской Федерации.

Национальные интересы государства в Арктике проявляются в следующем:

- 1) обеспечить суверенитет и территориальную целостность страны;
- 2) сохранить Арктическую зону как область мира, обеспечить долговременное взаимовыгодное сотрудничество;
- 3) обеспечить высокий уровень и качество жизни людей, населяющих данную территорию;
- 4) создать условия и способствовать развитию Арктической зоны Российской Федерации как важной особенной ресурсной базы стратегического значения и ее рациональному использованию, способствующему ускорению экономического роста государства;
- 5) создать условия для развития Северного морского пути как национальной транспортной коммуникации и обеспечить ее конкурентоспособность на мировом рынке;
- 6) обеспечить охрану окружающей среды на данной территории, сохранить и защитить исконную среду обитания и традиционный образ жизни коренных малочисленных народов.

В качестве результатов государственного стратегического управления Арктической зоной в настоящее время отметим следующие:

— сформирован пакет нормативных правовых документов и созданы необходимые организационные условия, позволяющие защитить национальные интересы нашего государства на анализируемой территории;

— сформированы условия для привлечения крупных проектов экономического характера;

— запущены работы по формированию инфраструктуры Северного морского пути, модернизации ледокольного флота;

— расширена зона применения особых режимов природопользования и охраны окружающей среды в Арктике;

— активизированы процессы взаимовыгодного партнерства нашей страны с другими государствами, присутствующими в Арктической зоне, основывающиеся на принципах международного права.

Наряду с положительными результатами сохраняется ряд проблем, представляющих угрозу национальной безопасности Российской Федерации в Арктической зоне.

Среди наиболее важных отметим демографическую проблему, заключающуюся в сокращении численности населения, проживающего на анализируемой территории. Наблюдается неразвитость социальной, транспортной и информационно-коммуникационной инфраструктуры данной зоны, обусловленная сложными климатическими условиями, низкой плотностью населения и культурными особенностями коренных малочисленных народов¹⁹⁵¹⁹⁶¹⁹⁷¹⁹⁸¹⁹⁹.

Темпы изучения стратегически важных минерально-сырьевых центров по-прежнему низкие. Не налажена система государственной поддержки субъектов хозяйствования, которые помогают снижать издержки и риски по

¹⁹⁵ Хвостова, М.С. Влияние опасных природных процессов и явлений на безопасность хозяйственной деятельности в Арктической зоне РФ // Российская Арктика. - 2021. - №1(12). - С. 5-22

¹⁹⁶ Селин, В.С. Вызовы и угрозы национальной безопасности в Российской Арктике. Научно - аналитический доклад. Часть 2. Особенности и проблемы обеспечения экономической безопасности в Российской Арктике / В.С. Селин, Т.П. Скуфына, Е.П. Башмакова, М.В. Ульченко. – Апатиты: изд. КНЦ РАН, 2018.– 51 с.

¹⁹⁷ Бирюков, А.Л. Арктический регион: управление и комплексная безопасность (обзор актуальных вопросов) / А.Л. Бирюков, В.Г. Забродин, Т.Л. Савостова // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. - 2015. - №. 3 (26). - С. 32-37.

¹⁹⁸ Богоявленский, В.И. Стратегия развития Арктической Зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности разработана. Нефть и газ - что делать? / В.И. Богоявленский // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2020. - Т. 226. - № 6. - С. 32-64.

¹⁹⁹ Кондрашев, А.А. Продовольственная безопасность Арктических территорий: проблемы вовлечения населения и коренных народов Крайнего Севера / А.А. Кондрашев, М.Е. Никитенко, С.А. Трофимова, И.Б. Трофимова, Л.Г. Гоцко // European Social Science Journal. - 2016. - № 10. - С. 61–69.

реализуемым экономическим проектам в Арктической зоне Российской Федерации. Сроки строительства объектов инфраструктуры Северного морского пути не соблюдаются. Создание наземных транспортных средств и авиационной техники, предназначенной для функционирования в сложных природно-климатических условиях данной территории, развитие технологий освоения Арктической зоны проходят с медленной скоростью. Также следует отметить, что система мониторинга окружающей среды, установленная в Арктической зоне, не отвечает экологическим вызовам, характерным для этой территории.

Государственное управление развитием Арктической зоны Российской Федерации имеет следующие цели:

- повысить качество жизни людей, населяющих анализируемую территорию, в том числе и малочисленных народов;
- ускорить темп экономического развития Арктической зоны и увеличить долю данной территории в экономическом росте страны;
- обеспечить охрану окружающей среды, сохранить традиционную среду обитания и образ жизни малочисленных народов, проживающих в Арктической зоне Российской Федерации;
- наладить взаимовыгодные партнерские отношения с государствами, присутствующими в Арктической зоне наряду с Россией, на базе международного права;
- обеспечить защиту национальных интересов государства, в частности, в экономической сфере.

Достижение поставленных целей предполагает решение ряда задач социального и экономического характера.

На рисунке 41 представлены задачи, которые необходимо решить государству, в сфере социального развития анализируемой территории. Из рисунка следует, что деятельность органов публичного управления по развитию социальной сферы Арктики затрагивает широкий спектр вопросов,

от повышения качества жизни малочисленных народов и развития инфраструктуры до пропаганды здорового образа жизни.

Задачи в сфере социального развития Арктической зоны РФ	
1	обеспечение доступности первичной медико-санитарной помощи, качественного дошкольного, начального общего и основного общего образования, среднего профессионального и высшего образования, услуг в сфере культуры, физической культуры и спорта в населенных пунктах, расположенных в отдаленных местностях, в том числе в местах традиционного проживания и традиционной хозяйственной деятельности малочисленных народов
2	обеспечение граждан доступным, современным и качественным жильем, повышение качества жилищно-коммунальных услуг, улучшение жилищных условий лиц, ведущих кочевой и полукочевой образ жизни, относящихся к малочисленным народам
3	ускоренное развитие социальной инфраструктуры населенных пунктов, в которых расположены органы и организации, выполняющие функции в области обеспечения национальной безопасности и (или) функции базы для развития минерально-сырьевых центров, реализации экономических и (или) инфраструктурных проектов в Арктике
4	создание системы государственной поддержки завоза в населенные пункты, расположенные в отдаленных местностях, топлива, продовольствия и других жизненно необходимых товаров в целях обеспечения доступных цен на такие товары для граждан и хозяйствующих субъектов
5	обеспечение круглогодичных магистральных, межрегиональных и местных (региональных) авиаперевозок по доступным ценам
6	обеспечение выполнения государством принятых на себя обязательств по предоставлению жилищных субсидий гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей
7	пропаганда здорового образа жизни, в том числе внедрение корпоративных программ по укреплению здоровья на рабочем месте

Рисунок 41 – Задачи органов государственного управления по социальному развитию Арктической зоны Российской Федерации²⁰⁰

Второй важной сферой в Арктической зоне Российской Федерации, развитие которой затруднено без вмешательства государства, является экономическая сфера.

²⁰⁰ Постановление Правительства РФ от 30 марта 2021 г. N 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» URL: <https://base.garant.ru/400534977/>

Задачи государства в этом направлении реализуются как через национальные проекты, так и через специальные государственные программы. Так, поддержка предпринимательства осуществляется, с одной стороны, средствами соответствующего национального проекта, с другой стороны, предпринимательская активность – необходимое условие активизации экономических процессов в Арктике, поэтому бизнес поддерживается в рамках реализации государственной программы социально-экономического развития Арктической зоны. Поддержка предпринимательства позволяет создать условия, благоприятные для частных инвесторов.

Следующей задачей по развитию экономики является активное привлечение частных инвесторов, рост доли их участия в проектах развития арктического шельфа, создания инфраструктуры минерально-сырьевых центров, которые связаны с Северным морским путем. Также публичное управление предпринимает попытки наращивания объемов инвестиций, как государственных так и частных, в освоение новых месторождений полезных ископаемых, стимулирование разработки запасов углеводородного сырья.

Важной задачей экономического развития для органов публичного управления выступает формирование условий для активизации высокоэффективного производства и вылова рыбы и рыбной продукции, стимулирования развития аквакультуры. Наряду с деятельностью, связанной с освоением и повышением эффективности уже функционирующего рыбного хозяйства, государственная политика направлена на интенсификацию развития лесной инфраструктуры и новых подходов к переработке лесных ресурсов, а также поддержку местных производителей сельскохозяйственной продукции.

Перспективным является развитие туризма в Арктической зоне. Уникальные природные условия могут быть грамотно использованы для

организации круизного, этнического, экологического и промышленного туризма²⁰¹.

В состав задач органов публичного управления входит сохранение и развитие отраслей, традиционных для данной территории. Поддержание традиционных отраслей, народных промыслов и ремесел будет обеспечивать занятость малочисленных народов, а также формировать группу самозанятых в этой категории населения. Представители малочисленных народов должны иметь свободный доступ к природным ресурсам, необходимым для ведения традиционной деятельности. Также представители малочисленных народов должны участвовать в принятии решений по вопросам, связанным с промышленной деятельностью, осуществляемой в традиционных местах их проживания и хозяйствования. Задачей органов публичного управления является разработка и развитие механизмов, обеспечивающих малочисленным народам такую возможность.

Стратегическое планирование потребности в кадрах в Арктической зоне должно учитывать возможности системы образования всех уровней, а задачей государственной политики в этом направлении выступает приведение количества и возможностей учебных заведений в соответствие с прогнозом потребности в кадрах соответствующей квалификации. Кроме поддержки, оказываемой малым народам, государство направляет усилия на активизацию экономически активного населения всей страны, готового к смене места жительства, переселению в Арктику для осуществления трудовой деятельности.

Активизация российской политики в Арктической зоне начала происходить с период с 2008 года. В результате, происходит трансформация и на уровне государственного стратегического управления с акцентом на

²⁰¹ Князева, Г.А. Арктический туризм как драйвер устойчивого развития территории: исследование заинтересованности местных стейкхолдеров республики Коми / Г.А. Князева, Н.А. Поротникова, В.В. Антипов, В.В. Макуха // Арктика и Север. 2023. № 52. С. 180-198.

совершенствование именно территории российской Арктики и создание необходимой институциональной среды.

Следует пояснить, что правки, которые были внесены в ряд нормативных документов затрагивают наиболее значимые перспективы и ориентиры государственного управления в АЗ РФ.

Сравнительный анализ ориентиров государственной политики в АЗ РФ приведен на рисунке 42²⁰²²⁰³²⁰⁴.

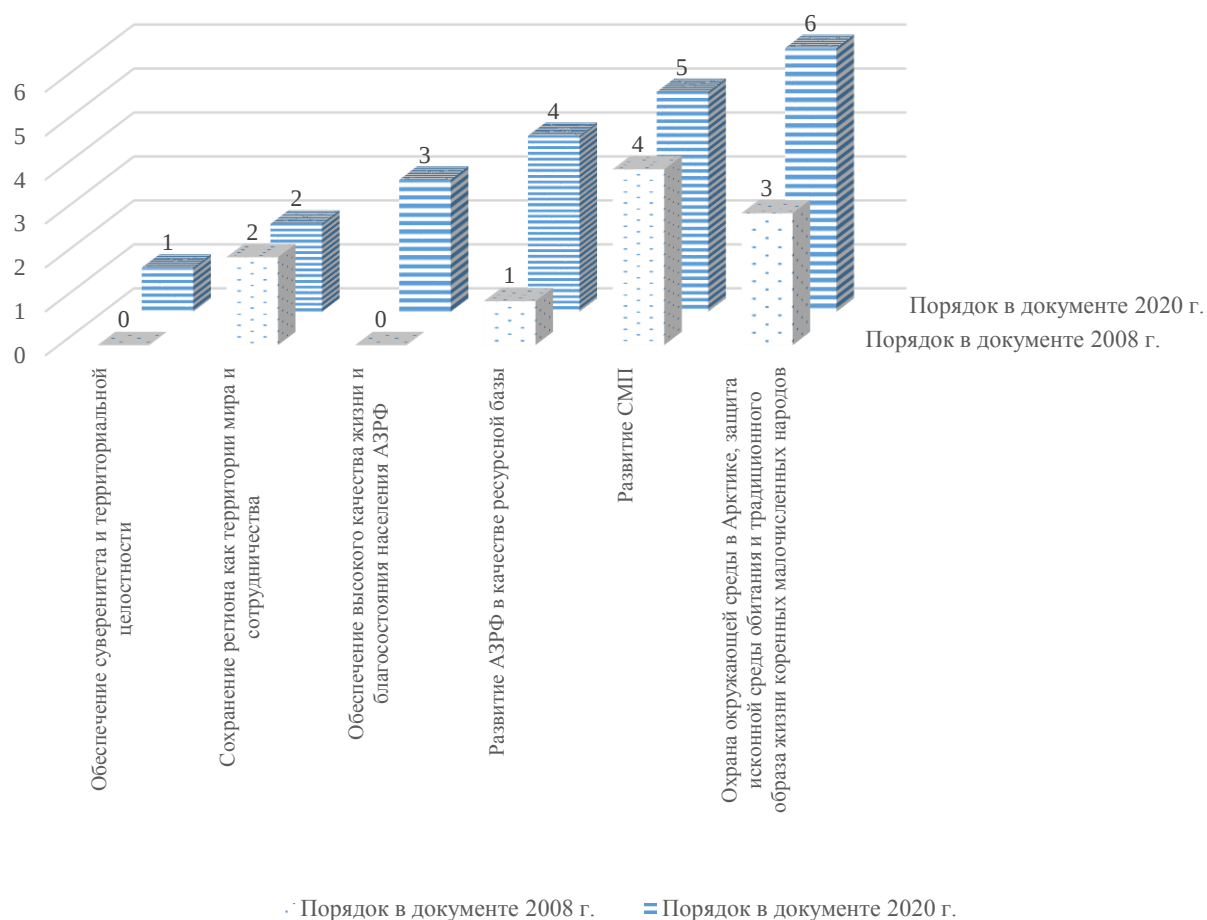


Рисунок 42 - Сравнительный анализ ориентиров российской государственной политики в Арктике в 2008 и 2020 гг. (составлено автором)

²⁰² Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу. Утверждены Президентом РФ 18 сентября 2008 года (Пр – 1969) // Российская газета. 30.03.2009.

²⁰³ Постановление Правительства Российской Федерации «О новой редакции государственной программы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»» от 31.08.2017 г. N 1064. URL: <http://government.ru/docs/29164/>

²⁰⁴ Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года. Утверждена Президентом Российской Федерации В.В. Путиным 20.02.2013. URL: <http://government.ru/info/18360/>

Рисунок свидетельствует о том, что документы 2008 года, регламентирующие деятельность органов государственной власти, в большей степени уделяли внимание решению экономических проблем развития российской Арктики, и в первую очередь, они были направлены на использование ресурсного потенциала территории.

Далее, мы наблюдаем повышение роли Северного морского пути в продвижении интересов России.

Нормативно-правовая база 2008 года посвящена вопросам совершенствования управления территорией российской Арктики с акцентом на экономическую составляющую. В текущих нормативных документах данная тенденция сохраняется, но в меньшей степени.

Ключевыми изъянами текущей системы государственного управления АЗ РФ в контексте настоящего исследования являются:

- *государственная поддержка преимущественно корпоративных интересов*, так как стратегический план развития ресурсной базы данной территории обусловлен в первую очередь необходимостью решения задачи государства по обеспечению потребностей страны в водных, углеводородных и других ресурсах;

- *разрозненность документов развития и стратегического планирования* выше и – нижестоящих уровней государственного управления, их рассредоточение по объектам, что не позволяет своевременно реагировать на динамичные изменения внешней среды и реализовывать стратегические мероприятия как связанные единые мероприятия по системному развитию АЗ РФ;

- *отсутствие единого прозрачного перечня субъектов*, участвующих в управлении АЗ РФ и *их полномочий*, что создает ситуацию «дублирования» функций или превышения их полномочий; отсутствие в законодательно выделенной системе управления Арктической зоной России в качестве субъектов представителей органов власти различного уровня, однако, такой подход не позволяет учитывать интересы всех ключевых стейкхолдеров

данной территории - только при комплексном и стейкхолдерском подходе к государственному стратегическому управлению можно обеспечить учет общенациональных интересов и интересов каждого участника проекта, реализуемых на данной территории.

С позиции автора, наиболее перспективную и отвечающую современным вызовам характеристику стратегического управления АЗ РФ в своих трудах отразил А. Пилясов. В своих исследованиях учёный отмечает, что стратегическими направлениями должны стать модернизация и постиндустриальная трансформация на основе человекоцентричного подхода. Территория должна стать центром притяжения заинтересованных сторон, которым небезразлична судьба природы Арктики. При этом, автор выделяет Индию и Китай, которые с каждым годом будут усиливать своё присутствие и участие в управлении развитием Арктики. Исследователь поддерживает позицию А. Пилясова в прочеловеческом взаимодействии всех стейкхолдеров для развития АЗ РФ (Рисунок 43)²⁰⁵.

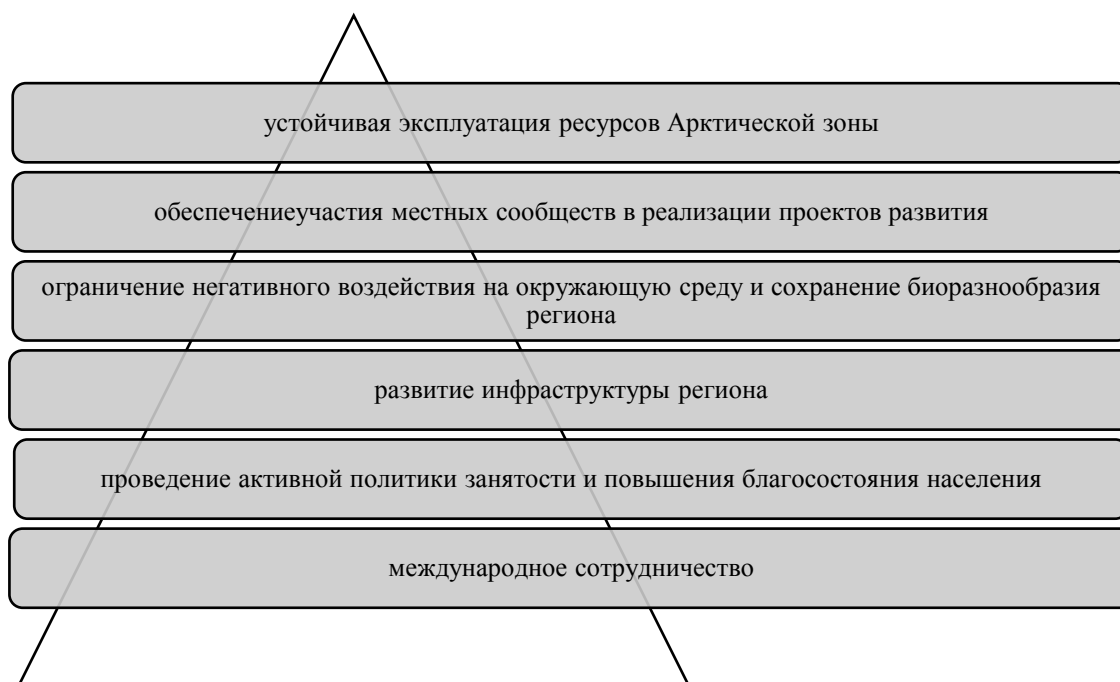


Рисунок 43 - Приоритеты государственной политики в Арктической зоне Российской Федерации

²⁰⁵ Пилясов А. Н. Стратегия развития Арктической зоны России на период до 2020 года Арктика // Экология и экономика. 2011. № 1. С. 38-41.

Автор отмечает, что в системе государственного стратегического управления развитием Арктической зоны прибыль не должна быть ключевым критерием эффективности, так как органы государственной власти заинтересованы в обеспечении национальной безопасности и сохранении контроля на данной территории в долгосрочной перспективе.

Органам государственной власти необходимо определить отвечающие современным вызовам и реалиям методы и подходы к управлению развитием АЗ РФ, выстроить новые модели стратегического взаимодействия, а также определить ресурсный потенциал для реализации стратегий. Для этого необходима трансформация самой системы в Арктической зоне (Рисунок 44):



Рисунок 44 - Предлагаемые направления трансформации государственного стратегического управления в Арктической зоне (составлено автором)

Важнейшую роль в повышении эффективности государственного стратегического управления на территории АЗ РФ играет вертикаль власти, а именно усиление роли и качества муниципальных управленческих решений.

Органы местного самоуправления в Арктической зоне сталкиваются с определенными проблемами, обусловленными спецификой самого региона.

В числе таких проблем, например, большое расстояние между населенными пунктами и небольшая численность населения. В Арктической зоне сформированы небольшие муниципалитеты, которые имеют весьма ограниченный бюджет и нехватку кадров. Также из-за особенностей природы и климата в Арктике высокий уровень загрязнения окружающей среды, что требует от органов местного самоуправления особого внимания к экологическим проблемам.

Помимо этого, многие проблемы в Арктике связаны с транспортными, энергетическими и экологическими перспективами региона, требующими тесного сотрудничества с другими регионами и центральными властями.

Вместе с тем, успешное выполнение муниципальных функций в Арктической зоне является залогом устойчивого развития региона и сохранения его уникальной природы и культурного наследия для будущих поколений.

Устойчивое развитие подразумевает под собой концепцию, которая основывается на балансе между экономическим развитием, социальным признанием и уважением к окружающей среде. Устойчивое развитие является способом управления природными ресурсами, чтобы обеспечить их сохранение для будущих поколений, естественного равновесия экосистем и устоев общества. Принципы устойчивого развития включают экономическую эффективность, социальную справедливость и экологическую устойчивость.

Органы местного самоуправления играют ключевую роль в формировании стратегии устойчивого развития на муниципальном уровне.

Они отвечают за планирование и развитие городов, районов и населенных пунктов, управление общественным транспортом и

коммунальным хозяйством, организацию социальных услуг и безопасности граждан, экологическую политику и защиту природы, а также за поддержку местных предпринимателей и привлечение инвестиций. Органы местного самоуправления также взаимодействуют с гражданским обществом, принимая участие в обсуждении и разработке стратегии устойчивого развития, проводя общественные слушания и консультации, а также поддерживая инициативы и проекты, направленные на устойчивое развитие и экологическую защиту.

Основным инструментом реализации устойчивого развития на местном уровне является разработка и реализация местных планов, стратегий и программ, которые учитывают потребности и интересы местных жителей и способствуют устойчивому развитию района. Практически все главные города и региональные столицы создали свои стратегические планы развития²⁰⁶.

В основном, эти стратегии и планы являются лишь декларациями о намерениях. Они определяют «что» нужно сделать, но не раскрывают «как». Более того, они объединяют общие и конкретные программы без правильной стыковки и объяснения того, как работа городских структур в плановых действиях будет способствовать достижению стратегических целей. Также внимание руководства муниципалитета сосредоточено только на финансовом вопросе, рассматривая это как решающий фактор, при этом не берется в расчет развитие кадрового потенциала и улучшение информационного обеспечения устойчивого развития.

Вместе с тем, стратегический план должен учитывать актуальные тенденции развития города, включая социально-демографические изменения, изменения в экономике и преимущества конкурентов на рынке. Важно

²⁰⁶ Дружинин П.В., Шкиперова Г.Т. Прогнозирование ограничений экономического роста северных регионов на основе оценки «окон устойчивости» // Арктика и Север. 2021. № 44. С. 45-63.

также учитывать потенциальные проблемы и риски, связанные с различными сферами жизни города²⁰⁷.

Еще одной проблемой можно назвать тот факт, что использование методов стратегического планирования распространено среди городских округов, в то время как у других типов муниципальных образований (например, муниципальных районов и поселений) возникают противоречия из-за разделения предметов ведения и полномочий в рамках одной территории.

Главным же препятствием для успешного достижения муниципальных целей и задач социально-экономического развития территорий является распространенная проблема отсутствия своих источников финансирования, а также высокая дотационность муниципальных бюджетов в РФ, что не дает возможности стратегического развития. Несоответствие полномочий и ресурсов, особенно финансовых, приводит к значительной зависимости от государственных органов. Жесткие бюджетные ограничения требуют направления всех имеющихся ресурсов на решение текущих проблем, что в итоге игнорирует вопросы устойчивого развития.

Особенностью же территорий муниципалитетов территории Арктической зоны Российской Федерации является несправедливый механизм распределения доходов от освоения природных ресурсов, в результате чего основную выгоду от него получают федеральные власти и крупные бизнес - корпорации. В результате, многие северные регионы и муниципалитеты становятся искусственно зависимыми от дотаций.

Исследование действующих механизмов государственного стратегического управления в субъектах Арктической зоны Российской Федерации свидетельствуют о том, что в настоящее время отсутствует комплексный подход к развитию территории, в большей степени

²⁰⁷ Цветков В. А., Дудин М. Н., Лясников Н. В. Управленческие аспекты в системе планирования промышленного освоения ресурсного потенциала Арктики // Управленческие науки. – 2018. – №. 1. – С. 18-31.

реализуются разрозненные стратегические мероприятия по отдельным субъектам. Необходимо совершенствовать партнерские отношения со стейкхолдерами, что позволит выработать и реализовать эффективные управленческие решения по социально-экономическому развитию региона.

Учет интересов ключевых заинтересованных сторон посредством их оценки в качестве акторов влияния позволит не только снизить риски неэффективности стратегического управления, но и обеспечит обмен лучшими практиками и передовым отечественным и зарубежным опытом.

2.3 Оценка потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров Арктической зоны Российской Федерации

Регион как открытая система акторов значительно отличается от страны. В первую очередь он более открыт экономически. Субъекты Арктической зоны Российской Федерации являются самыми открытыми среди регионов нашей страны.

Отмечая важность учета позиции заинтересованных сторон в лице местной власти, корпоративных структур, гражданского общества, бизнес – структур при формировании системы государственного стратегического управления, необходимо учитывать институциональный аспект, особенности социально-культурного капитала, традиции, производственные возможности.

Применительно к системе государственного стратегического управления Арктической зоной Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода необходимо учесть кроме выделенных ранее такие специфические черты как:

- региональные системы отличаются от страны в вопросах решения стратегических управленческих задач;
- удаленные и экстремальные территории отличаются от прототипа российского региона с позиции государственного стратегического управления.

Ситуация довольно поляризованная, так как налицо большое разнообразие российской Арктики как по экономическим, так и по природным условиям жизнедеятельности, что в свою очередь приводит к острой неравномерности пространственного социально-экономического развития субъектов.

Оценка взаимодействия стейкхолдеров, методы распределения синергетического эффекта применительно к участникам развития арктических территорий рассматриваются в исследованиях ученых. Игровой формат согласования интересов затрагивается в работах Малова В.Ю., Тарасовой О.В.²⁰⁸²⁰⁹²¹⁰²¹¹²¹²

Для оценки государственного стратегического управления в Арктической зоне с позиции потенциала взаимодействия со стейкхолдерами, по нашему мнению, следует учесть следующие аспекты:

- партнерство акторов в институциональном аспекте;
- качественная характеристика материальных активов;
- размер, объем пространственного размещения;
- характеристика природных активов.

Для получения интегральной оценки потенциала взаимодействия предложена пошаговая методика на основе количественно-качественной экспертной оценки по девяти субъектам Арктической зоны Российской Федерации.

²⁰⁸ Малов, В.Ю. Прогнозирование развития северных и арктических регионов России: согласование интересов корпораций и государства / В.Ю. Малов, В.Д. Ионов, О.В. Алешина // В книге: Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2010. Материалы четвертой международной конференции. - 2010. - С. 130-132.

²⁰⁹ Малов, В.Ю. Ситуационная комната как элемент организации экспертного сообщества: задачи планирования и прогнозирования / В.Ю. Малов, О.В. Тарасова, М.А. Бульонков и др.; под ред. д.э.н. Г.А. Унтуры. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2018. – 260 с.

²¹⁰ Тарасова, О.В. Интерактивные инструменты согласования интересов при оценке проектов регионального развития / О.В. Тарасова // В сборнике: Молодые ученые - экономике региона. сборник материалов XVI научно-практической конференции. - 2017. - С. 389-393.

²¹¹ Тарасова, О.В. Мультипликативные экономические эффекты в арктических рыбохозяйственных проектах / О.В. Тарасова, С.М. Русяев // Арктика: экология и экономика. - 2022. - Т. 12. - № 2 (46). - С. 211-223.

²¹² Тарасова, О.В. Спектр интересов России в Арктической зоне: комплексная экономическая оценка / О.В. Тарасова // В сборнике: Сборник научных статей XIII международной научно-практической конференции молодых учёных по региональной экономике. - 2015. - С. 255-257.

Аналитические данные для субъектов, полностью входящих в состав АЗ РФ брались из региональной статистики, для частично входящих – из муниципальной статистической базы.

Качественная (экспертная оценка) проводилась с тех случаях, когда было сложно (отсутствуют данные) получить количественное измерение показателей.

Полученные значения нормировались в баллы: шкала оценки включала трех бальную систему (0,1,2).

Такая шкала была выбрана с учетом небольшого количества объектов оценки, а также для упрощения деления анализируемой совокупности стейкхолдеров государственного стратегического управления АЗ РФ на три группы: «инициаторы», «прагматики», «консерваторы». Для выделения данных групп автор обратился к результатам исследования Попова Е.В. и Челака И.П., которые классифицируют заинтересованные стороны с учетом фактора времени и характера взаимодействия²¹³.

Группа «инициаторы» - это активные стейкхолдеры, отзывчивые на государственные решения.

Группа «прагматики» - это нейтральные стейкхолдеры, без особого желания реагируют на государственные решения.

Группа «консерваторы» - это стейкхолдеры, вынужденные реагировать на государственные решения под давлением большинства заинтересованных сторон.

Применительно к теме диссертационного исследования, считаем возможным данный классификационный подход применить к оцениваемым субъектам АЗ РФ. С точки зрения взаимодействия в данных субъектах выделенных ранее кросс – групп ключевых стейкхолдеров.

²¹³ Попов Е.В., Симонова В.Л., Челак И.П. Дифференциация уровней взаимодействия со стейкхолдерами инновационной экосистемы // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 1. С. 11-20.

Бальные оценки по каждому выделенному показателю суммировались и далее проводился расчет среднего арифметического по каждой группе оценок для каждого субъекта АЗ РФ.

Для получения интегрального показателя следовало определить сумму частных оценок для каждого из выбранных арктических регионов.

Первым критерием оценки потенциала взаимодействия органов государственной власти с заинтересованными сторонами для решения стратегических задач, по мнению автора, выделен показатель присутствия ключевых бизнес – структур, объемы их производственной деятельности на территории субъектов Арктической зоны, их место в региональной политике.

Критерий опосредованно показывает активность региональной и местной власти в совместном решении вопросов технологического развития арктических субъектов, что в настоящее время является важнейшей стратегической задачей для данной территории.

Показатель «объем промышленного производства» - статистический показатель, представляющий собой совокупность видов деятельности: «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха».

Важность данного показателя для исследования заключается в том, что активность государственного управления относительно развития территориальных производств напрямую зависит от масштабов нахождения бизнес – структур (даже если большинство компаний – это ресурсные корпорации). Если в региональной экономике отсутствуют производственные (промышленные) объекты мы не можем говорить о наличии потенциала взаимодействия для решения вопросов технологического развития арктических субъектов РФ.

На основе полученных аналитических данных был определен вес бизнес – структуры каждого субъекта АЗ РФ: к лидерам отнесены

территории, на которых объемы промышленного производства измеряются в триллионах рублей (Ямало- Ненецкий автономный округ, арктические районы Красноярского края); далее следуют субъекты, на территории которых объемы промышленности оцениваются в сотнях миллиардов рублей (Мурманская область, Ненецкий автономный округ, арктические территории Республики Коми), на третьей весовой позиции расположились субъекты, на территории которых объем промышленного производства составил десятки миллиардов рублей (Чукотский автономный округ, арктические территории Карелии, Архангельской области); к субъектам, в которых объем промышленности составил менее первых миллиардов рублей отнесена Республика Саха (Якутия).

Показатель доли промышленности в валовом региональном продукте был использован в оценке так как показывает экономическую значимость взаимодействия органов власти и промышленных бизнес – структур для развития АЗ РФ. В оценке данного показателя были сделаны допущения в той части, что он определяется только для региона и для частично арктических территорий его значение является предпосылкой для развития потенциала взаимодействия по наращиванию технологического потенциала АЗ РФ.

Статистическое значение данного показателя свидетельствует о том, что лидерами являются Ямало-Ненецкий автономный округ, Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ.

Для развития промышленных объектов в АЗ РФ важное значение имеет наличие на ее территории производственного сервиса и бизнес – услуг, в том числе инновационного характера. Стратегическая региональная задача заключается в активном вовлечении в данный сектор представителей местного малого и среднего бизнеса. В настоящее время большая часть таких услуг реализуется самими ресурсными корпорациями, поэтому необходимо более предметное взаимодействие органов власти, ассоциаций малого бизнеса и ресурсных бизнес – структур.

В этой связи был использован показатель доли услуг внутри добычной промышленности, несмотря на то, что не по всем субъектам, входящим в состав АЗ РФ были получены статистические данные.

Лидирующие позиции в данном показателе занимает Ямало-Ненецкий автономный округ, далее следуют арктические территории Республики Коми.

Серьезное отставание отмечается среди таких субъектов, как Чукотский автономный округ, арктическая зона Красноярского края. Фактор должен стать сигналом для органов власти о необходимости наращивания доли участия местного малого и среднего бизнеса в данной сфере.

Отсутствие статических данных по арктическим территориям Архангельской области, Республики Карелия, Республики Саха (Якутия) не позволило дать полную оценку наличия потенциала взаимодействия органов власти и местных бизнес – структур. В тоже время следует отметить тот факт, что в районах Архангельской области реализуют сервисную деятельность ряд хозяйствующих субъектов.

Важным с точки зрения взаимодействия органов власти и бизнес – структур в АЗ РФ является показатель удельного веса арктических территорий в регионе по объемам промышленного производства.

Здесь необходимо учитывать факт принадлежности субъекта РФ к АЗ РФ в полном объеме или регион частично присутствует на арктических территориях.

Потенциал взаимодействия и возможности партнерства бизнес и органов власти выше в полностью арктических регионах (Ямало-Ненецкий автономный округ, Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ). Для частично присутствующих субъектов значительно снижаются объемы государственной поддержки, что приводит к росту значимости взаимодействия бизнес – структур с органами местного самоуправления (арктические территории Архангельской области, Республики Карелия, Красноярского края, Республики Саха (Якутия)). И здесь следует согласиться

с позицией Пилясова А.Н. и Цукермана В.А.²¹⁴, что потенциал взаимодействия, переговорная сила на уровне муниципальных администраций выше, так как местные власти более качественно учитывают специфику арктической территории.

Показатели оценки присутствия ключевых бизнес – структур в субъектах Арктической зоны Российской Федерации приведены в таблице 2.

Источниками информации для оценки и построения таблицы 2 стали данные региональной статистики выделенных субъектов АЗ РФ, а также показатели муниципальной статистики, относительно субъектов, которые не полностью входят в состав российской Арктики.

Полученный интегральный показатель (как среднее арифметическое частных оценок) свидетельствует о том, что лидерами по присутствию ключевых бизнес – структур в АЗ РФ являются Ямало-Ненецкий автономный округ, Ненецкий автономный округ, арктические территории Республики Коми, Архангельской области. Потенциал взаимодействия в данных субъектах АЗ РФ должен быть направлен на системную работу с крупным бизнесом по развитию территорий с учетом интересов местного населения и совершенствования вахтового метода трудоустройства.

Важным показателем эффективности государственного стратегического управления выступает оценка пространства для реализации стратегических задач (Таблица 3).

²¹⁴ Пилясов А.Н., Цукерман В.А. Становление нового технологического уклада в Арктике за период 1990-2021 гг.: региональный разрез // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 5. С. 95-117.

Таблица 2 – Присутствие ключевых бизнес – структур в субъектах Арктической зоны Российской Федерации по состоянию на 01.12.2022 г. (составлено автором)

Субъект Арктической зоны	Объем промышленного производства, млрд. руб.	Доля промышленности региона в ВРП, %	Удельный вес услуг в добыче полезных ископаемых	Удельный вес арктических территорий по объемам промышленного производства	Интегральный показатель
●Архангельская область (арктические районы)	84 (0)	59 (1)	(0)	55 (1)	0,5
●Красноярский край (арктические районы)	1511 (2)	95 (2)	4 (1)	59 (1)	1,5
●Мурманская область	533 (1)	72 (1)	4 (1)	100 (2)	1,25
●Ненецкий автономный округ	366 (1)	100 (2)	14 (1)	100 (2)	1,75
●Республика Карелия (арктические районы)	76 (0)	84 (1)	(0)	31 (1)	0,5
●Республика Коми (арктические районы)	245 (1)	97 (2)	13 (2)	36 (1)	1,5
●Республика Саха (Якутия) (арктические районы)	5 (0)	84 (1)	(0)	1 (1)	0,5
●Чукотский автономный округ	92 (0)	100 (2)	5 (1)	100 (2)	1,25
●Ямало-Ненецкий автономный округ	3109 (2)	100 (2)	20 (2)	100 (2)	2,0

Таблица 3 – Оценка пространства Арктической зоны Российской Федерации для реализации государственных стратегических задач по состоянию на 01.12.2022 г. (составлена автором)

Субъект Арктической зоны	Доля жителей монопрофильных городов в населении региона, %	Наличие крупных городских агломераций в регионе	Доля производственных объектов в муниципальных районах, %	Отсутствие районов с ограниченными сроками завоза грузов	Интегральный показатель
• Архангельская область (арктические районы)	25 (1)	(1)	6 (2)	(1)	1,5
• Красноярский край (арктические районы)	14 (2)	(2)	45 (1)	(0)	1,25
• Мурманская область	21 (1)	(2)	12 (2)	(2)	1,75
• Ненецкий автономный округ	0 (1)	(1)	82 (0)	(0)	0,25
• Республика Карелия (арктические районы)	14 (0)	(2)	91 (0)	(2)	1,0
• Республика Коми (арктические районы)	28 (1)	(2)	26 (2)	(1)	1,5
• Республика Саха (Якутия) (арктические районы)	16 (0)	(2)	100 (0)	(0)	0,5
• Чукотский автономный округ	8 (0)	(0)	68 (1)	(0)	0,25
• Ямало-Ненецкий автономный округ	54 (2)	(1)	97 (0)	(1)	1,0

Применительно к АЗ РФ необходимо учитывать особенность рассредоточенного пространства и очаговое хозяйственное освоение территории. В отличие от центральных районов России в АЗ РФ не может быть применена унифицированная государственная политика и не все инструменты государственного управления могут быть адаптированы к управлению взаимодействием органов власти и стейкхолдеров.

Безусловно удаленность создает сложности для взаимодействия и решения государственных стратегических задач, а именно вопросы проведения денежных средств для поддержки, повышенные затраты на строительство инфраструктуры.

В позиции эффективности государственного стратегического управления, а именно транзакционных издержек взаимодействия власти, по мнению автора, следует признать расположение объектов производственных бизнес – структур в крупном городе субъекта Арктической зоны. Для решения стратегических задач по достижению технологического суверенитета и реализации государственной промышленной политики лучше, когда промышленные объекты сосредоточены в городах, а не рассеяны по районам.

Показатель доли жителей монопрофильных городов в населении региона был использован для анализа уровня концентрированности акторов в решении государственных задач по промышленному развитию территории АЗ РФ. И здесь мы учитываем специфику АЗ РФ: для центральных районов моногорода рассматриваются как проблемные зоны региональной политики и требующие модернизации, а для рассеянного пространства АЗ РФ концентрация стейкхолдеров и взаимодействие с ними эффективнее в монопрофильных городах. Это позволяет оптимизировать расходы на логистику и повышает качество управленческого воздействия.

Лидерами в данной показателе являются Ямало-Ненецкий автономный округ, арктические территории Красноярского края. Регионы, обладающие пространственно дисперсным хозяйственным освоением замыкают рейтинг

и к ним отнесены Чукотский автономный округ, Ненецкий автономный округ.

Еще одним показателем, характеризующим потенциал взаимодействия местной власти со стейкхолдерами в исследовании выделено наличие / отсутствие крупных городских агломераций на территории региона.

Для его оценки в исследовании была сделана опора на данные Перечня опорных населенных пунктов АЗ РФ, который определен Правительством РФ.

Так Архангельская агломерация включает города Архангельск и Северодвинск; поселок Тикси является агломерацией Республики Саха (Якутия)²¹⁵.

Речь идет об интеллектуальном влиянии на местные бизнес – структуры, когда наукоемкие региональные центры способствуют межрегиональной колаборации наукоемких компаний южного направления и северных ресурсных производственных фирм.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что крупные городские агломерации расположены в Мурманской области, арктических территориях Архангельской области, Красноярского края, Республики Коми, Республики Карелии, Республики Саха (Якутия). Наиболее неблагоприятной является ситуация в Чукотском автономном округе, где региональные центры не могут реализовать функцию интеллектуальной поддержки.

К показателю, характеризующего взаимодействие стейкхолдеров с местной властью (в муниципальных районах – «в полях») в исследовании выделена доля производственных объектов в муниципальных районах. В рассредоточенном арктическом пространстве значение данного показателя весьма динамично: наиболее благоприятным к взаимодействию является

²¹⁵ Распоряжение Правительства РФ от 28 ноября 2023 г. № 3377-р Об утверждении перечня опорных населенных пунктов (муниципальных образований) Арктической зоны РФ, в том числе выполняющих функции по обеспечению национальной безопасности и (или) функции базы для развития минерально-сырьевых центров, реализации экономических и (или) инфраструктурных проектов в Арктике

Мурманская область, арктические районы Архангельской области, Республики Коми.

С точки зрения потенциала взаимодействия органов власти не только с бизнес – структурами, но и местным населением, включая малочисленные коренные народы Севера важным является оценка наличия/отсутствия районов с ограниченными сроками завоза грузов²¹⁶. На данных территориях акцент государственного управления смещается в решение социальных задач (продовольственная, транспортная, энергетическая безопасность местного населения, вахтовиков). Удаленность таких районов с одной стороны усложняет процессы государственного управления, а с другой, создает новые возможности в создании и развитии автономных комплексов жизнеобеспечения арктических территорий. Оценка данного показателя была уточнена с учетом принятого Федерального закона «О северном завозе».

В учетом выделенной дуальности в исследовании данная задача была решена следующим образом:

- регионам, относящимся к полностью к территориям с ограниченным сроком завоза (издержки удаленности превышают потенциальные выгоды взаимодействия) присвоено «0» баллов – к ним отнесены Чукотский автономный округ, Ненецкий автономный округ, Республика Саха (Якутия);
- регионам, в которых все районы покрыты круглогодичной наземной транспортной сетью - присвоено «2» балла – к ним отнесены Мурманская область, Республика Карелия.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что благоприятными пространственными предпосылками для решения государственных стратегических задач с вовлечением стейкхолдеров обладают Архангельская область, Мурманская область, Республика Коми.

Наиболее проблемными с позиций коммуникационного взаимодействия остаются труднодоступные субъекты Арктической зоны: Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ.

²¹⁶ Федеральный закон «О северном завозе» от 04.08.2023 №411-ФЗ

Открытость государственного стратегического управления в современных условиях во многом обусловлена готовностью субъектов Арктической зоны Российской Федерации к развитию инноваций, цифровой трансформации, что позволит совместными со стейкхолдерами усилиями обеспечить прорывное развитие территории российской Арктики.

В этой связи, автор дает оценку степени готовности субъектов Арктической зоны России к переходу на новые технологии (Таблица 4).

Для оценки степени развитости цифровых технологий были использованы данные новостных бюллетеней Института регионального консалтинга (выпуски №72 – 82. 2022 г.). Для получения ВОЛС – каналов скоростной интернет связи, особенно в труднодоступных районах осуществляется тесное взаимодействие органов власти и бизнес – структур. Так Норильский никель обеспечил Норильский промышленный район, Таймыр ВОЛС - каналом.²¹⁷

По данному показателю регионы были разделены на продвинутые (2 балла) - Ямало-Ненецкий автономный округ, Мурманская область, арктические территории Архангельской области, Республики Коми, развивающиеся (1 балл) - Ненецкий автономный округ, арктические территории Красноярского края, Республики Карелия и отстающие (0 баллов) – Чукотский автономный округ, арктическая часть Республики Саха (Якутия).

Для оценки наличия / отсутствия новых отраслей промышленности были использованы данные Арктического бюллетеня: Мониторинг социально-экономического развития Арктической зоны России²¹⁸.

²¹⁷ <https://www.nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/nornikel-provel-shirokopolosnyy-internet-v-norilsk/&type=news?ysclid=lrknfxbx229909371> (дата обращения 01.01.2023 г.)

²¹⁸ Арктический бюллетень 2022. № 78. с. 18-32 // <https://www.regionalconsulting.org/arkticheskij-byulleten> (дата обращения 01.01.2023г.)

Таблица 4 – Оценка степени готовности субъектов Арктической зоны России к переходу на новые технологии по состоянию на 01.12.2022 г. (составлено автором)

Субъект Арктической зоны	Развитость цифровых технологий	Новые отрасли промышленности	Инновационные проекты (добыча)	Интегральный показатель
• Архангельская область (арктические районы)	(2)	(1)	(1)	1,33
• Красноярский край (арктические районы)	(1)	(2)	(2)	1,67
• Мурманская область	(2)	(1)	(1)	1,33
• Ненецкий автономный округ	(1)	(2)	(2)	1,67
• Республика Карелия (арктические районы)	(1)	(0)	(0)	0,33
• Республика Коми (арктические районы)	(2)	(0)	(0)	0,67
• Республика Саха (Якутия) (арктические районы)	(0)	(0)	(1)	0,33
• Чукотский автономный округ	(0)	(2)	(2)	1,33
• Ямало-Ненецкий автономный округ	(2)	(2)	(2)	2,0

Оценка потенциала взаимодействия в данной сфере весьма важна для технологического развития АЗ РФ. На протяжении долгих лет в большинстве районов АЗ РФ проводилась лишь очаговая модернизация старых предприятий без системного внедрения прорывных технологий и инноваций, региональная политика не носила проактивный характер.²¹⁹

Новаторами в данном критерии выступают Ямало-Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ, где расположены заводы гринфилд, золоторудные месторождения.

К субъектам, на территории которых за длительный период времени не появились новые отрасли специализации отнесены республика Коми, Карелия, Якутия (их арктическая часть).

Показатель «инновационные проекты» оценивает наличие в регионе максимально новаторских гринфилд - проектов, находящихся на различных этапах реализации²²⁰.

Инновационность новых объектов оценивалась на основе кейсов и результатов экспертной оценки исследования А.Н. Пилясова и коллектива авторов ФИЦ КНЦ РАН, ИЭП КНЦ РАН, ФБУН ФИЦКИА РАН.²²¹ Авторы обоснованно включает в оценку такие критерии проектов как: уникальность, среда, технология, организация.

Баллы присваивались следующим образом: новаторские проекты уже реализуемые в регионах - 2 балла; новаторские проекты запускаемые и (или) находящиеся на этапе строительства – 1 балл; запланированные, но нереализованные новаторские проекты – 0 баллов.

²¹⁹ Серова Н.А., Скуфьина Т.П. Анализ структурного развития промышленного производства в регионах Российской Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. Т. 26. № 1 (79). С. 108-119.

²²⁰ Проекты по добыче углеводородов - Приразломное, Новопортовское, Ванкорское, Пайяхские, Мессояхские, Яро-Яхинское, Тирехтяхское, месторождения, Бованенково, Ванейвисское; угольные Тайбасс и Сырадасайское, СПГ-проекты - Ямал-СПГ и Арктик-СПГ-2; редкоземельное - Томтор, никеля и меди - южный кластер НПП золоторудные - Купол, Майское, Нежданинское, Кекура; цветных металлов - Павловское, Баимское; добыча апатита - модернизация ОАО «Апатит» и слияние рудников апатито-нефелиновых руд Расвумчорр, расширение Кольской ГМК.

²²¹ Пилясов А.Н. Смелость хозяйственных решений и современное освоение российской Арктики // Арктика и Север. 2020. № 40 (40). С. 82-106; Экономическое пространство российской Арктики и пенсионная реформа: оценки, риски, последствия: монография / коллектив авторов; под научной редакцией Т.П. Скуфьиной, Е.А. Корчак, О.В. Губиной; ФИЦ КНЦ РАН ; ИЭП КНЦ РАН ; ФБУН ФИЦКИА РАН. — Апатиты: Изд-во Кольского науч. центра РАН, 2022. – 242 с.

По результатам оценки лидерами являются Ненецкий автономный и Ямало-Ненецкий автономный округа, Чукотский автономный округ, арктические территории Красноярского края.

Обсуждаемые, но нереализованные проекты расположены в арктических районах Республики Карелия, Республики Коми.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что система государственного стратегического управления является катализатором технологической трансформации регионов Арктической зоны, так как в рамках институционального и нормативно-правового поля осуществляет регулирование проектов по развитию данной территории.

Если говорить об усредненном интегральном показателе, что автор отмечает, что повышение уровня взаимодействия в рамках стратегического развития необходимо на территориях Карелии и Якутии. Именно здесь необходима коллаборация федеральной, местной власти и корпоративных бизнес – структур

На эффективность государственного стратегического управления значительное влияние оказывают институциональные факторы региональной политики субъектов Арктической зоны Российской Федерации, особенно взаимоотношения с местными сообществами, коренными малочисленными народами Севера (Таблица 5).

С точки зрения стейкхолдерского подхода для оценки институциональных предпосылок развития потенциала взаимодействия автором были уточнены ранее выделенные группы акторов: внутренние (реальные стейкхолдеры), внешние (реальные стейкхолдеры), федеральные органы исполнительной власти (стейкхолдеры – стражи).

Таблица 5 – Оценка институциональных условий для реализации государственных стратегических задач субъектами Арктической зоны России по состоянию на 01.12.2022 г. (составлено автором)

Субъект Арктической зоны	Региональные нормативно-правовые акты стратегического развития	Степень вовлеченности местных акторов в государственные решения	Успешность стратегического взаимодействия региональной/местной власти, ресурсных бизнес – структур и федеральной власти	Интегральный показатель
• Архангельская область (арктические районы)	(1)	(2)	(2)	1,67
• Красноярский край (арктические районы)	(1)	(2)	(1)	1,33
• Мурманская область	(1)	(1)	(2)	1,33
• Ненецкий автономный округ	(0)	(1)	(0)	0,33
• Республика Карелия (арктические районы)	(0)	(0)	(1)	0,33
• Республика Коми (арктические районы)	(1)	(1)	(0)	0,67
• Республика Саха (Якутия) (арктические районы)	(2)	(0)	(0)	0,67
• Чукотский автономный округ	(0)	(1)	(2)	1,0
• Ямало-Ненецкий автономный округ	(2)	(2)	(1)	1,67

Внутренние акторы – физические и юридические лица, поведение которых регламентируется как региональными, так и муниципальными нормативно-правовыми актами, и региональные органы власти и органы местного самоуправления могут оказывать непосредственное влияние на их экономическое поведение. К данной категории стейкхолдеров автор относит субъекты малого и среднего бизнеса, субъекты государственного и муниципального управления, представители науки и образования, НКО.

Внешние акторы – привлекаемые стейкхолдеры, на которых региональная и местная власть имеет лишь косвенное влияние. В субъектах Арктической зоны к данной категории автор относит ресурсные корпорации.

Следует отметить, что на территории Арктической зоны есть районы, где крупные ресурсные компании полностью отсутствуют, и наоборот – районы с монополизированным присутствием крупных корпораций.

Федеральные органы исполнительной власти – акторы, которые выступают координаторами, проводниками стратегических мероприятий совместно с региональными органами власти.

Первый показатель дает оценку наличия базовых региональных нормативных актов стратегического развития, в том числе по поводу производственной деятельности, в процессы которой вовлечены бизнес – структуры, вахтовики, местное население, общественные организации, наличие закона о промышленной политике. Также оценке в данном показателе подвергается качественное содержание данных документов с точки зрения потенциала взаимодействия в вопросах производственной, градостроительной, жизнеобеспечивающей деятельности.

«2 балла» - присваивается регионам с продвинутыми нормативными актами (Ямало-Ненецкий автономный округ, Республика Саха (Якутия)).

«1 балл» - присваивается регионам с более лаконичным содержанием нормативных документов, с более формальным подходом к региональной политике (Мурманская область, Красноярский край, Республика Коми, Архангельская область).

«0 баллов» - присваивается регионам в которых не на достаточном уровне в нормативных актах учтены современные вызовы и потенциал взаимодействия стейкхолдеров для стратегического развития арктических территорий (Ненецкий автономный округ, Чукотский автономный округ, Республика Карелия).

Показатель степени вовлеченности местных акторов в государственные решения применяется для сопоставления количества и разнообразия заинтересованных сторон данной группы. Оценка проводилась экспертным методом на основе данных Арктического бюллетеня: Мониторинг социально-экономического развития Арктической зоны России²²².

Оценка данного критерия дает обоснование того, что немногочисленность участников выработки и реализации региональных стратегических задач может привести к субъективным смещениям целей, задач, приоритетов социально-экономического развития Арктической зоны.

Автор опирается по позицию о том, что чем больше стейкхолдеров, тем лучше условия для государственного управления, так как при незначительном количестве участников процессов принятия стратегических решений и их реализации увеличивается риск субъективизма в приоритетах, целевых установках. По мнению автора, большее число акторов свидетельствует о большей вовлеченности субъектов социально-экономической деятельности в стратегические мероприятия по развитию Арктической зоны России.

В результате экспертной оценки было выделено три группы арктических территорий: *максимально многоакторные территории с большой вовлеченностью* в государственные решения (Ямало-Ненецкий автономный округ, арктические территории Архангельской области и Красноярского края); *средним уровнем присутствия акторов территории* (арктическая часть Республики Коми, Чукотский автономный округ, Ненецкий автономный округ, Мурманская область); *минимальные по*

²²² Арктический бюллетень 2022. № 74. с. 12-26 // <https://www.regionalconsulting.org/arkticheskij-byulleten> (дата обращения 01.01.2023г.)

количеству акторов территории (арктические районы Республики Карелии, Республики Саха (Якутия).

Следует пояснить, что при экспертной оценке учитывалось количество не с позиции именно физического присутствия акторов, но и реальность их участия в разработке и реализации государственных решений. Так, малый бизнес лесозаготовок и переработки присутствует в Республике Карелия в большом количестве, однако он очень редко является участником государственного управления.²²³

Показатель успешности стратегического взаимодействия региональной/местной власти, ресурсных бизнес – структур и федеральной власти необходим для оценки использования потенциала внешних акторов (корпораций, федеральных органов власти). Наличие потенциала указывает на перспективы решения задач по системному развитию производственных объектов на арктических территориях, наращиваю рабочих мест, модернизации инфраструктуры путем увязки интересов региональной власти, бизнес – корпораций, федеральных органов власти. В развитии такого потенциала ключевую роль играют руководители регионов (муниципальных образований). Для экспертной оценки использовались данные региональных нормативных документов, а также результаты исследования некоммерческой организация «Арктида» «Ключевые стейкхолдеры российской арктической политики».²²⁴ В рамках исследования данной организации была дана оценка транспарентности лиц, которые принимают управленческие решения и / или оказывают на них определенное влияние.

Высокие оценки были присвоены руководителям Мурманской области, Чукотского автономного округа, Архангельской области; средние оценки получили лидеры Ямало-Ненецкого автономного округа, арктических территорий Красноярского края, Республики Карелия. Самые низкие баллы у

²²³ Арктический бюллетень 2022. № 79. с. 10-18 // <https://www.regionalconsulting.org/arkticheskij-byulleten> (дата обращения 01.01.2023г.)

²²⁴ Ключевые стейкхолдеры российской арктической политики // <https://arctida.io/ru/projects/key-stakeholders-arctic-russian-politics> (дата обращения 01.01.2023г.)

руководителей Ненецкого автономного округа, арктических районов Республики Саха (Якутия), Республики Коми. Следует пояснить, что значения данного показателя очень динамичны и для последующего их использования необходимо использовать актуализованные данные о результатах работы лидеров арктических территорий.

Более того, в государственном стратегическом управлении значение имеет не только количество акторов, реально вовлеченных в процессы ее формирования и реализации, но и бесконфликтность стратегических взаимодействий, которые органы государственной власти выстраивают с другими участниками.

Полученные результаты позволяют дать оценку тому, каким образом осуществляются взаимодействия региональных, местных федеральных органов власти с бизнес – структурами, обществом в целях содействия трансформации социально-экономических процессов, их стратегического развития на территории Арктической зоны Российской Федерации.

Специфика исследуемого региона еще заключается в пространственном рассредоточении природных ресурсов и при географически «распределенном» характере органы власти получают возможность блокироваться с персоналом добычных промыслов для лоббирования нужных стратегических решений, что при концентрированной дислокации сделать уже сложнее.

Оценивая институциональные условия для реализации государственных стратегических задач субъектами Арктической зоны России автор полагает, что потенциал взаимодействия органов власти с ключевыми стейкхолдерами опирается на следующие доводы:

- в случае присутствия в арктических регионах крупных ресурсных бизнес – структур, степень влияния органов власти на реализацию решений уменьшается, объем полномочий и возможностей снижается;

- наступательная стратегия взаимодействия органов власти при ущемлении интересов крупных бизнес – структур повышает риск их смещения на предстоящих выборах;

- переговорная «сила» крупных ресурсных бизнес – структур зависит от типа и качества стоимостной оценки природных ресурсов и их запасов (нефтегазовые корпорации сильнее чем угле, золотодобывающие, угледобывающие компании сильнее лесопромышленных корпораций);

- географическое распределение на арктической территории ресурсных корпораций имеет также разную переговорную «силу»: власть может блокироваться с вахтовиками для лоббирования нужных государственных решений при значительном рассеивании рабочих участков, при концентрации природных активов реализовать такие решения сложно.

Опираясь на сделанные выводы, с позиции стратегического взаимодействия региональных органов власти и ключевых внешних бизнес – структур применительно к субъектам АЗ РФ целесообразно выделить следующие типовые стейкхолдерские модели (Рисунок 45).

Для развития потенциала взаимодействия органов власти с ключевыми стейкхолдерами выделенные типы моделей требуют трансформации с учетом интересов каждой группы и переговорной «силы».

Оценка институциональных условий для реализации государственных стратегических задач субъектами Арктической зоны России свидетельствует о том, что проактивные схемы стратегического партнёрства присутствуют в Архангельской области, Мурманской области. Низкий уровень стратегического партнерств присущ республикам Саха (Якутия), Коми, Ненецкому автономному округу.

Максимально сформирована институциональная условия в Архангельской области, а также Ямало-Ненецком автономном округе. В то же время, в арктических районах Республики Карелия, Ненецком автономном округе необходимы мероприятия, направленные на развитие

коммуникационного поля и взаимодействия в государственном стратегическом управлении.

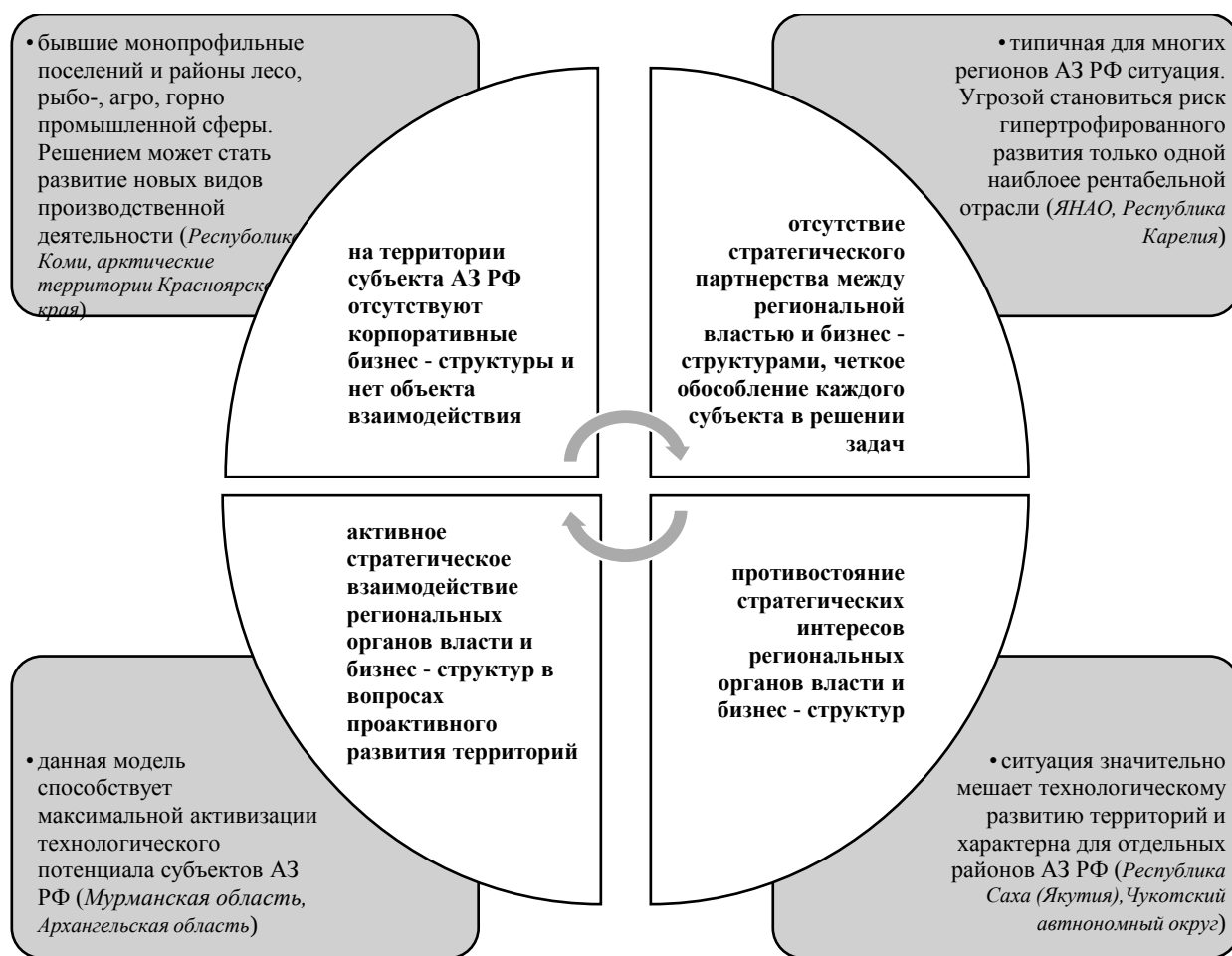


Рисунок 45 – Выделенные типовые стейкхолдерские модели субъектов АЗ РФ (составлено автором)

Специфика социально-экономического развития Арктической зоны во многом обусловлена природно-ресурсной основой жизнедеятельности субъектов, поэтому система государственного стратегического управления фундаментально различается с другими региональными органами власти.

Социально-производственная жизнь арктических регионов связана с ресурсами, поэтому природно-ресурсные условия оказывают влияние на реализацию государственных стратегических решений и требуют оценки и выработки мер по их совершенствованию.

Оценка ресурсно-природных условий для реализации государственных стратегических задач субъектами Арктической зоны приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка ресурсно-природных условий для реализации государственных стратегических задач субъектами Арктической зоны России по состоянию на 01.12.2022 г. (составлено автором)

Субъект Арктической зоны	Рентабельность ключевого ресурса	Тип природного ресурса (распределенный/ точечный)	Уровень не истощенности природной базы	Интегральный показатель
• Архангельская область (арктические районы)	(2)	(2)	(0)	1,33
• Красноярский край (арктические районы)	(2)	(1)	(2)	1,67
• Мурманская область	(2)	(1)	(0)	1,0
• Ненецкий автономный округ	(1)	(1)	(1)	1,0
• Республика Карелия (арктические районы)	(0)	(2)	(1)	1,0
• Республика Коми (арктические районы)	(0)	(2)	(0)	0,67
• Республика Саха (Якутия) (арктические районы)	(2)	(1)	(1)	1,33
• Чукотский автономный округ	(2)	(1)	(2)	1,67
• Ямало-Ненецкий автономный округ	(1)	(1)	(2)	1,33

Трехбалльная шкала оценки была применена в связи с выделением трех групп регионов АЗ РФ:

- «2 балла» присваивалось регионам с наилучшими ресурсно-природными условиями для реализации государственных стратегических задач;
- «1 балл» присваивался регионам, которые обладают средними предпосылками;
- «0 баллов» присваивалось регионам с низкими позициями.

Под показателем рентабельности ключевого ресурса в исследовании оценивалась его привлекательность для внешних стейкхолдеров (кросс – группа «стейкхолдеры – спонсоры»). Автор придерживается позиции, что самыми рентабельными являются топливно-энергетические ресурсы газа и нефти²²⁵. Эти же ресурсы оказывают сильное политическое и экономическое влияние на деятельность органов государственной власти (смещают центры влияния от органов местного самоуправления к бизнес – корпорациям). С точки зрения потенциала взаимодействия стейкхолдеров они являются неблагоприятным фактором. Наиболее привлекательной является ситуация с присутствием богатых, но не максимально рентабельных ресурсов, в этом случае бизнес – структуры заинтересованы в союзе с органами власти в регионе.

Привлекательная ситуация по данному показателю отмечается на арктических территориях минерально-сырьевого комплекса: Мурманская область, Архангельская область, Чукотский автономный округ.

Разноправленность во взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами в рамках ресурсообеспечения присутствует в субъектах, обладающих значительным потенциалом топливно-энергетического комплекса: Ненецкий автономный округ, Ямало-ненецкий автономный округ.

²²⁵ Экономическое пространство российской Арктики и пенсионная реформа: оценки, риски, последствия: монография / коллектив авторов; под научной редакцией Т.П. Скуфьиной, Е.А. Корчак, О. В. Губиной; ФИЦ КНЦ РАН; ИЭП КНЦ РАН ; ФБУН ФИЦКИА РАН. — Апатиты: Изд-во Кольского науч. центра РАН, 2022. - 242 с.

Замыкают рейтинг арктические районы Республики Коми и Республики Карелии с ресурсами энергетического и коксующегося угля, лесных ресурсов.

Показатель «тип природного ресурса» необходим для определения целевой направленности потенциала взаимодействия стейкхолдеров в АЗ РФ.

Ресурсы социального характера (распределенный тип) имеют большую приверженность к региональной политике арктических регионов, так как они выполняют функцию жизнеобеспечения, в то время как ресурсы глобального значения (концентрированный тип) сложнее вовлекать в решение местных задач.

В этой связи наибольший балл получили арктические районы Архангельской области (лесные ресурсы), Республики Коми (уголь), Республики Карелия (лесные ресурсы, строительный камень).

Степень неистощенности природной базы оценивать путем деления регионов на три группы с учетом возраста хозяйственного освоения ресурсов:

- средний возраст – период освоения от 40 лет, наличие новых ресурсных открытий;
- молодой возраст – свежие и (или) потенциальные ресурсные открытия;
- старопромышленный возраст – присутствие признаков истощения природных ресурсов и его последствий.

С точки зрения потенциала взаимодействия органов власти и стейкхолдеров следует пояснить позицию автора относительно данного показателя: природные активы молодого возраста представляют интерес для всех групп стейкхолдеров, дают возможность развитию ресурсным бизнес - структурам и активизирует деятельность местных органов власти. Однако, сила влияния крупных бизнес – корпорация значительно превышает полномочия органов власти. Налицо наивысший интерес внешних акторов,

который не дает возможности эффективной реализации государственных решений.

Для органов власти наиболее привлекательной является ситуация, при которой период свежих молодых природных активов закончен и появляется потребность в развитии местной ресурсной базы в долгосрочном периоде с применением методов государственного регулирования. Уровень сильного истощения природной базы является негативным сигналом для взаимодействия со стейкхолдерами в арктических регионах с точки зрения перспективности как ресурсной площадки. Здесь задачи органов власти становится поиск коммуникационных и производственных резервов для дальнейшего развития региона.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что для стратегического развития субъектов Арктической зоны Российской Федерации наиболее привлекательными являются регионы с рентабельным ресурсно-природным комплексом, а именно Чукотский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, арктические районы Красноярского края. В долгосрочной перспективе следует уделять внимание развитию стратегического партнерства органов государственной власти со стейкхолдерами в субъектах с неистощенной природной базой, так как появляются перспективы вовлечения не только внутренних, но и внешних заинтересованных сторон. К таким регионам целесообразно отнести Ненецкий автономный округ, арктические районы Республики Карелии, Республики Саха (Якутия).

Интеграция полученных результатов экспертной оценки позволят дифференцировать территории по уровню стратегического взаимодействия органов государственной власти со стейкхолдерами для решения задач социально-экономического развития Арктической зоны Российской Федерации. Интегральная оценка готовности субъектов Арктической зоны Российской Федерации для реализации государственных стратегических задач приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Интегральная оценка готовности субъектов Арктической зоны Российской Федерации для реализации государственных стратегических задач по состоянию на 01.12.2022 г. (составлено автором)

Субъект Арктической зоны	Присутствие ключевых бизнес – структур в субъектах АЗ РФ	Оценка пространства АЗ РФ для реализации государственных стратегических задач	Оценка степени готовности субъектов АЗ РФ к переходу на новые технологии в районах	Оценка институциональных условий для реализации государственных стратегических задач субъектами АЗ РФ	Оценка ресурсно-природных условий для реализации государственных стратегических задач субъектами АЗ РФ	Интегральный показатель
• Архангельская область (арктические районы)	0,5	1,5	1,33	1,67	1,33	6,33
• Красноярский край (арктические районы)	1,5	1,25	1,67	1,33	1,67	7,42
• Мурманская область	1,25	1,75	1,33	1,33	1,0	6,66
• Ненецкий автономный округ	1,75	0,25 1,0	1,67	0,33	1,0	5,0
• Республика Карелия (арктические районы)	0,5	1,0	0,33	0,33	1,0	3,16
• Республика Коми (арктические районы)	1,5	1,5	0,67	0,67	0,67	5,01
• Республика Саха (Якутия) (арктические районы)	0,5	0,5	0,33	0,67	1,33	3,33
• Чукотский автономный округ	1,25	0,25	1,33	1,0	1,67	5,5
• Ямало-Ненецкий автономный округ	2,0	1,0	2,0	1,67	1,33	8,0

Проведенное исследование позволило отметить, что для реализации государственных стратегических задач на основе стейкхолдерского подхода уже созданы предпосылки и условия в таких субъектах Арктической зоны Российской Федерации, как Ямало-Ненецкий автономный округ, арктических районах Красноярского края, Мурманской области.

Трансформация действующих форматов стратегического партнерства ключевых стейкхолдеров и представителей власти необходима в Республике Коми (арктические районы), Ненецком автономном округе, а также в Чукотском автономном округе.

Самыми неблагоприятными регионами выделены арктические территории Республики Саха (Якутия) и Республики Карелия. В первую очередь это обусловлено физической не освоенностью территорий (отсутствуют крупные потенциальные ресурсные проекты). В Республике Карелия отмечается несовершенство институциональной среды для взаимодействия. Также препятствием является факт того, что данные территории включены в состав АЗ РФ частично.

Необходимо развитие стейкхолдерского подхода с учетом многополярности Арктической зоны Российской Федерации и стратегического вектора развития данной территории и принципов сбалансированности взаимодействия всех заинтересованных сторон.

Выводы:

Арктическая зона Российской Федерации и обладает возможностями и ресурсами для уверенного и постоянного развития, однако на этом пути существует немало проблем, которые подлежат рассмотрению и дальнейшему решению.

В настоящий момент органы государственной власти прилагают множество усилий для решения этих проблем: поддерживают и на федеральном, и на административном уровнях резидентов Арктической зоны России, развивают арктические территории в социально-экономической

сфере, развивают транспортно-логистические морские пути, уделяют особое внимание строительству портов, созданию современной морской техники; привлекают в регион туристов путем создания уникальных для Арктики туристических маршрутов. Беря во внимания всю важность и своеобразие Арктической зоны Российской Федерации, государство выбрало верную политику в освоении и развитии данной территории.

Крупные бизнес – структуры оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации. Реализуя свою хозяйственную деятельность преимущественно в добыче и эксплуатации природных ресурсов, хозяйствующие субъекты несут социальную ответственность в виде обеспечения умеренного уровня доходов населения, создании и сохранении опорной инфраструктуры.

В свою очередь субъекты малого и среднего бизнеса не оказывают особого влияния на реализацию стратегических задач, но выполняет поддерживающую функции в формате «социального буфера», что весьма актуально в условиях изменений, которые претерпевает стратегическая позиция органов власти в АЗ РФ.

Необходимо совершенствовать партнерские отношения со стейкхолдерами, что позволит выработать и реализовать эффективные управленческие решения по социально-экономическому развитию арктических территорий.

В исследовании дана оценка потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров на основе пошагового алгоритма количественно-качественной оценки эффективности взаимодействия органов государственной власти с заинтересованными сторонами для решения стратегических задач. Автором предложены пять блоков с набором показателей, включающие оценку присутствия ключевых бизнес – структур на арктических территориях России, оценку пространства АЗ РФ для реализации государственных стратегических задач, оценку степени

готовности субъектов АЗ РФ к переходу на новые технологии, оценку институциональной среды, оценку ресурсно-природных условий.

Преимуществом предложенного алгоритма является его комплексность, а также учет ряда показателей, которые ранее никогда не предлагались исследователями для обоснования эффективности взаимодействия стейкхолдеров (положительное влияние моногородов на потенциал взаимодействия, содержание нормативно-правовых документов, ресурсно-природные условия арктических территорий). Интегральный показатель позволил выделить группы (кластеры) субъектов АЗ РФ, обладающие относительно близким уровнем потенциала взаимодействия, который можно тиражировать, применять как стартовые условия для соседних регионов, межрегионального и межмуниципального взаимодействия на арктических территориях.

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

3.1 Модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием Арктической зоны России на основе стейкхолдерского подхода

Проведенное исследование доказало, что для повышения качества государственного стратегического управления, улучшения характеристик экономического пространства АЗ РФ необходимо внедрение стейкхолдерского подхода, который первоочередной задачей ставит вопросы сближения интересов выделенных кросс – групп стейкхолдеров.

Большое количество стейкхолдеров органов государственной власти оценивают их деятельность как неэффективную и не имеющую единого системного методологического подхода к стратегическому управлению, учитывающего специфику АЗ РФ и направленного на поддержку активного взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами.

Важнейшими компонентами системы государственного стратегического управления выступают субъекты и объекты, которые взаимосвязаны воздействием управления и обратными связями. С внешним окружением данные компоненты соприкасаются через входные и выходные потоки. Их спектр разнообразен и включает материальную, финансовую, информационную составляющие²²⁶.

Классическая модель управления предполагает, что предмет, объект управления, входные потоки, выходные потоки находятся вне системы стратегического управления. В этой связи, в рамках настоящего исследования предполагаем, что система государственного стратегического

²²⁶ Южаков В.Н. Подходы к оценке результативности и эффективности экспериментов в государственном управлении / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.А. Ефремов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2021. № 3 (46). С. 8-26.

управления представляет собой совокупность методологии, инструментария, которые обеспечивают управляемость объекта, а также эффективность и жизнедеятельность всей системы.

Так как в рамках стандарта объект и предмет управления, а также входные и выходные потоки располагаются за пределами системы стратегического управления, можно предположить, что в рамках данного исследования под системой государственного стратегического управления понимается комплекс методологических и инструментальных средств, предназначенных для повышения управляемости объекта и обеспечения эффективности функционирования системы в целом.

С позиции стейкхолдерского подхода целесообразно рассмотреть кибернетическую модель государственного управления (рисунок 46).

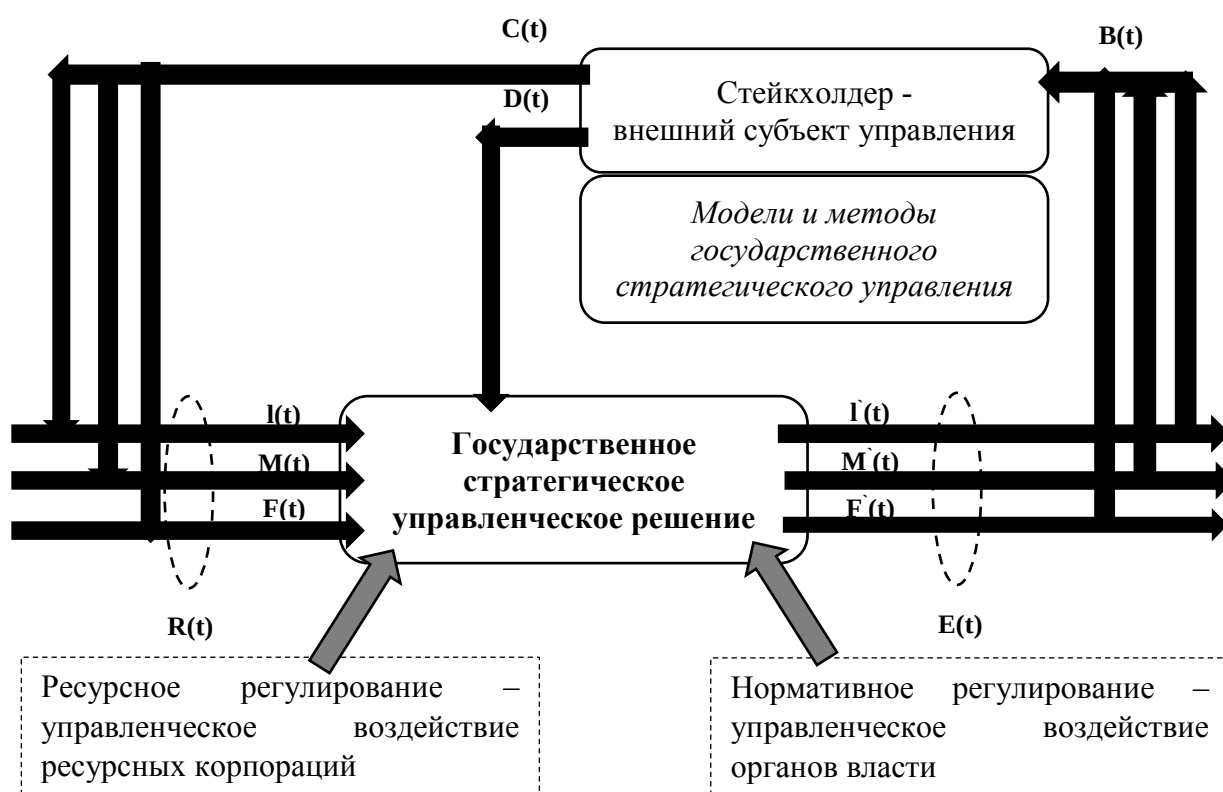


Рисунок 46 – Кибернетическая модель государственного стратегического управленческого решения (составлено автором)

В кибернетической модели государственного стратегического управленческого решения верхнего уровня применим такие обозначения как:

$I(t)$, $M(t)$, $F(t)$ - потоки информационной, материальной и финансовой составляющей ресурсного потенциала стратегического управленческого решения;

$R(t)$ – ресурсный потенциал стратегического решения;

$I'(t)$, $M'(t)$, $F'(t)$ - потоки информационной, материальной и финансовой составляющей итогового результата стратегического решения;

$E(t)$ – совокупный поток результатов стратегического решения;

$D(t)$ – прямое управляющее воздействие стейкхолдера;

$C(t)$ – опосредованное управляющее воздействие стейкхолдера;

$B(t)$ – коммуникационное поле стейкхолдера.

Описанная на рисунке 46 кибернетическая модель верхнего уровня государственного стратегического управленческого решения отражает непосредственно объект управления путём преобразования финансовых, информационных, материальных компонентов ресурсного потенциала, направленных из внешней среды воздействием внешнего субъекта управления. Управляющий вектор обладает как прямым, так и опосредованным характером.

При этом, стейкхолдер реализует функционал на основе коммуникации обратной связи, формирующей поток результата стратегического управленческого решения.

Применительно к АЗ РФ целесообразно выделить два уровня управленческого взаимодействия в описанной выше модели: ресурсное и нормативное регулирование. Данное обстоятельство призвано оказывать мотивационное влияние на стейкхолдеров для поиска моделей взаимодействия с целью получения не только основных, но и дополнительных эффектов от стратегического партнерства.

Для поддержки принятия стратегических решений стейкхолдер применяет имеющиеся в наличии методы и подходы управления объектом.

На рисунке 47 отражена кибернетическая модель государственного стратегического решения первого уровня, которая построена с учётом внутреннего сегмента управления.

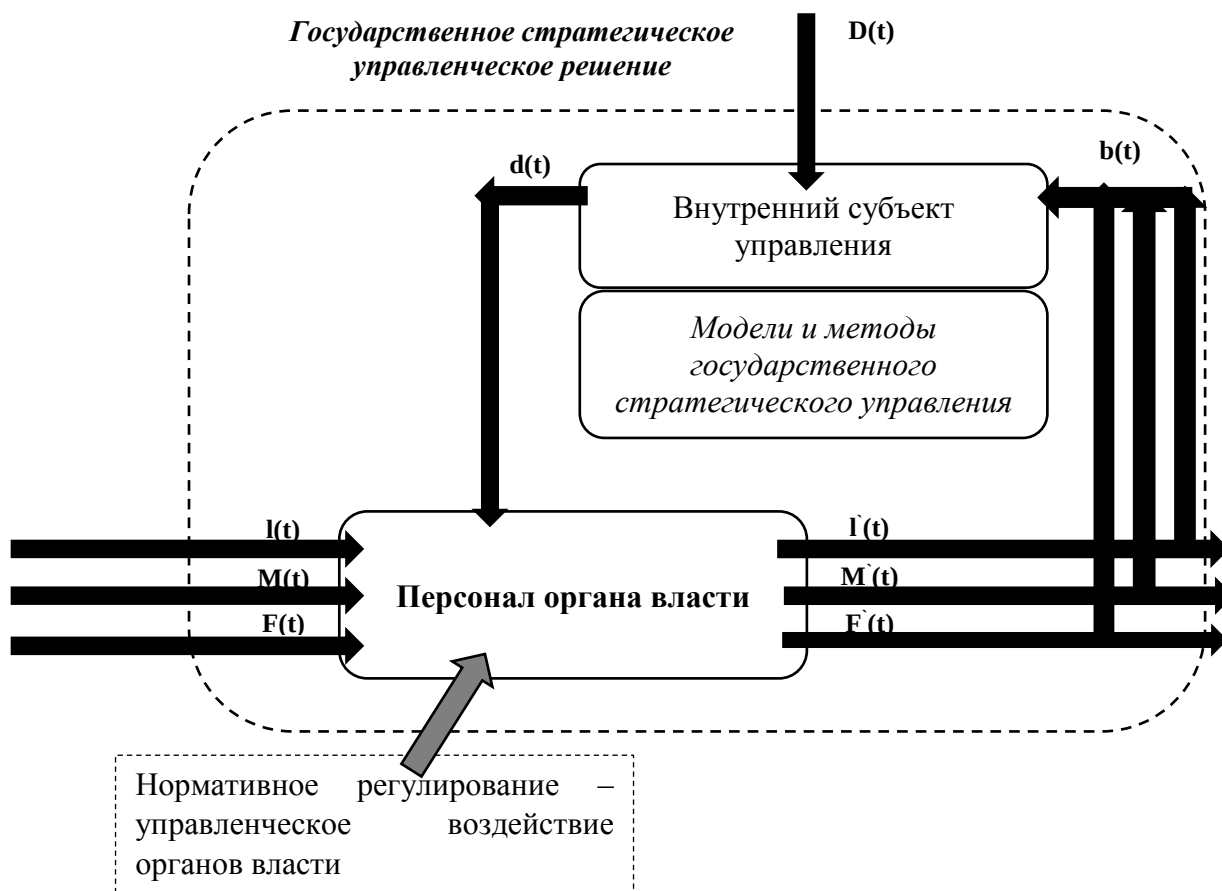


Рисунок 47 - Кибернетическая модель государственного стратегического управленческого решения (внутренний контур управления) (составлено автором)

Заметим, что представитель органа государственной власти в данной модели выступает внутренним субъектом и обладает более определёнными характеристиками в отличие от внешнего (применительно к АЗ РФ следует использовать уровневый подход к идентификации стейкхолдеров – крупные ресурсные корпорации, федеральный центр, иностранные компании требуют дифференциации целевых ориентиров), в целях соблюдения единых стандартов для обеих моделей он отражается единообразно.

В кибернетической модели государственного стратегического управленческого решения первого уровня используются следующие не указанные выше значения:

$d(t)$ – прямое воздействие на внутренний субъект;

$b(t)$ – коммуникационная связь к внутреннему субъекту.

Следует выделить ряд изменений, которые свойственны внутреннему контуру управления:

- у внутреннего субъекта управления отсутствует возможность опосредованно оказывать управляющее воздействие, применяя входной поток ресурсного потенциала стратегического управленческого решения;

- внутренний субъект в своём функционале учитывает воздействие внешнего субъекта прямого назначения.

При этом, для принятия стратегических управленческих решений применительно к внутреннему контуру субъекта управленческие модели применяются как внешним, так и внутренним субъектами управления.

На рисунке 48 приведена укрупненная опосредованная модель принятия стратегический управленческий решений с учетом интересов стейкхолдеров.

В данной модели применены следующие значения:

$i(t)$, $m(t)$, $f(t)$ – потенциальные компоненты информационного, материального и финансового ресурсного потенциала стратегического управленческого решения;

$i'(t)$, $m'(t)$, $f'(t)$ – потенциальные компоненты информационного, материального и финансового результатов стратегического управленческого решения;

$Dh(t)$ – предполагаемое прямое воздействие управления внешнего субъекта;

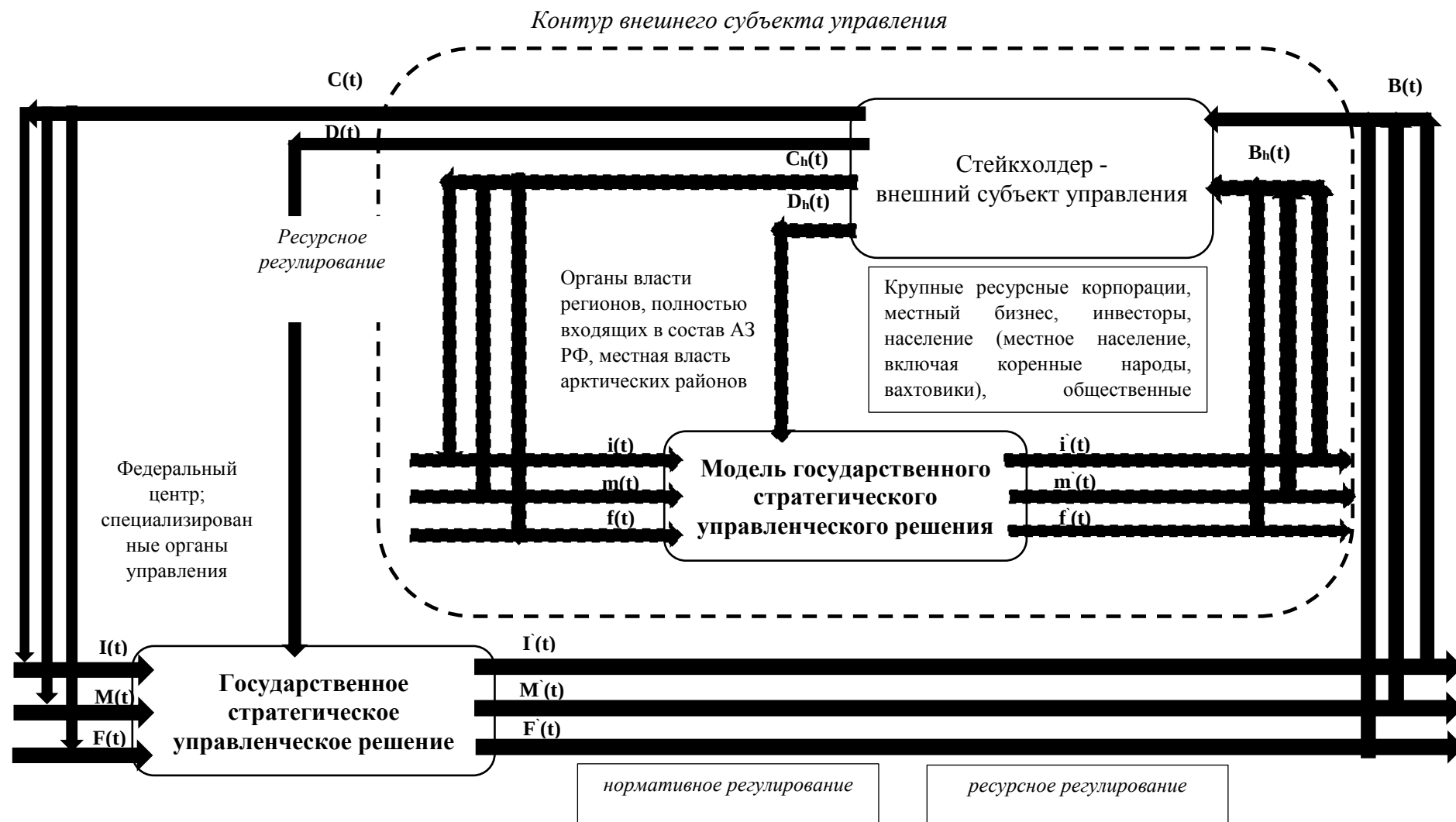


Рисунок 48 - Укрупненная опосредованная модель принятия стратегических управленческих решений с учетом интересов стейкхолдеров (составлено автором)

$Ch(t)$ – предполагаемое опосредованное воздействие управления внешнего субъекта управления стратегического управленческого решения;

$Bh(t)$ – коммуникационное поле относительно внешнего субъекта при предполагаемых воздействиях **$Dh(t)$** и **$Ch(t)$** , формируемое на этапах стратегического управленческого решения.

Так, с помощью предложенной модели стейкхолдер может моделировать варианты решений, выбирать наиболее перспективные в системе государственного стратегического управления.

Более того, вышеописанный подход даёт возможность построения прогнозов поведения участников государственного стратегического управления в условиях наличия нескольких сценариев воздействия управления (**$Dh(t)$** и **$Ch(t)$**).

Как кибернетическая система государственное управление АЗ РФ не может быть полностью открытой или полностью закрытой системой.

Потоки формируются на уровне регионов, полностью входящих в состав АЗ РФ, а также на уровне отдельных арктических районов субъектов РФ.

Для выбора эффективных стратегических инструментов государственного управления с вовлечением заинтересованных сторон целесообразно определять каким образом стратегические агенты оказывают влияние на управленческие решения и насколько они заинтересованы в их результативности. В данном контексте базой формирования совокупности стратегий выступает влияние ключевого стейкхолдера. При этом, заинтересованность стейкхолдера является основой для выбора функции полезности.

Степень заинтересованности стейкхолдеров государственного стратегического управления может различаться в зависимости от стратегического взаимодействия²²⁷. Это обусловлено иерархичностью целей

²²⁷ Биярсланова А.М. Доктрина эффективного государственного управления: элементы и содержание / А.М. Биярсланова // Юридический факт. 2022. № 163. С. 33-35.

отдельно взятого стейкхолдера и свидетельствует о том, что при каждом стратегическом взаимодействии заинтересованная сторона принимает решение, опираясь на текущее проявление и характеристики конкретного стратегического воздействия.

Многокритериальные задачи в системе государственного стратегического управления часто не имеют решения. В этой связи, целесообразно рассмотреть возможности мультиагентных моделей в процессе принятия стратегических решений. Такие модели используют штатные единицы для сбора информации, которые называют агентами. Агентом может являться как отдельная программа, так и сотрудник, собирающий информацию и заносящий ее в базу данных.

На основе полученных данных ядро мультиагентной системы формирует отчеты, сводки, таблицы и иные формы представления информации, которые запрашивает у системы стейкхолдер.

Появление новых технологий сделало возможным межорганизационное взаимодействие и привело к появлению многочисленных новых приложений существующих технологий, а также многих новых технологий поддержки принятия решений.

Мультиагентные системы предлагают новое измерение для сотрудничества и координации стейкхолдеров. Парадигма мультиагентного подхода обеспечивает подходящую архитектуру для проектирования и внедрения интегрированных информационных систем в стратегическом управлении. Агенты общаются для того, чтобы лучше достигать собственных целей или целей стейкхолдеров. Цели могут быть или не быть известны агентам явно, в зависимости от того, основаны ли агенты на целях или нет.

Коммуникация может позволить агентам координировать свои действия и поведение, в результате чего системы становятся более согласованными. Как правило, для успешного сотрудничества каждый агент должен поддерживать модель других агентов, а также разрабатывать модель будущих взаимодействий.

Мультиагентный подход можно рассматривать как концептуальную схему, предназначенную для представления знаний наиболее формальным и понятным способом. Формальные результаты представлены в логических формализмах, которые позволяют автоматически делать из них выводы. Важная роль данного подхода заключается в том, чтобы служить интеллектуальными представлениями об информационных ресурсах организации.

Таким образом, агенты могут использоваться для индексации, запросов и справочных целей по наборам данных и системам, таким как базы данных, системы управления документами и каталогами. Поскольку агенты имеют формальную семантику, мультиагентный подход допускает более широкую интерпретацию данных, то есть вывод фактов, которые явно не указаны.

Такой подход улучшает совместимость концептуализации, лежащей в основе принятия решений, а также охват произвольных наборов данных, что повышает эффективность управления. В рамках архитектуры агентов существуют соображения, касающиеся управления жизненным циклом агента; предоставление услуг; коммуникационные протоколы и механизмы среди прочего, все из которых инкапсулированы отдельно от разработчика агента, чтобы облегчить надлежащее разделение задач в более крупной системной архитектуре.

Авторский подход, в отличие от мультиагентных моделей учитывает не только векторы приверженности «сверху вниз» и выполнение «снизу вверх» в системе стратегического управления, но и внешний и внутренний контуры государственного стратегического управления на принципах стейкхолдерского подхода. Кибернетическая модель позволяет в динамике гибко реагировать на запросы интересов ключевых стейкхолдеров и адаптивно управлять ими с учетом стратегических задач.

Стейкхолдеры в системе государственного стратегического управления приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Интересы и влияние стейкхолдеров в системе государственного стратегического управления (составлено автором)

Стейкхолдер	Заинтересованность	Влияние
Реальные стейкхолдеры	Рост лидерских компетенций в части управления процессами принятия стратегических решений	Руководство процессом принятия стратегических управленческих решений; координация выполнения стратегических задач
Потенциальные стейкхолдеры	Наращивание задела для принятия стратегических решений	Совместное решение стратегических задач
Стейкхолдеры - спонсоры	Финансирование; Получение экономического и технологического результата для повышения конкурентоспособности; целевое расходование предоставляемого финансирования; выполнение ключевых показателей результативности предоставления финансирования	Поставка материально-технических ресурсов для решения стратегических задач; формирование требований к результатам работ; экспертиза результатов работ; участие в приёмке результатов работ; софинансирование
Стейкхолдеры - стражи	Получение результата; формирование информационных поводов в ходе решения стратегических задач; получение и внедрение результатов государственного стратегического управления для повышения качества жизни людей; приращение научного знания	Продвижение результатов; изменение уровня репутации основных участников государственного стратегического управления; экспертиза промежуточных и итоговых результатов решения стратегических задач; обращения в органы исполнителей власти или представительные сообщества и ассоциации в части защиты прав общества и его отдельных слоёв; ассоциации в научной сфере

Стратегические взаимодействия заинтересованных сторон в системе государственного стратегического управления целесообразно классифицировать с учетом количества вовлекаемых стейкхолдеров (Таблица 9):

Таблица 9 – Типы стратегических взаимодействий стейкхолдеров в системе государственного стратегического управления (составлено автором)

Тип классификации	Состав
По очередности принятия стратегических управленческих решений	одновременные, многократные, последовательные
По возможности кооперации	кооперативные, кооперативные с трансферабельной полезностью, некооперативные
По количеству участников	парные, множественные
По однородности участников	симметричные, асимметричные

Решение конкретной стратегической задачи может быть интегрировано в несколько типов стратегических взаимодействий стейкхолдеров. Данный факт обусловлен целью, спецификой и характером управленческого воздействия.

Содержание процессов стратегического взаимодействия в системе государственного стратегического управления приведено на рисунке 49.

Результаты оценки потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров АЗ РФ полученные в пункте 2.3 диссертационного исследования позволяют автору сделать вывод том, что благодаря функционированию в арктических территориях России наряду с основными эффектами взаимодействия акторов, могут возникать дополнительный эффекты, что требует применения соответствующих инструментов их оценки и перераспределения.

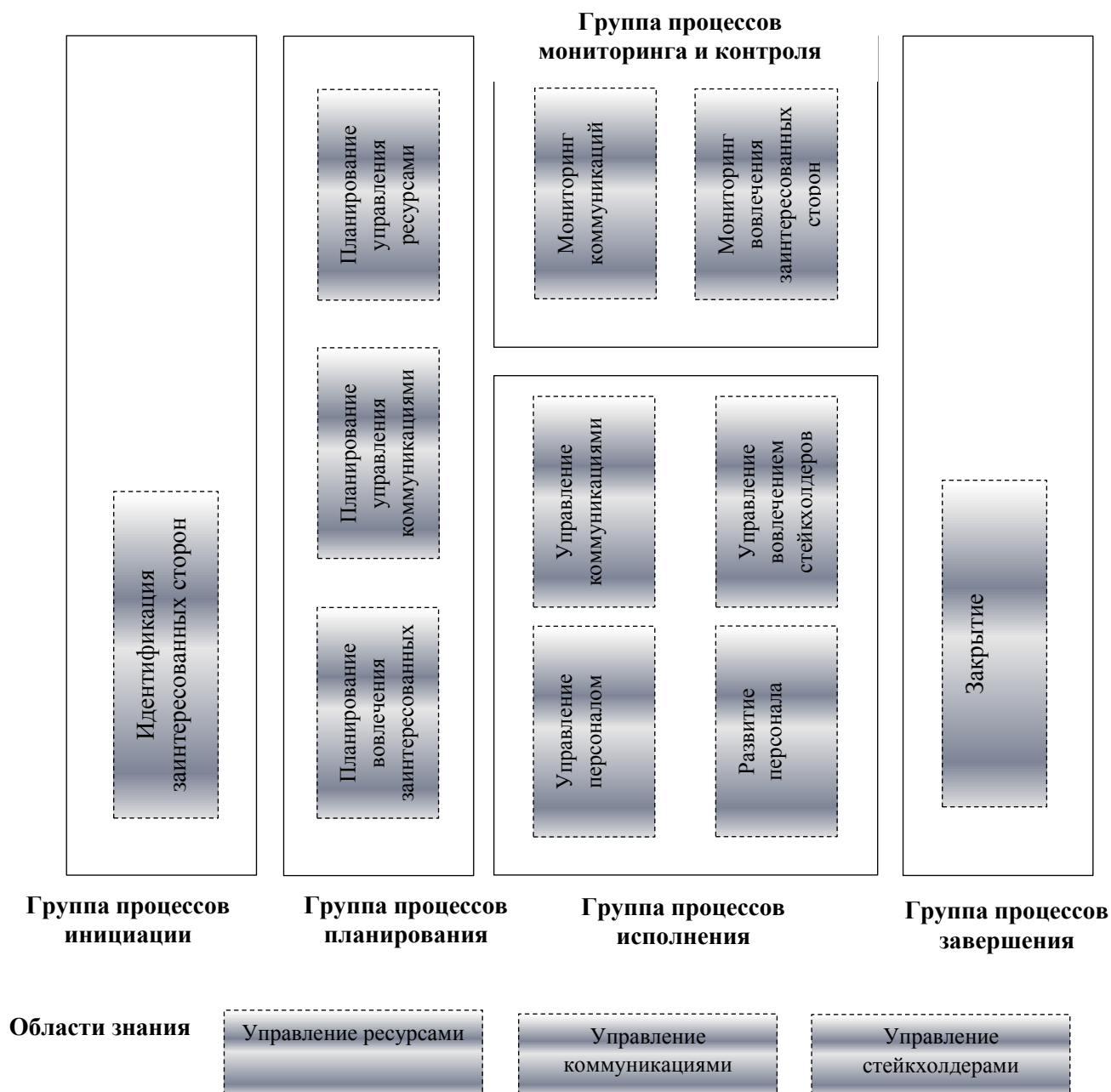


Рисунок 49 - Общая структура процессов, включающих стратегические взаимодействия в системе государственного стратегического управления (составлено автором)

Концептуальную модель отношения стейкхолдеров к развитию субъекта Арктической зоны Российской Федерации приведена на рисунке 50.



Рисунок 50 - Концептуальная модель отношения стейкхолдеров к развитию субъекта Арктической зоны Российской Федерации (составлено автором)

Концептуальная модель государственного стратегического управления АЗ РФ на основе стейкхолдерского подхода с выделением эффектов от стратегического партнерства приведена рисунке 51.

Предложенная организационно-управленческая модель позволяет строить деятельность органов власти максимально адаптированную под каждого ключевого стейкхолдера.

Система государственного стратегического управления должна интегрировать вовлечение заинтересованных сторон в управление и соответствующие процессы принятия решений, также во все релевантные политики (стратегию развития, управление операционными процессами).

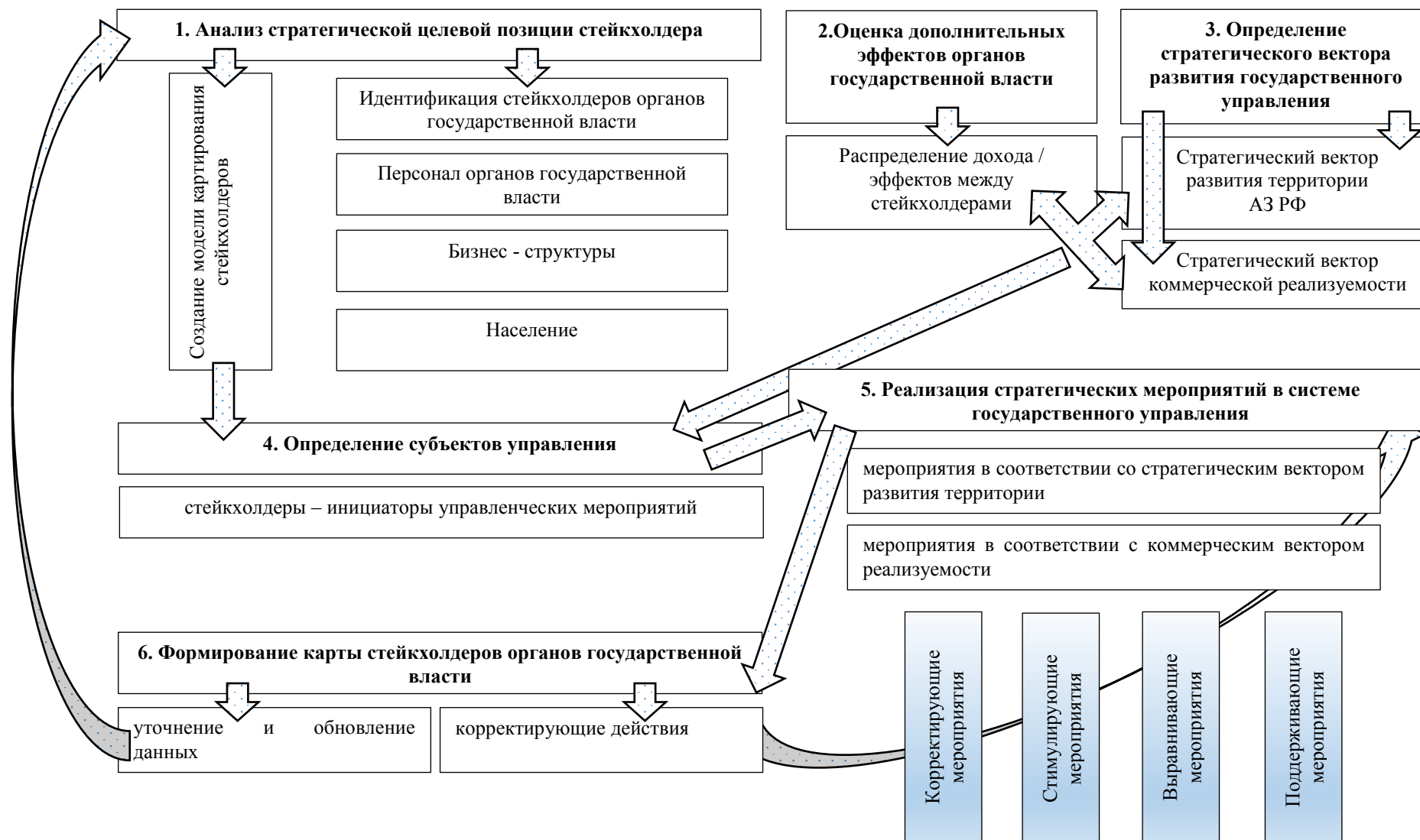


Рисунок 51 – Концептуальная модель государственного стратегического управления АЗ РФ на основе стейкхолдерского подхода (составлено автором)

Позиция автора строится на том, что относительно роли в социально-экономическом развитии АЗ РФ целесообразно говорить внутренних и внешних эффектах взаимодействия акторов. Данный вывод обусловлен значительным уровнем переговорной «силы» крупных ресурсных корпораций, федерального центра, участие которых в реализации региональных задач имеет доминирующий характер за счет ресурсного и нормативного влияния.

Для управления процессами перераспределения дополнительного эффекта необходимо объединение усилий в рамках развития стратегического сотрудничества со стейкхолдерами, которые обладают соответствующим потенциалом и (или) имеют предпосылки для его наращивания.

В основу авторского подхода положены модели Л.М. Борне, А. Шелли, Д.Х.Т. Уокера, базирующиеся на процессах картирования и оценки взаимовлияния стейкхолдеров²²⁸.

Выделенные автором виды дополнительных эффектов в разрезе стейкхолдеров АЗ РФ и показатели оценки эффекта приведены в таблице 10.

Рассмотрим механизм перераспределения дополнительного эффекта от взаимодействия органов власти и стейкхолдеров.

На первом этапе осуществляется определение стратегической целевой позиции стейкхолдеров АЗ РФ, в том числе их идентификация, исследование параметров их взаимовлияния. Оценка потенциала взаимодействия была проведен в п. 2.3 диссертационного исследования.

²²⁸ Walker D. H. T., Bourne L. M., Shelley A. Influence, stakeholder mapping and visualization // Construction Management and Economics. – 2008. – Vol. 26, iss. 6. – P. 645– 658

Таблица 10 - Виды дополнительных эффектов в структуре стейкхолдеров АЗ РФ и показатели оценки эффекта (составлено автором)

Стейкхолдеры АЗ РФ	Внешние эффекты	Внутренние эффекты	Показатель оценки эффекта
Крупные ресурсные корпорации	Налоговые преференции	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства	Валовая рентабельность затрат
<i>Реальные стейкхолдеры</i>	Общая информационная и консалтинговая инфраструктура	Обмен инновациями	Количество и доля резидентов, регистрирующих патенты. Доля инновационной и наукоемкой продукции в общем объеме выпуска
Местный малый и средний бизнес	-	Размещение на территории и использование инфраструктуры, созданной крупными ресурсными корпорациями	Валовая рентабельность затрат
Органы государственной власти	Экономия на инфраструктуре ресурсных корпораций. Налоговые преференции	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства	Валовая рентабельность затрат ресурсных компаний и местного бизнеса. Объем налоговых поступлений
Персонал ресурсных и местных компаний	Специализированность рабочей силы	-	Средняя заработная плата
Поставщики и покупатели продукции ресурсных и местных компаний	Экономия на инфраструктуре ресурсных корпораций. Налоговые преференции	Экономия на масштабе. Специализация и концентрация производства	Валовая рентабельность затрат поставщиков и покупателей
<i>Реальные стейкхолдеры/ Стейкхолдеры - спонсоры</i>			
Население АЗ РФ	Единые стандарты по содержанию территории (в том числе экологического характера)		Средняя заработная плата. Объем средств, направленных на благоустройство территории
<i>Стейкхолдеры – стражи/ Потенциальные стейкхолдеры</i>			

На втором этапе осуществляется определение дополнительных эффектов, возникающих в процесс взаимодействия органов власти, ресурсных корпораций, местного бизнеса, их стратегических партнеров благодаря совместному использованию инфраструктуры, предоставляемых налоговых преференций, сервисных и информационных услуг. Такой формат взаимодействия позволяет повышать инвестиционную привлекательность арктических территорий, создает условия для повышения активности местного малого и среднего бизнеса, развивает инновационные процессы.

На третьем этапе осуществляется определение целевого вектора развития АЗ РФ в двух плоскостях: стратегический вектор коммерческой реализуемости и стратегический вектор развития арктической территории.

Первый вектор предполагает регулирование доходов бизнес – структур институциональными инструментами государственного управления. Консенсус строиться первом приоритете ресурсных корпораций, местного бизнеса, втором приоритете интересов органов власти. Не стоит забывать третий приоритет, его целесообразно отдать персоналу бизнес – структур.

Второй вектор предполагает приоритет органов власти в лице институтов развития и получателей налоговых доходов. Второй приоритет у ресурсных компаний. Третий приоритет – персонал бизнес – структур.

Четвертый этап необходим для определения управляющих стейкхолдеров, которые способны повлиять на стратегическое развитие АЗ РФ с учетом потенциала нормативного и ресурсного влияния.

На пятом этапе определяется комплекс мероприятий нормативного и ресурсного характера. К ресурсным мероприятиям целесообразно отнести модели аккумулирования денежных поступлений и их распределение в проекты различного характера на территории АЗ РФ (социальные, экологические, инновационные и др.); контроля и мониторинга эффективности использования стейкхолдерами собственного и привлеченного капитала.

Следует отметить роль органов власти как источник государственного финансирования деятельности бизнес – структур в виде прямых и косвенных инструментов регулирования.

На шестом этапе осуществляется формирование карт стейкхолдеров для определения их целевых ориентиров, роли и места в распределении дополнительных эффектор взаимодействия. В случае необходимости корректирующих действий возникает потребность в уточнении пула стратегических мероприятий. Для дальнейшего развития стратегического взаимодействия со стейкхолдерами может потребоваться обновленная база данных и пересчет целевой позиции стейкхолдеров.

Отмечая важность диалога стейкхолдеров, необходимо уделить внимание вопросам транзакционных издержек, их оптимизации. Решение стратегических задач, устраивающих всех заинтересованных сторон, улаживание конфликтов интересов приводит к росту транзакционных издержек. Современным подходом для их снижения выступает процесс формирования взаимодействия стейкхолдеров на основе доверия. Категория «доверие» предполагает такие модели поведения заинтересованных сторон, которые реализуется в соответствии с институциональными нормами и обеспечивают дополнительные эффекты для всех участников стратегического управления. Доверие в данном контексте выступает стратегическим ресурсом, который способствует установлению наиболее гармоничных взаимоотношений между заинтересованными сторонами и позволяет минимизировать транзакционные издержки.

Описанная модель системе государственного управления может быть тиражирована в субъектах АЗ РФ, так как для эффективного управления региональной экономикой российской Арктики следует учитывать потенциал взаимодействия органов власти и стейкхолдеров в отдельной субъекте АЗ РФ, а также для возможности межрегионального и межмуниципального сотрудничества (о чем транслировалось в п. 2.3 диссертационного исследования).

Применимость авторской позиции о необходимости реализации принципов стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению Арктической зоной Российской Федерации на основе адаптации принципов стратегического менеджмента и трансляции концепции стейкхолдеров рассмотрим на кейсах субъектов АЗ РФ.

Безусловно, масштабирование на другие регионы АЗ РФ должно проходить после тщательной оценки имеющего потенциала взаимодействия и выбора наиболее рациональной классификации ключевых стейкхолдеров.

Целесообразность внедрения стейкхолдерского подхода в систему государственного стратегического управления актуально для субъекта Арктической зоны Российской Федерации – Ямало – Ненецкого автономного округа. Данный регион веден активную политику взаимодействия федеральной, региональной власти с представителями бизнес – сообщества.

Ямало – Ненецкий автономный округ занимает лидирующую позицию в перечне регионов России по показателям реализации проектов ГЧП, в состав которых входит наличие действующих нормативно-правовых документов и институциональной среды; имеющейся опыт участия в таких проектах; тенденция их развития²²⁹.

Отчётные документы Правительства Ямало – Ненецкого автономного округа свидетельствуют о том, что с 2020 года в регионе отмечается положительная динамика развития ГЧП-проектов. Так, на сайте Правительства отмечено, что «...В октябре 2020 года было открыто движение по Пуровскому мосту, который стал ключевым инфраструктурным объектом для восточной части ЯНАО. С точки зрения использования ГЧП это первый в стране пример строительства транспортной инфраструктуры общего пользования без бюджетных средств...».

Также следует отметить ещё один значимый ГЧП-проект в Ямало – Ненецком автономном округе, который связан со строительством нового

²²⁹ Правительство ЯНАО // <https://yanao.ru/search/?q=%D0%B3%D1%87%D0%BF&tab=all> (дата обращения 01.01.2023)

терминала аэропорта в Новом Уренгое. Данный проект стал первой в Российской Федерации концессионной моделью по модернизации инфраструктуры аэропорта. В практике данного региона имеются не только модели ГЧП, но и муниципально-частного партнёрства ²³⁰.

Модели государственно-частного партнёрства могут стать более эффективными если в них будут учитываться интересы всех стейкхолдеров. В этой связи необходимо уделять внимание настройке эффективной схемы взаимодействия между участниками проектов и других заинтересованных сторон. Рассмотрим на примере проекта по созданию туристического комплекса на Полярном Урале модель решения государственных стратегических задач на основе стейкхолдерского подхода.

Создание горнолыжного комплекса на горном массиве Рай-Из является основной частью туристического кластера на Полярном Урале, который входит в Стратегию развития Арктической зоны России до 2035 года. Данный комплексный инвестиционный проект в туристической сфере реализуется на условиях концессии. Общий объем капитальных затрат оценивается в 13,5 млрд рублей²³¹.

Первым этапом стало создание турбазы «Харбейская». Проект по созданию и эксплуатации туристического комплекса Рай-Из на Полярном Урале, реализуемый с участием Газпромбанка, получил премию «РОСИНФРА» в номинации «Лучший ГЧП проект года» за проект.

Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа, АО Газпромбанк, УК СТК «Шерегеш», AZIMUT Hotels ООО «ИФР-Харп» в лице представителей профильных департаментов, начальников отделов, ведущих специалистов в количестве 35 человек, осуществляющих профессиональную деятельность, связанную с данным проектом приняли участие в экспертной оценке.

²³⁰ <https://yanao.ru/press-tsentr/novosti/na-yamale-postroyat-eshche-dva-detskikh-obekta-za-schet-obligatsiy-domrf/> (дата обращения 01.12.2023)

²³¹ https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/06/15/proekt-turkompleksa-v-yanao-s-uchastiem-gazprombanka-poluchil-premiyu-rosinfra-v-nominatsii-luchshii-gchp-proekt-goda (дата обращения 01.12.2023)

Организационная модель вовлечения стейкхолдеров в систему государственного стратегического управления представлена на рисунке 52.

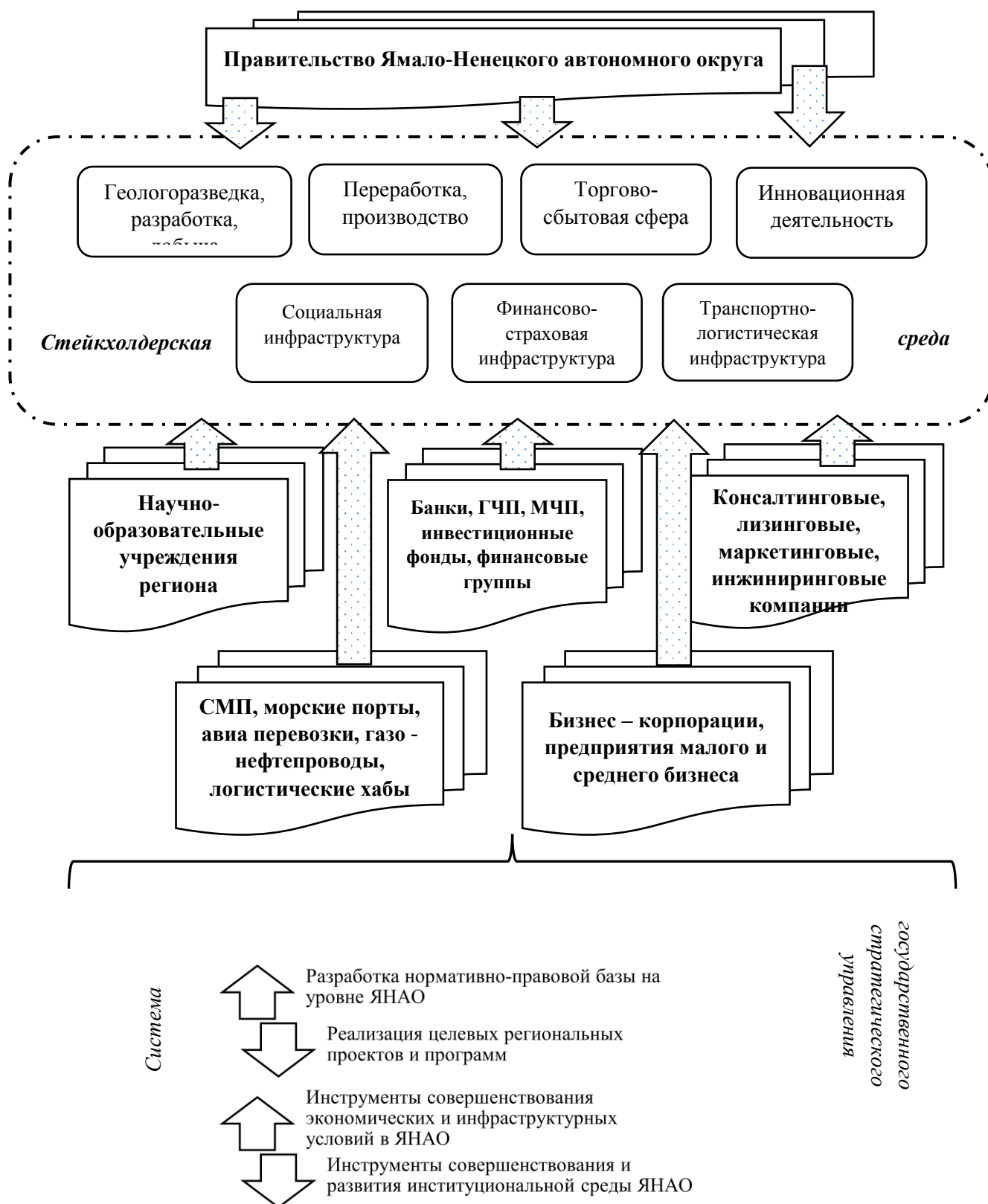


Рисунок 52 – Организационная модель вовлечения стейкхолдеров в систему государственного стратегического управления (составлено автором)

Выбор именно данного проекта обусловлен доступом к участникам проектной деятельности, возможностью качественного обсуждения результатов с Правительством Ямало-Ненецкого автономного округа.

Участие представителей всех выделенных ключевых групп стейкхолдеров, по мнению автора, дало возможность получить объективную оценку значимости ценностных ориентиров рассматриваемого проектного кейса.

Экспертам было предложено оценить выделенные целевые ориентиры в плоскости «качество «содержательная ценность» - время «временная ценность» - бюджет «финансовая ценность»». За основу был применен треугольник ценности проекта стандарта PMI PMBoK.²³²

Для оценки уровня достижения целевых ожиданий стейкхолдеров в процессе реализации проекта в исследовании выделены четыре группы заинтересованных сторон: внутренние стейкхолдеры – персонал органов государственной власти, бизнес – структуры, деловое окружение – инвесторы для реализации стратегических решений, общество – местное население, включая коренные народы Севера.

Экспертам предлагалось дать оценку прогнозным и фактическим значением целевых ориентиров с учетом их ценностных ожиданий, то есть какие ожидания имеет каждая кросс – группа стейкхолдеров и насколько они по мере реализации проекта соответствуют прогнозным значениям.

В период с февраля 2021 года по февраль 2023 года эксперты давали оценки прогнозным и фактическим значениям ожиданиям стейкхолдеров от участия в реализации данного масштабного проекта. Учитывая, что проект находится в активной фазе реализации, оценке подвергались именно те позиции, которые позволили получить и план и факт значений выделенных целевых ориентиров (создание турбазы «Харбейская»).

Данный проект вписывается в доработанную в исследовании

²³² Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). – 7th edition. – Project Management Institute, Inc., 2021. – 250 p.

концепцию стейкхолдерского подхода и методика его оценки может быть тиражирована на другие проекты в АЗ РФ с минимальной адаптацией в части уточнения целевых ориентиров и объектов стейкхолдерского воздействия.

Метод экспертных оценок предполагал использование 10 - бальной шкалы для определения фактического состояния ожиданий и их прогнозных значений. Прогнозируемое ожидание (целевые ориентиры) были применены для каждой выделенной группы стейкхолдеров.

$$TS = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{S_{max}} \times 100\% \quad (1)$$

где TS – объект взаимодействия;

S – значение целевых ориентиров стейкхолдеров.

Автор данного исследования исходит из того, что достаточность стратегических усилий, которые оказывают воздействие на отдельные объекты проекта, приведет к достижению целевых ориентиров, а значит, система государственного стратегического управления будет признана эффективной. В случае не достижения ценностных ожиданий группами стейкхолдеров следует признать неэффективными реализуемые государственные стратегические решения.

Рассмотрим стратегическую позицию внутренних стейкхолдеров – персонал органов государственной власти при реализации государственных стратегических задач применительно к оцениваемому проекту.

В состав данной группы заинтересованных сторон вошли представители Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа, регионального проектного офиса.

Карта ценностной стейкхолдерской позиции «внутренние стейкхолдеры» приведена на рисунке 53.

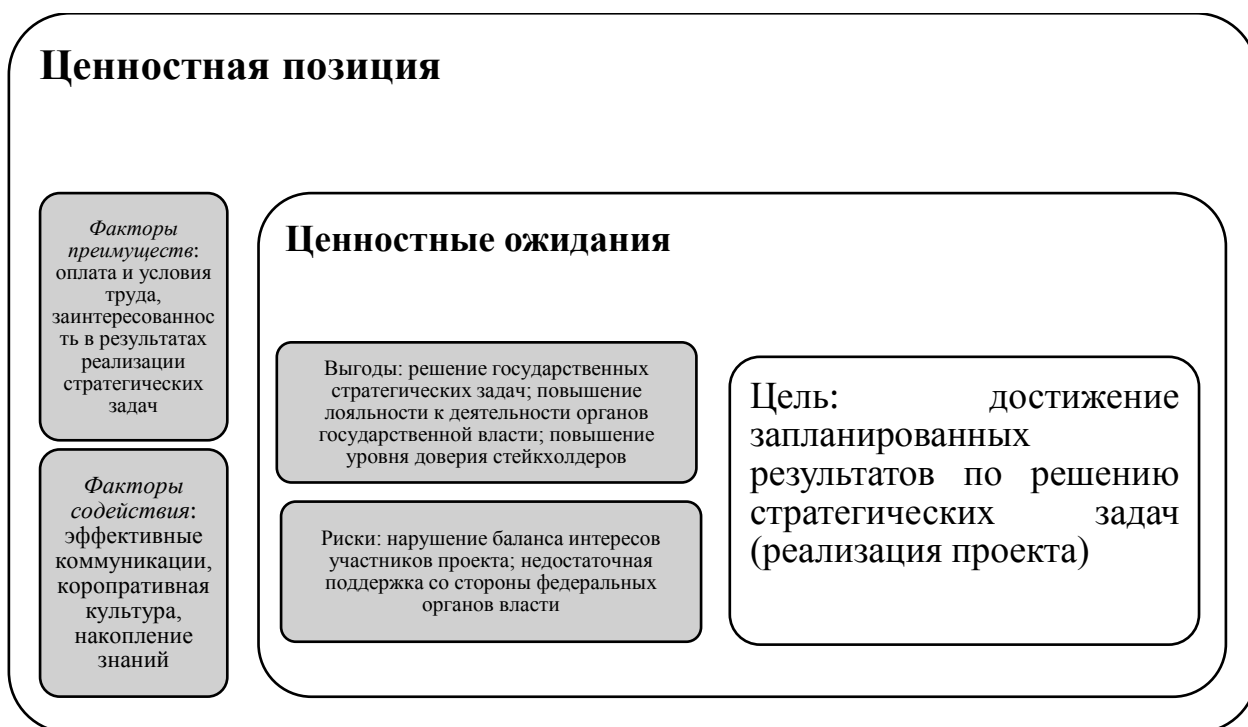


Рисунок 53 – Карта ценностной стейкхолдерской позиции «внутренние стейкхолдеры» (составлено автором)

Предложенная модель формирования ценностной позиции стейкхолдера направлена на определение соответствия между ценностью проекта «Создание горнолыжного комплекса» в рамках реализации Стратегии развития Арктической зоны России и задачами системы государственного стратегического управления. Для данной группы заинтересованных сторон основная цель заключается в достижении плановых результатов стратегического проекта. Выгоды стейкхолдеров направлены в первую очередь на успешное решение государственных задач.

В тоже время указанная группа заинтересованных сторон подвержена значительным рискам, связанным с государственным стратегическим управлением²³³.

Рассмотрим целевые ориентиры данной группы стейкхолдеров с учетом выделенных объектов усилий (Таблица 11):

²³³ Калашников С.В., Татаринцев В.Е., Марголин А.М., Храпылина Л.П. Риски реализации социальных контрактов в регионах России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. – С. 7-30.

Таблица 11 - Выделенные целевые ориентиры группы «Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа» (составлено автором)

Объект усилий	Целевые ориентиры
Бюджетная эффективность	Объем налоговых поступлений, объем инвестиций из бюджетов
Социально-экономическая эффективность и общественный эффект	Показатели развития социально значимых рынков
Взаимодействие персонала при решении стратегических задач	Партнерское взаимодействие между государственными служащими для достижения общего результата
Кадровый потенциал	Распределение обязанностей между государственными служащими
Условия труда	Обеспечение необходимых условий работы
Оплата труда	Обеспечение оплаты труда
Лояльность персонала	Приверженность государственных служащих к деятельности органов государственной власти
Карьерное развитие	Наличие условий для карьерного роста персонала
Имидж органа государственной власти	Формирование благоприятного имиджа органа государственной власти в сознании персонала

Бизнес - структуры - одна из наибольших групп стейкхолдеров, интересы которых важны для реализации государственных задач применительно к субъектам Арктической зоны.

Ценность взаимодействия с органами государственной власти заключается в балансировании ожидаемых выгод с доступными для использования ресурсами.

Поэтому формируя карту ценностной стейкхолдерской позиции «бизнес - структуры», необходимо уделять внимание оценке затрат, нивелированию рисков и определению подходов, позволяющих сделать выгоды ценными для данной группы стейкхолдеров (Рисунок 54).

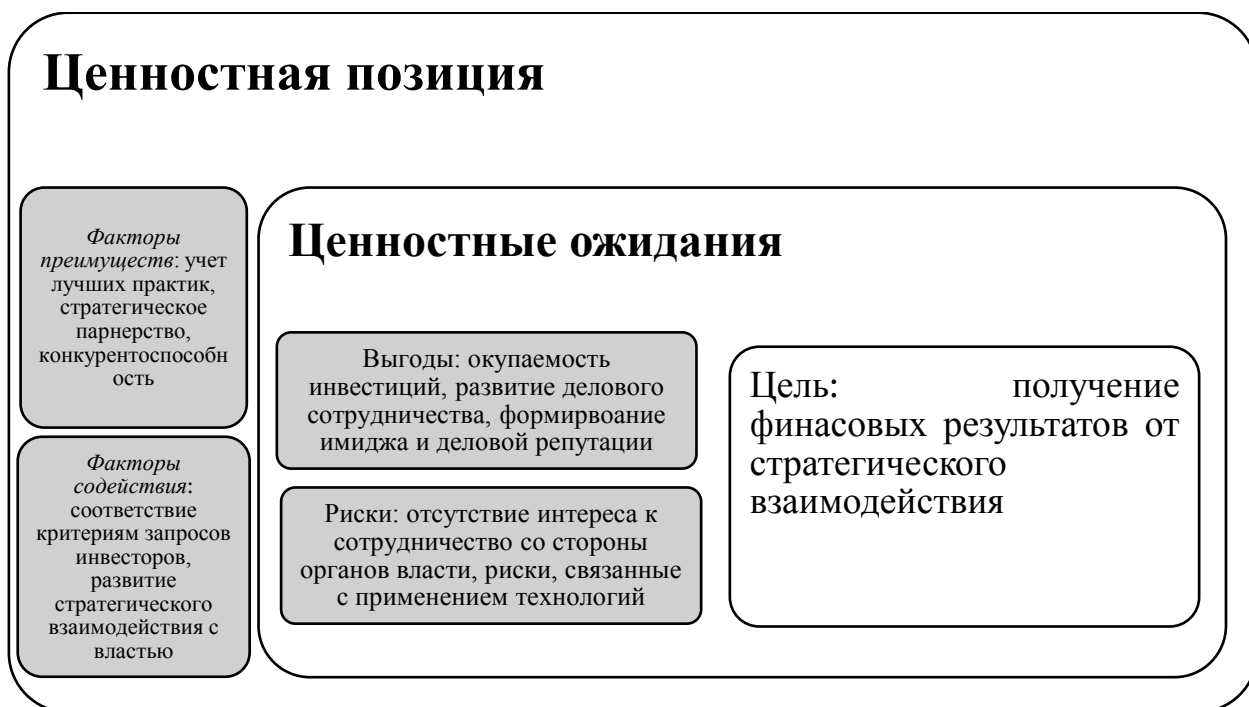


Рисунок 54 – Карта ценностной стейкхолдерской позиции «бизнес - структуры» (составлено автором)

Так как получение финансовых результатов – это основная цель данной группы заинтересованных сторон, в этой связи присутствует прямая связь между масштабами реализуемых государственных решений (проектов) и влиянием на них бизнес – структурами.

Чем масштабнее стратегическая задача (проект), тем большее влияние на ее реализацию оказывает группа стейкхолдеров.

Рассмотрим целевые ориентиры данной группы стейкхолдеров с учетом выделенных объектов усилий (Таблица 12).

Таблица 12 - Выделенные целевые ориентиры группы «Бизнес - структуры»: ООО «ИФР Харп» (составлено автором)

Объект усилий	Целевые ориентиры
Надежность вложений	Увеличение рентабельности капитала
Долгосрочность вложений	Эффективность долгосрочных вложений
Коррупционные факторы	Отсутствие коррупционных предложений
Результат проектного решения	Получение желаемого результата проекта, в полной мере удовлетворяющего запросы
Надежность стратегического партнера	Оценка надежности партнера
Ожидаемая прибыль	Получение ожидаемой прибыли
Условия контракта, стабильность бизнеса	Соблюдение условий контракта
Деловой рейтинг	Формирование имиджа честного, законопослушного партнера
Налогообложение	Прозрачность налогообложения
Инфраструктура	Формирование инфраструктуры
Конкурентная устойчивость	Повышение конкурентной устойчивости
Взаимодействие с органами власти	Развитие ГЧП, МЧП
Надежность вложений	Увеличение рентабельности капитала

Карта ценностной стейкхолдерской позиции «инвесторы» показывает преобладание ожиданий с деловым окружением системы государственного стратегического управления (Рисунок 55).



Рисунок 55 – Карта ценностной стейкхолдерской позиции «инвесторы» (составлено автором)

Рассмотрим целевые ориентиры данной группы стейкхолдеров с учетом выделенных объектов усилий (Таблица 13):

Таблица 13 - Выделенные целевые ориентиры группы «Инвесторы»: АО Газпромбанк (составлено автором)

Объект усилий	Целевые ориентиры
Инвестиции проекта	Показатели эффективности инвестиций
Информация о проекте (ходе решения стратегических задач)	Достаточный уровень информированности о ходе реализации проекта
Получение дополнительных эффектов	Объем привлеченных средств для софинансирования
Качество проекта	Получение результата, соответствующего оговоренным требованиям
Результат проектного решения	Получение желаемого результата проекта, в полной мере удовлетворяющего запросы
Цена проекта	Установление цены, ориентированной на спрос
Лояльность инвестора	Формирование лояльного отношения к органам власти

Специфика деятельности органов государственной власти ставит задачу оценки ценностной позиции такой группы стейкхолдеров как «население» (Рисунок 56).

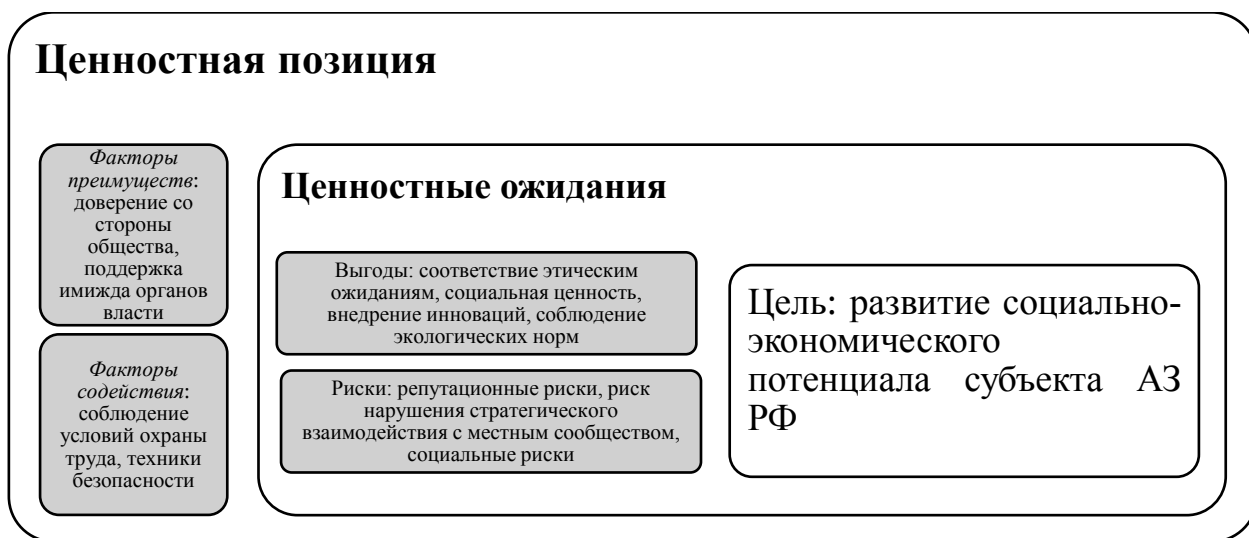


Рисунок 56 – Карта ценностной стейкхолдерской позиции «население» (составлено автором)

Именно их ожидания соотносятся с ключевыми позициями стратегических документов по развитию Арктической зоны, а именно повышение качества жизни на данной территории. Основная цель, которую преследует данная группа – социально – экономическое развитие территории АЗ РФ.

Рассмотрим целевые ориентиры данной группы стейкхолдеров с учетом выделенных объектов усилий (Таблица 14):

Таблица 14 - Выделенные целевые ориентиры группы «население»: жители Ямало-Ненецкого автономного округа

Объект усилий	Целевые ориентиры
Окружающая среда	Отсутствие отрицательного воздействия на окружающую среду региона
Инфраструктура	Сохранение и развитие инфраструктуры
Этичное поведение	Соблюдение этических норм поведения в партнерстве
Социальные программы и проекты	Участие в реализации социальных программ и проектах
Рабочие места	Создание новых рабочих мест в регионе
Доступность и достоверность информации о реализуемых стратегических решениях	Получение оперативной и достоверной информации о реализуемых стратегических решениях и деятельности органов власти
Взаимодействие с органами власти в решении стратегических задач	Коммуникационное взаимодействие с органами власти

Таким образом, успешность реализации стратегических задач, стоящих перед органами государственной власти определяется тем, в какой степени учитываются и принимаются к исполнению потребности выделенных групп заинтересованных сторон.

Оценку ожиданий групп стейкхолдеров целесообразно провести с применением метода пропорционального деления. Подход основан на пропорциональном распределении прироста результативного показателя за счет изменения фактора, что дает возможность определить влияние изменений целевых установок по реализации стратегических задач

(проектов) органами власти на уровень достижения целей выделенных групп заинтересованных сторон (Таблицы 15 - 18). Расчеты оценки ожиданий выделенных кросс – групп стейкхолдеров приведены в Приложении А.

Полученные значения свидетельствуют о том, что эффект от ожидаемого значения для внутренних стейкхолдеров больше прогнозного, что обусловлено ростом ряда критериев: повышение лояльности и приверженности персонала к деятельности органа власти в решении стратегических задач (+0,4 балла), повышение оплаты труда (+0,3 балла) повышение имиджа органа власти (+0,3 балла). В тоже время сложности реализации ряда программ и проектов по развитию инфраструктуры региона, риски санкционного давления на экономику территории показали отрицательную динамику по таким критериям, как партнерское взаимодействие среди персонала органа власти (-1,0 балл), общественный эффект от реализации решений (-1,0 балл).

Аналогичным образом проводится оценка целевых ориентиров группы заинтересованных сторон - бизнес – структуры. Фактический эффект превысил прогнозные ожидания (+1,58 балла). Положительная динамика связана с ростом значений по таким целевым ориентирам как надежность стратегического партнера (+0,9 балла), получение ожидаемой прибыли (+0,2 балла), рост рентабельности капитала (+0,5 балла). В тоже время отрицательная динамика отмечается по таким целевым ориентирам как прозрачность налогообложения (-0,4 балла), формирование имиджа законопослушного партнера (-0,4 балла), взаимодействие с органами власти (-0,1 балл).

Таблица 15 – Оценка ожиданий группы «Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа» (составлено автором)

Состояние ожиданий стейкхолдеров		Ожидания выделенной группы стейкхолдеров					
Объект усилий государственного стратегического управления	Фактическая оценка	Целевые ориентиры государственного стратегического управления	Ожидание стейкхолдера (прогноз)	Ожидание стейкхолдера (фактическое значение)	Отклонения фактического значения от фактической оценки		Влияние фактора на результирующий показатель, %
Бюджетная эффективность	5,5	Объем налоговых поступлений, объем инвестиций из бюджетов	6	6,1	+0,6	+0,1	+0,11
Социально-экономическая эффективность и общественный эффект	4,6	Показатели развития социально значимых рынков	6	5	+0,4	-1,0	-1,12
Взаимодействие персонала при решении стратегических задач	4,0	Партнерское взаимодействие между государственными служащими для достижения общего результата	6	5	+0,4	-1,0	-1,12
Кадровый потенциал	3,5	Распределение обязанностей между государственными служащими	5	4,9	+1,4	-0,1	-0,11
Условия труда	3,3	Обеспечение необходимых условий работы	5	5,2	+1,9	+0,2	+0,22
Оплата труда	4,7	Обеспечение оплаты труда	6	6,3	+1,6	+0,3	+0,34
Лояльность персонала	4,3	Приверженность государственных служащих к деятельности органов государственной власти	5	5,4	+1,1	+0,4	+0,45
Карьерное развитие	3,8	Наличие условий для карьерного роста персонала	7	7,1	+3,3	+0,1	+0,11
Имидж органа государственной власти	3,5	Формирование благоприятного имиджа органа государственной власти в сознании персонала	6	6,3	+2,8	+0,3	+0,34
Итого, баллы	37,2	Итого, баллы	54	54,5	+17,3	+0,5	-
	41,3	Уровень достижения стратегических целей, %	60	61,56	19,22	+0,56	+1,56
		Прогнозный эффект	18,7				
		Фактический результат	-	20,26			

Таблица 16 – Оценка ожиданий группы «Бизнес - структуры»: ООО «ИФР Харп» (составлено автором)

Состояние ожиданий стейкхолдеров		Ожидания выделенной группы стейкхолдеров					
Объект усилий государственного стратегического управления	Фактическая оценка	Целевые ориентиры государственного стратегического управления	Ожидание стейкхолдера (прогноз)	Ожидание стейкхолдера (фактическое значение)	Отклонения фактического значения		Влияние фактора на результирующий показатель, %
					от фактической оценки	от прогнозной оценки	
Надежность вложений	2,5	Увеличение рентабельности капитала	4	4,5	+1,5	+0,5	+0,42
Долгосрочность вложений	2,3	Эффективность долгосрочных вложений	4	3,9	+1,7	-0,1	-0,08
Коррупционные факторы	2,8	Отсутствие коррупционных предложений	4	4,1	+1,2	+0,1	+0,08
Результат проектного решения	3,1	Получение желаемого результата проекта в полной мере удовлетворяющего запросы	6	5,8	+2,7	-0,2	-0,14
Надежность стратегического партнера	4,0	Оценка надежности партнера	5	5,9	+1,0	+0,9	+0,76
Ожидаемая прибыль	4,3	Получение ожидаемой прибыли	6	6,2	+1,7	+0,2	+0,18
Условия контракта, стабильность бизнеса	3,9	Соблюдение условий контракта	7	7,3	+3,1	+0,3	+0,18
Деловой рейтинг	4,6	Формирование имиджа честного, законопослушного партнера	6	5,6	+1,4	-0,4	-0,33
Налогообложение	4,5	Прозрачность налогообложения	5	4,6	+0,5	-0,4	-0,33
Инфраструктура	3,1	Формирование инфраструктуры	5	5,5	+1,9	+0,5	+0,42
Конкурентная устойчивость	4,1	Повышения конкурентной устойчивости	6	6,2	+1,9	+0,2	+0,18
Взаимодействие с органами власти	5,0	Развитие ГЧП, МЧП	8	7,9	+3,0	-0,1	-0,08
Итого, баллы	44,6	Итого, баллы	66	67,9	+21,4	+1,9	-
	37,17	Уровень достижения стратегических целей, %	55	56,58	+17,83	+1,58	+1,58
		Прогнозный эффект	17,83				
		Фактический результат	-	19,41			

Таблица 17 – Оценка ожиданий группы «Инвесторы»: АО Газпромбанк (составлено автором)

Состояние ожиданий стейкхолдеров		Ожидания выделенной группы стейкхолдеров					
Объект усилий государственного стратегического управления	Фактическая оценка	Целевые ориентиры государственного стратегического управления	Ожидание стейкхолдера (прогноз)	Ожидание стейкхолдера (фактическое значение)	Отклонения фактического значения		Влияние фактора на результирующий показатель, %
					от фактической оценки	от прогнозной оценки	
Инвестиции проекта	3,1	Показатели эффективности инвестиций	6	5,8	+2,7	-0,2	-0,14
Информация о проекте (ходе решения стратегических задач)	2,5	Достаточный уровень информированности о ходе реализации проекта	5	4,7	+2,2	-0,3	-0,23
Получение дополнительных эффектов	4,8	Объем привлеченных средств для софинансирования	7	6,4	+1,6	-0,6	-0,45
Качество проекта	5,3	Получение результата, соответствующего оговоренным требованиям	6	5,9	+0,6	-0,1	-0,07
Результат проектного решения	3,1	Получение желаемого результата проекта в полной мере удовлетворяющего запросы	6	5,8	+2,7	-0,2	-0,14
Цена проекта	2,5	Установление цены, ориентированной на спрос	5	5,5	+3,0	+0,5	+0,04
Лояльность инвестора	4,1	Формирование лояльного отношения к органам власти	8	8,1	+4,0	+0,1	+0,07
Итого, баллы	25,4	Итого, баллы	43	42,2	+16,8	-0,8	-
	37,14	Уровень достижения стратегических целей, %	62,86	62,14	+25,00	-0,72	-0,72
		Прогнозный эффект	25,72				
		Фактический результат	-	25,00			

Таблица 18 – Оценка ожиданий группы «население»: жители Ямало-Ненецкого автономного округа (составлено автором)

Состояние ожиданий стейкхолдеров		Ожидания выделенной группы стейкхолдеров					
Объект усилий государственного стратегического управления	Фактическая оценка	Целевые ориентиры государственного стратегического управления	Ожидание стейкхолдера (прогноз)	Ожидание стейкхолдера (фактическое значение)	Отклонения фактического значения		Влияние фактора на результирующий показатель, %
					от фактической оценки	от прогнозной оценки	
Окружающая среда	3,2	Отсутствие отрицательного воздействия на окружающую среду региона	5	4,8	+1,6	-0,2	-0,29
Инфраструктура	2,6	Сохранение и развитие инфраструктуры	4	4,1	+1,5	+0,1	+0,14
Этичное поведение	3,8	Соблюдение этических норм поведения в партнерстве	5	4,9	+1,1	-0,1	-0,14
Социальные программы и проекты	4,0	Участие в реализации социальных программ и проектах	6	6,3	+2,3	+0,3	+0,42
Рабочие места	5,1	Создание новых рабочих мест в регионе	7	7,5	+2,4	+0,5	+0,72
Доступность и достоверность информации о реализуемых стратегических решениях	6,1	Получение оперативной и достоверной информации о реализуемых стратегических решениях и деятельности органов власти	8	8,2	+2,1	+0,2	+0,28
Взаимодействие с органами власти в решении стратегических задач	3,1	Коммуникационное взаимодействие с органами власти	5	4,9	+1,8	-0,1	-0,14
Итого, баллы	27,9	Итого, баллы	40	40,7	+12,8	+0,7	-
	39,86	Уровень достижения стратегических целей, %	57,14	58,14	+18,29	+1,0	+1,0
		Прогнозный эффект	17,28				
		Фактический результат	-	18,28			

Анализ ожиданий группы «бизнес – структуры» свидетельствует о сложности стратегического взаимодействия. Федеральное финансирование проектов по стратегическому развитию субъектов Арктической зоны и активное вовлечение в данные проекты предпринимательских структур показывает увеличение ряда показателей: показатели рентабельности, повышение конкурентной устойчивости, снижение коррупционной составляющей во взаимоотношениях.

Положительной динамикой следует считать развитие таких форматов взаимодействия как государственно-частное и муниципально-частное партнерство.

Далее проводилась оценка целевых ориентиров группы стейкхолдеров «инвесторы». Фактический эффект от совместного проекта оказался ниже прогнозного (-0,72 балла). Это обусловлено отрицательной динамикой ряда целевым ориентиров: получение желаемого результата (-0,2 балл), уровень информированности о реализации проекта (-0,3 бала), динамика эффективности проекта (-0,2 балла), дополнительные эффекты (-0,6 балла).

В тоже время следует выделить положительную динамику по таким целевым ориентирам как цена проекта (+0,5 балла), лояльность инвестора (+0,1 балл).

Аналогичным образом проводится оценка целевых ориентиров группы заинтересованных сторон – население субъекта Арктической зоны. Для стратегической деятельности органов власти важное значение играет способность создавать и поддерживать партнерские отношения с ним.

Реакция группы – показатель качества оказания государственных услуг, достижения конечных целей по реализации стратегических программ (проектов). Фактически эффект превысил прогнозные значения (+1,0 балла). Это обусловлено положительной динамикой таких целевых ориентиров как: создание новых рабочих мест (+0,5 балла), участие в реализации социальных мероприятиях (+0,3 балла), получение достоверной информации (+0,2 балла), создание и развитие инфраструктуры (+0,1 балл).

Критериями эффективности взаимодействия, которые по результатам анализа показали отклонения и действительно важны для системы государственного стратегического управления являются – уровень информированности населения о реализации мероприятий стратегии развития территории и других масштабных и жизненно важных проектов.

Предложенная методика оценки целевых ориентиров выделенных кросс – групп стейкхолдеров будет полезна в прикладном аспекте для оценки целевых ориентиров каждой группы и последующей выработке стратегического взаимодействия для удовлетворения ожиданий групп заинтересованных сторон.

3.2. Методический подход по реализации механизма государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне

Опорная инфраструктура представляет собой хозяйствующие субъекты, их ресурсы, обеспечивающие и помогающие государству оказывать населению жизненно необходимые сервисы и услуги (транспортная инфраструктура, объекты здравоохранения, образования и т.д.).²³⁴

Проекты по развитию опорной инфраструктуры создают комфортную среду для жизнедеятельности граждан, функционирования хозяйствующих субъектов, направлены на социальное и экономическое развитие территорий²³⁵.

Состав опорной инфраструктуры АЗ РФ представлен на рисунке 57.

²³⁴ Исаева Н.В. Опорная инфраструктура и ее значение для технологического суверенитета страны // В сборнике: Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях. Материалы XIX Международной конференции. 2023. С. 80-86.

²³⁵ Борщевский, Г.А. Создание институциональных условий для привлечения инвестиций в инфраструктуру: опыт российских регионов / Г.А. Борщевский // Вопросы экономики. – 2019. – № 2. – С. 134-157.

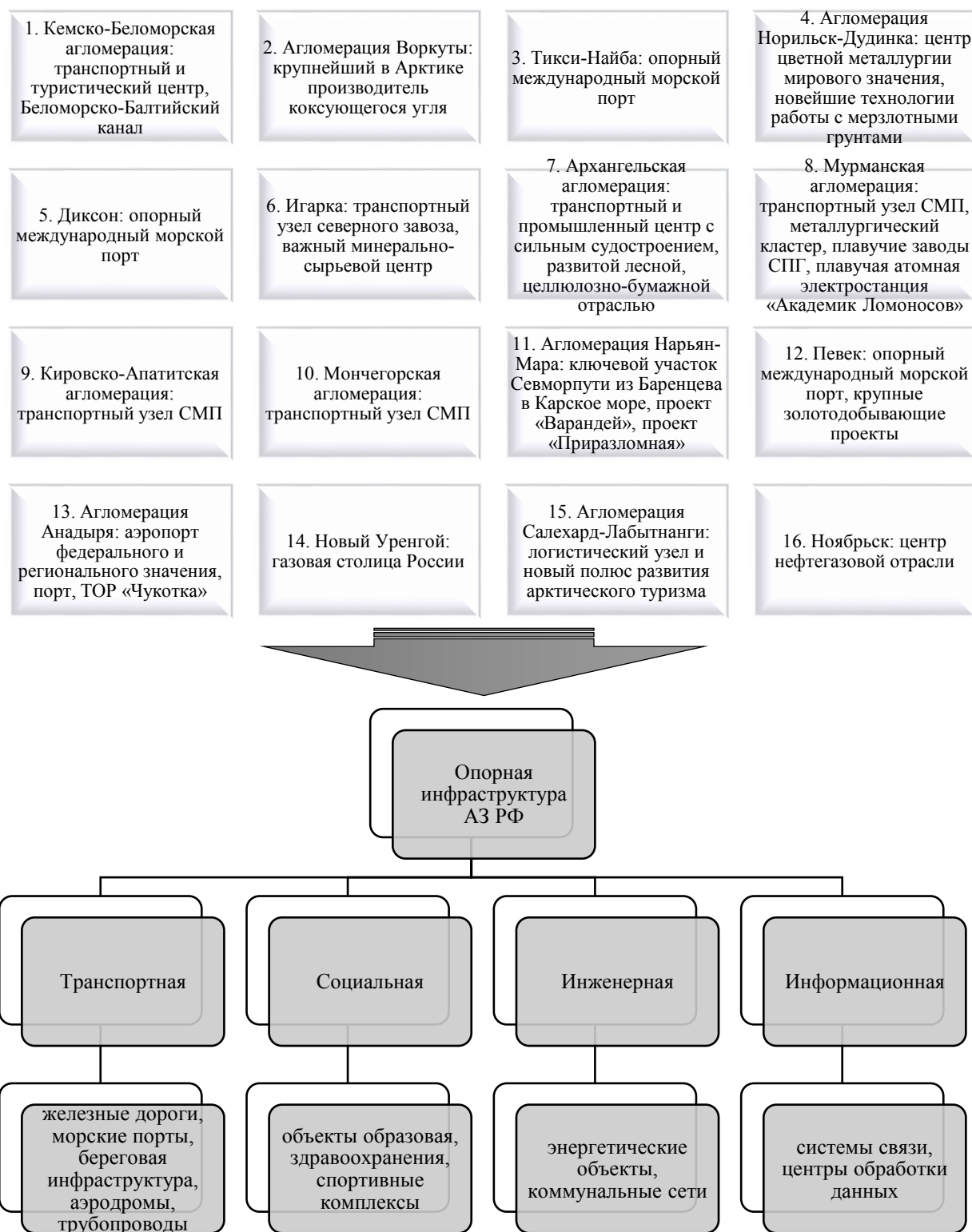


Рисунок 57 – Состав опорной инфраструктуры АЗ РФ (составлено автором)

Более того, создание современной экономической системы, обеспечение ее устойчивого развития невозможно без соответствующей инфраструктуры²³⁶.

В настоящее время уровень развития опорной инфраструктуры в АЗ РФ не отвечает гражданским и экономическим потребностям арктических территорий, опорная энергетическая сфера, транспортная сеть инфраструктурно ограничены. Более того, субъекты, входящие в состав АЗ РФ слабо взаимосвязаны с транспортной точки между собой и тем более в соседними и центральными неарктическими территориями²³⁷.

Для развития опорной инфраструктуры в АЗ РФ необходима сформированная институциональная среда.

Арктическая зона разделена на сектора, те в свою очередь представляют собой равномерное распределение ресурсов. Так, Российский сектор занимает первую строчку по суммарной добыче минерального сырья, на втором месте Канада и на третьем с незначительным отставанием США. Среди отечественных регионов по суммарной добыче сырья лидирующее место занимает Таймырский округ, на втором месте Мурманская область и тройку замыкает Чукотский АО²³⁸.

Наибольшие перспективы и возможности развития по отношению к другим имеет сектор России. Максимальный рост добычи твердых полезных ископаемых можно прогнозировать на практически неосвоенной земле северных и крайне северных районов Якутии, на Таймыре и в Карелии.

Горнодобывающая промышленность имеет большие перспективы развития на территории Арктической зоны РФ. Добыча минерального сырья

²³⁶ Бедняков А.С. Роль инфраструктуры в обеспечении устойчивого социально-экономического развития и конкурентоспособности: актуальные вопросы в России и за рубежом // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 1(127). – с. 155–156

²³⁷ Новая инфраструктура становится стимулом для развития экономики. Российская газета. – 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2020/06/19/novaiia-infrastrukturastanovitsia-stimulom-dlia-razvitiia-ekonomiki.html> (дата обращения 01.01.2024 г.)

²³⁸ Статистическая информация о социально-экономическом развитии Арктической зоны Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 01.01.2024 г.)

в Арктике сможет вырасти в 1,5–2 раза, этому содействуют имеющиеся активные запасы²³⁹.

Так, большая часть субъектов Арктического региона России входит в первую половину из всех 89 субъектов по валовому региональному продукту, что говорит о высоком экономическом потенциале этих регионов. Однако положение Республики Карелии, Ненецкого и Чукотского автономных округов заставляет задуматься о необходимости внесения изменений в экономику этих регионов²⁴⁰.

Основным видом деятельности каждого субъекта является промышленность и, по большей части, добыча полезных ископаемых. Характеристика отличительных черт субъектов Арктической зоны Российской Федерации с оценкой категорий их основного производственного вклада в бюджет страны приведены на рисунках 58, 59²⁴¹.

Ямало-Ненецкий автономный округ	Свыше 85% всей добычи природного газа России, около 14% от общероссийской доли извлечения нефти и газового конденсата
Красноярский край	Более 80% общероссийского объема никеля (или 20% мирового производства), более 70% меди, около 30% первичного алюминия, почти 98% металлов платиновой группы; первое место в России по добычи золота (18%)
Республика Саха	Первое место по рейтингу общих запасов всех видов природных ресурсов. Основные отрасли экономики: добыча алмазов, золота, нефти, газа, угля. Развивается перерабатывающая промышленность: алмазогранильное и ювелирное производство, лесная и деревообрабатывающая промышленность

Рисунок 58 – Основные виды деятельности Ямало-Ненецкий автономного округа, Красноярского края и Республики Саха (Якутия)¹

²³⁹ Заернюк, В.М. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых / В.М. Заернюк, П.Ф. Анисимов, Ю.В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 6-1. – С. 85-94.

²⁴⁰ Статистическая информация о социально-экономическом развитии Арктической зоны Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 01.01.2023 г.)

²⁴¹ Серова Н.А. Особенности развития инвестиционных процессов в регионах российской Арктики в XXI веке / Н.А. Серова// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 2 (31). С. 311–314.

Мурманская область	100% апатитового, нефелинового и бадделейтового концентратов, является крупнейшим производителем никеля, обеспечивает 10% общероссийского производства железорудного концентрата, 7% рафинированной меди, 13% улова рыбы
Республика Коми	80% общероссийских запасов кварцево-жильного сырья, около 50% титана, 30% бокситов, 4,5% угля, около 3% нефти. На территории республики сосредоточено около 3,5% площади всех лесов России и около 50% площади лесов Европейского Севера России
Архангельская область	- это край лесной индустрии, рыбной промышленности, современного судостроения и российской космонавтики, это северные морские ворота России, это сырьевая база для добычи и переработки нефти и газа
Республика Карелия	65–70% всей российской форели, 26% железорудных окатышей, 20% бумаги, 12% целлюлозы, 9% проволоки из железа и нелегированной стали. Более 50% производимой продукции (а по ряду отраслей - до 100%) идет на экспорт
Ненецкий авт. округ	Основной прирост ВРП обеспечивает добыча нефти. IV место в России по запасам нефти
Чукотский автономный округ	Добыча рудного и россыпного золота, серебра, угля, природного газа, общераспространенных полезных ископаемых, подземных вод

Рисунок 59 – Основные виды деятельности Мурманской и Архангельской областей, Республик Коми и Карелия, Ненецкого и Чукотского автономных округов²⁴²

Таким образом, вклад каждого арктического субъекта РФ в развитие страны существенен. Причем основа экономики Арктического региона – это, несомненно, полезные ископаемые. Однако, наблюдая за рейтингом ВРП России можно сделать вывод, что ориентация лишь на это ведет к отставанию от прочих регионов и недостаточной развитости других отраслей. В связи с ярко выраженным классическим арктическим

²⁴² Смиренникова, Е.В. Реализация демографического потенциала территорий российской Арктики в контексте инновационного развития: механизм, факторы, инструменты регулирования: коллективная научная монография / Е.В. Смиренникова, О.В. Губина, Л.В. Воронина, А.А. Проворова, А.В. Уханова, И.И. Матвиенко, А.М. Торцев. - Архангельск, 2022. - 294 с.

моноотраслевым характером экономики инновационные процессы в рамках этой территории имеют принципиальные особенности²⁴³.

Целесообразно выделить факторы, влияющие на стратегическое развитие Арктической зоны Российской Федерации:

- географическое расположение территорий субъектов АЗ РФ;
- структура расселения населения, обусловленная климатическими условиями;
- наличие и уровень обеспечения инфраструктурой;
- наличие предпринимательских инициатив у местного населения, включая коренные народы;
- наличие и уровень развитости организационной и финансовой поддержки региональных органов власти и органов местного самоуправления.

Также следует отметить, что главными сдерживающими факторами помимо монопрофильного характера природопользования, выступают пространственные риски, периферийность и малая численность населения.

Так, каждый из субъектов имеет перспективы развития IT-отраслей, малого и среднего бизнеса, туризма, сельского хозяйства, выстраивания международного сотрудничества. Однако не все из них задействованы на деле, что может привести к стагнации отдельных регионов.

В соответствии с действующими в АЗ РФ документами стратегирования, ключевыми механизмами развития экономики становятся Опорные зоны. Их функционал позволяет развивать ресурсный, инфраструктурный и коммуникационный потенциалы территории, раскрывает возможности СМП как транспортную артерию Арктики. Опорные зоны содействуют развитию как отдельных регионов, так и их партнёрству с субъектами АЗ РФ с позиции создания инфраструктуры для

²⁴³ Самарина В.П. Региональные стратегии социально-экономического развития как институты реализации экологической политики в Арктике// Фундаментальные исследования. 2021. № 8. С. 65-69.

расширения горизонтов хозяйствования в биологическом, минерально-сырьевом, топливно-энергетическом потенциале Арктики.

Рейтинговая оценка опорных зон развития АЗ РФ приведена в таблице 19²⁴⁴²⁴⁵.

Архангельская и Кольская опорные зоны особенно выделяются сбалансированностью экономики и зрелостью производственного комплекса.

В них, а также в Карельской зоне сформированы основные части транспортно-индустриального скелета Арктики, а именно: арктический порт и железнодорожные пути, связывающие его с федеральной сетью железных дорог.

Таблица 19 – Рейтинговая оценка опорных зон развития АЗ РФ (по состоянию на 01.01.2022 г.)

Опорная зона развития Арктики	Общие показатели характеристики опорных зон				
	Спад численности населения, %	Плотность населения, чел./км ²	Доля обрабатывающих производств, %	Плотность дорог, км/100км ²	Сводный рейтинг
Архангельская	-6,5	3,5	59	1,2	4
Кольская	-15,1	4,5	29	0,6	4,9
Ненецкая	5,7	0,2	6	0,1	4,9
Таймыро-Туруханская	-20,2	0,2	46	0,1	5,9
Карельская	-26,2	1	14	3,7	6,1
Ямало-Ненецкая	5,6	0,7	14	0,2	6,1
Воркутинская	-40,4	3,3	2	0,5	7,4
Чукотская	-7,5	0,1	1	0,1	7,8
Северо-Якутская	-21,1	0,1	1	0,1	8,3

В других опорных зонах, даже с большим ресурсным потенциалом, индустриальная и транспортная составляющие развиты плохо и не гармонично, редкие центры не способны преодолеть влияние обширной периферии.

²⁴⁴ Волков А.Д. Пространственная организация опорных зон карельской Арктики. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук; Кольский научный центр РАН. Апатиты, 2022. 186 с.

²⁴⁵ Там же

Уровень и характер освоения полезных ископаемых, связанная с ними зрелость промышленной специализации, соотношение центра и периферии, а также черты, предопределенные особенностью финансово-экономических механизмов, используемых для их формирования и реализации, все это определяют типические признаки опорных зон.

Экономическая модель формирования, функционирования и развития опорных зон представляет собой использование в реализации инвестиционных проектов на их территории государственно-частного партнерства, а также иных механизмов господдержки, действующих взаимосвязано и синхронизировано.

Развитие Арктической зоны России – это стратегически важный проект, целью которого является развитие экономики определенных территорий, за счет кластерного развития отраслей с помощью инвестиционных и инновационных проектов.

В субъектах АЗ РФ реализуются или готовятся к реализации многочисленные инфраструктурные проекты. Они являются комплексными в том плане, что в их рамках создается различная инфраструктура, в том числе социальная.

По данным АО «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики»: «... за последние 2,5 года арктические инвесторы реализовали 100 проектов. Всего же на данный момент на данной территории зарегистрировано 580 резидентов с проектами на 802 млрд рублей, которые позволят трудоустроить 23 тыс. человек.

В разной стадии реализации находятся такие проекты, как Северный широтный ход (срок соглашения – 35 лет; общий объем инвестиций – 134,4 млрд. руб., из которых внебюджетные (собственные и заемные средства) составляют 119,4 млрд руб., капитальный грант – 11,8 млрд руб.)²⁴⁶, проект развития Мурманского транспортного узла (сметная стоимость объекта

²⁴⁶ <https://rosinfra.ru/news/odobrena-zaavka-na-infrastrukturnyj-kredit-dla-stroitelstva-severnogo-sirotnogo-hoda> (дата обращения 01.01.2023 г.)

капитального строительства 65360846,6 тыс. рублей), кампус «Арктическая звезда» в Архангельске (объем инвестиций 29 млрд. руб.), который станет наукоградом для всех регионов Арктической зоны России и другие»²⁴⁷²⁴⁸.

В основу данных проектов положен концессионный механизм реализации, который наряду с ГЧП и МЧП является эффективной и прогрессивной формой взаимодействия государства и бизнес - структур. Федеральная поддержка осуществляется с целью создания объектов промышленной, транспортной и социальной инфраструктуры, необходимой для социально-экономического развития Арктической зоны Российской Федерации²⁴⁹.

Отраслевая структура концессионных соглашений по состоянию на 01.09.2023 года приведена в таблице 20.

Таблица 20 - Отраслевая структура концессионных соглашений по созданию инфраструктуры для социально-экономического развития Арктической зоны России (по состоянию на 01.09.2023 года)²⁵⁰

Отрасль	Количество объектов инфраструктуры	Стоимость, млрд. руб.
Транспорт	6	221
Образование	6	38
Медицина	2	15
ЖКХ, энергетика, освещение	7	206
Спорт	6	9
Портфель проектов	480 млрд. руб.	

Применительно к субъектам Арктической зоны России исследование показало, что лидерами по количеству реализуемых инфраструктурных проектов является Архангельская область, Мурманская область, Республика Саха (Якутия) (Рисунки 60, 61).

²⁴⁷ Национальный Рейтинг Мэров (Июнь-Июль, 2023) <https://russia-rating.ru> (дата обращения 01.12.2023 г.)

²⁴⁸ В Арктической зоне РФ реализованы первые 100 инвестпроектов <https://advis.ru> (дата обращения 01.12.2023 г.)

²⁴⁹ Ильинова А.А., Соловьева В.М. Сущность стратегического прогнозирования применительно к развитию промышленно-сырьевых комплексов в Арктике// Север и рынок: формирование экономического порядка. 2020. № 1 (67). С. 69-79.

²⁵⁰ <https://pppcenter.ru/analitika/> (дата обращения 01.12.2023 г.)

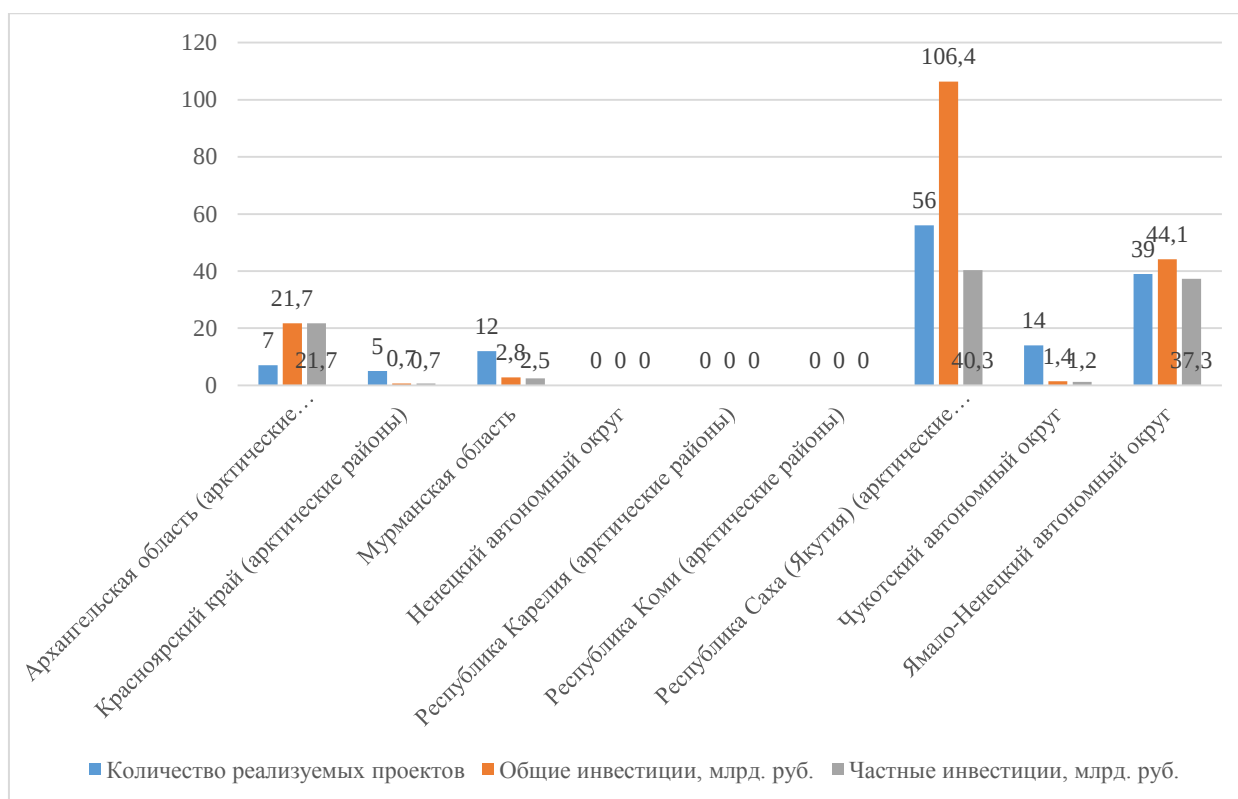


Рисунок 60 – Количество реализуемых региональных и муниципальных проектов и объем инвестиций по регионам Арктической зоны Российской Федерации²⁵¹

В настоящее время в Арктической зоне России реализуются масштабные инвестиционные проекты, большинство из которых связаны с разведкой и добычей полезных ископаемых, в том числе нефти и газа. Как отмечается в госпрограмме социально-экономического развития региона, конкурентными преимуществами арктической территории являются уникальные преференции для компаний, а также механизмы господдержки предпринимательской и инвестиционной работы.

²⁵¹ <https://minvr.gov.ru/> Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики (дата обращения 01.12.2023 г.)

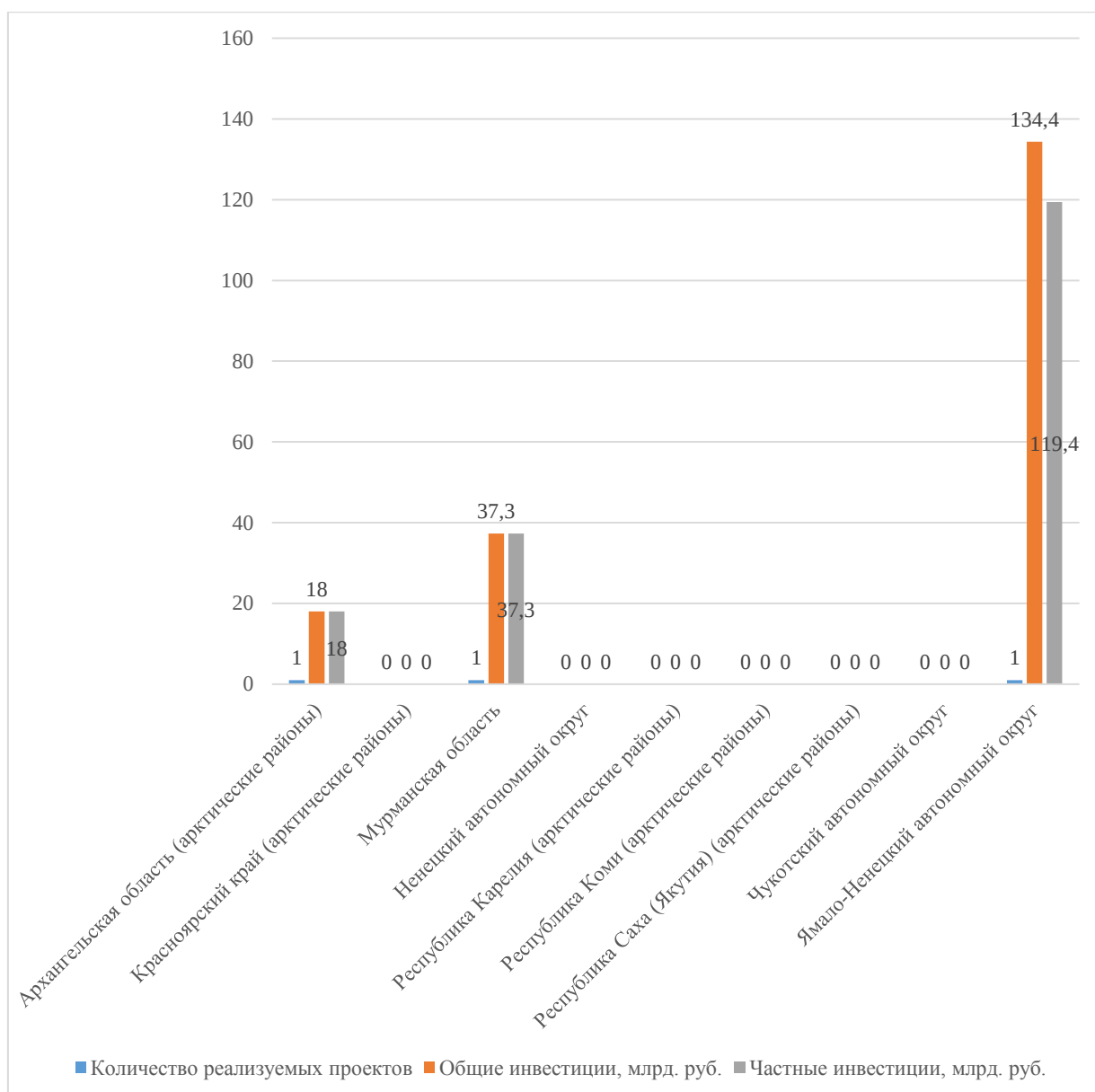


Рисунок 61 – Количество реализуемых федеральных проектов и объем инвестиций по регионам Арктической зоны Российской Федерации²⁵²

По информации Министерства по развитию Дальнего Востока и Арктики, первое место по числу реализованных инвестиционных проектов заняла Архангельская область, второе - Мурманская область. По данным Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики, лидерами по количеству проектов и числу созданных рабочих мест среди них стали социальная сфера и сфера услуг. Второе место занял туризм. Наиболее капиталоемкой

²⁵² <https://minvr.gov.ru/> Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики (дата обращения 01.12.2023 г.)

отраслью оказалась транспортная: в ней реализовано всего девять проектов, но в них вложено 4,5 миллиарда рублей.

Следует отметить, что учитывая стратегический интерес к развитию субъектов Арктической зоны России, органами власти уделяется внимание вопросам поддержки и регулирования процессов привлечения инвестиций²⁵³
254255256257258259260

В таблице 21 представлена сравнительная характеристика мероприятий преференциальной поддержки инфраструктурных проектов Арктической зоны Российской Федерации.

Таблица 21 - Выделенные особенности организации системы государственной поддержки инвестиционных проектов Арктической зоны Российской Федерации (составлено автором)

Преференциальные условия особых экономических зон	Преференциальные условия реализации инвестиционных проектов в Арктической зоне	Преференциальные условия территорий опережающего социального экономического развития, созданных в моногородах
ФЕДЕРАЛЬНАЯ ЧАСТЬ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ		
2 % на 10 лет с момента получения первой прибыли	0 % на 10 лет с момента получения первой прибыли	0 % на первые 5 лет с и 2 % с 6 по 10 годы
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЧАСТЬ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ		
устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 5 лет и 5 % с 6 по 10 годы	устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 5 % на первые 5 лет и 10 % с 6 по 10 годы*	устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 2 года, 5% с 3 по 5 годы и 10% с 3 по 5 годы

²⁵³ Бугакова А.Г. Деятельность министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики по созданию преференциальных режимов // В сборнике: Современные проблемы государственного и муниципального управления в Российской Федерации. Материалы X Региональной научно-практической конференции магистрантов. Хабаровск. - 2022. - С. 32-38.

²⁵⁴ Васильева Е.Ю. Эффективность преференциальных режимов в современных российских условиях / Е.Ю. Васильева, А.В. Соколов // Управленческий учет. - 2023. - № 2. - С. 348-356.

²⁵⁵ Домнина И.Н. «Включенность» преференциальных зон в систему стратегирования пространственного развития: проблемы и ограничения // Вестник Института экономики Российской академии наук. - 2023. - № 4. - С. 25-44.

²⁵⁶ Жуковский А.Д. Условия и принципы реализации потенциала преференциальных зон как инструмента развития неурбанизированных территорий / А.Д. Жуковский, С.Л. Орлов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. - 2023. - № 4 (48). - С. 32-55.

²⁵⁷ Котов А.В. Развитие преференциального режима при реализации инвестиционных проектов промышленного освоения территории Арктической зоны Российской Федерации // Арктика: экология и экономика. 2023. Т. 13. № 2. С. 297-309.

²⁵⁸ Маевская Л.И. Преференциальные экономические зоны: их роль в пространственном развитии России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2023. - Т. 13. - № 4-1. - С. 348-360.

²⁵⁹ Одинцова А.В. Преференциальные территории в пространственном развитии Российской Федерации // Федерализм. - 2023. - Т. 28. - № 2 (110). - С. 27-46.

²⁶⁰ Шаталова О.М. Модель оптимального управления территорией со специальным (преференциальным) режимом развития / О.М. Шаталова, С.А. Лихопуд // Интеллектуальные системы в производстве. - 2023. - Т.21. - № 2. - С. 152-163.

далее - 13,5% до конца ОЭЗ		
СТРАХОВЫЕ ВЗНОСЫ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ		
Не предоставляется	75 % от обычных взносов (субсидий для новых рабочих мест)	7,6 % для всех новых рабочих мест
НАЛОГ НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ		
Не предоставляется	50 % от действующей ставки (для новых месторождений)	Понижающий коэффициент в первые 2 года – 0, далее по +0,2 п.п. каждые два года
ТРАНСПОРТНЫЙ НАЛОГ		
устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 10 лет с момента регистрации ТС (до 150 л.с.)	Не предоставляется	Не предоставляется
НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ		
устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 10 лет с момента постановки имущества на учет	устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 5 лет и 1,1 % с 6 по 10 годы	устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 5 лет и 1,1 % с 6 по 10 годы
ЗЕМЕЛЬНЫЙ НАЛОГ		
устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 5 лет с момента возникновения права на каждый земельный участок	устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 3 года и с 4 по 10 годы – по ставке муниципального образования	устанавливается каждым регионом самостоятельно ≈ 0 % на первые 5 лет и с 6 по 10 годы – по ставке муниципального образования
УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ		
Не предоставляется	устанавливается каждым регионом самостоятельно - УСНО «Доходы» ≈ 1 % на первые 3 года, 3 % с 4 по 6 годы и 6 % с 7 по 10 годы - УСНО «Доходы - Расходы» ≈ 5 % на первые 3 года, 10 % с 4 по 6 годы и 15 % с 7 по 10 годы	Не предоставляется
ТАМОЖЕННЫЕ УСЛОВИЯ		
возможность применения процедуры свободной таможенной зоны	возможность применения процедуры свободной таможенной зоны	Не предоставляется
УСЛОВИЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ		
может быть предусмотрено НПА региона	предоставление земельных участков в аренду без проведения торгов	может быть предусмотрено НПА региона
ОРГАНИЗАЦИЯ НАЛОГОВЫХ ПРОВЕРОК		
Не предоставляется	только по согласованию Минвостокразвития России и в сокращенные сроки	Не предоставляется
ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗ		
Не предоставляется	экологическая и государственная экспертизы ПСД осуществляются одновременно	Не предоставляется
* не распространяется на проекты по добычи полезных ископаемых		

Анализ представленных в таблице сведений позволяет утверждать, что ключевые элементы преференциальной политики для резидентов Арктической зоны разработаны на основе ранее зарекомендовавших себя преференций – сниженные ставки в страховые фонды и минимизации налога на имущество. Что же касается прочих скопированных элементов, то они безусловно также заслуживают внимания инвестора, но в меньшей степени.

Например, минимизация налога на прибыль представляет

практический интерес бизнес - структурам только по прошествии 2-4 лет, поскольку на первоначальных этапах прибыль попросту отсутствует (в среднем: регистрация, проектирование, кредитование – от 0,5 до 1 года, стройка и монтаж оборудования - от 1 до 1,5, ввод, плановые пуски, выход на проектную мощность 0,5 до 1 года). А именно в этот период действуют максимальные преференции.

Льготы по налогу на добычу полезных ископаемых имеют весьма схожую проблематику. Экономия на транспортных средствах критически важна только для логистического бизнеса. Минимизация налога на землю представляет практический интерес преимущественно для аграриев, однако они имеют базовые региональные понижающие коэффициенты²⁶¹.

В то же время с положительной стороны следует отметить: уникальные условия, предлагаемые для участников малого бизнеса – сниженные ставки налогов, уплачиваемых по упрощённой системе налогообложения; персонифицированные условия землепользования (предоставление государственной/ региональной/ муниципальной земли в аренду земли без проведения торгов); особые порядки организации налоговых проверок и разрешительных экспертиз.

Помимо отмеченных льготных условий, присущих преференциальной зоне, резиденты могут воспользоваться прочими федеральными возможностями, не указанными в приведённой таблице. Например, возмещение затрат на создание (развитие) объектов инфраструктуры и технологическое подключение к ним (20% от общего объема заявленных частных инвестиций); субсидирование процентной ставки по кредитам (полуторный размер ключевой ставки ЦБ РФ, но не меньше 2 %).

Вместе с тем несмотря на наличие определенных противоречий, набор предлагаемых резидентам инструментов господдержки позволил привлечь в

²⁶¹ Котов А.В. Развитие преференциального режима при реализации инвестиционных проектов промышленного освоения территории Арктической зоны Российской Федерации // Арктика: экология и экономика. - 2023. - №2. - С. 297-309.

экономику регионов Арктической зоны, по данным Минэкономразвития России более 570 резидентов, проинвестировавших более 800 млрд рублей и создавших более 22,7 тыс. единиц новых рабочих мест²⁶².

Таким образом, следует отметить, что, во-первых, резиденты Арктической зоны вправе воспользоваться множеством передовых для отечественной экономики как налоговых и финансовых, так и организационных мероприятий государственной поддержки; во-вторых, несмотря на многообразие преференций, актуализации отдельных из них следует уделить пристальное внимание (например, программе льготного кредитования); и в-третьих, специальные меры поддержки, применяемые для создания и стимулирования вложений в развитие инфраструктуры, до настоящего времени органами государственной исполнительной власти продолжают формироваться и требуют научно-практического обоснования.

Учитывая ранее отмеченные интересы по достижению общего социально-экономического развития с опорой на текущую и перспективную устойчивость региона, предлагаем рассмотреть возможность интеграции в инвестиционный климат Арктической зоны три ключевых изменения, представленные нами в виде графической схемы на рисунке 62.

Выбор настоящих инструментов обусловлен наличием определённой проблематики:

- во-первых, связанной с получением бизнес - структурой доступа к причитающимся ей льготам в период от момента регистрации до выхода на проектную мощность; при этом предлагаемое изменение сроков позволит не только предоставить дополнительные преференции бизнесу, но и простимулирует на скорейший выход на полную проектную мощность (что в свою очередь гарантирует запланированные налоги, рабочие места, инвестиции и прочие преимущества для региона и населения);

- и готовы изменить концепцию проекта на более экологически безопасную.

²⁶² <https://minvr.gov.ru/> Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики

Требования к резиденту: ➤ Наличие у резидента (общей группы компаний) практического и(или) научно-исследовательского опыта реализации инвестиционных инфраструктурных проектов. ➤ Регистрация нового юридического лица – резидента, ответственного исключительно за реализацию нового проекта. ➤ Наличие действующего юридического лица – резидента, намеривающегося осуществить модернизацию существующего / создаваемого производства до современных стандартов безопасности. ➤ Прочие требования, предъявляемые к резидентам АЗРФ.	Требования к инвестиционному проекту: ➤ Использование ресурсосберегающих технологий (технологии «бережливого» производства). ➤ Объем выборов загрязняющих веществ в окружающую среду, стремящийся к нулю и не ниже среднемирового уровня по каждому показателю. ➤ Самостоятельная реализация или участие в программе(х) по обучению сотрудников безопасности. ➤ Обеспечение регулярного контроля производственных мощностей сотрудниками органов, ответственных за исполнение природоохранного законодательства. ➤ Организация электронных дистанционных средств мониторинга за экологической безопасностью производства. ➤ Прочие общие требования, предъявляемые к инвестиционным проектам резидентам АЗРФ.
--	--

Предлагаемые выгоды для инфраструктурного проекта и его инвесторов

Предоставление федеральных и региональных налоговых льгот по налогу на прибыль с момента выхода проекта на плановую (максимальную) мощность *	<i>Прямое субсидирование за счет средств регионального и федерального бюджетов затрат на осуществление резидентами АЗРФ капитальных вложений в создание, развитие и(или) реконструкцию объектов *обеспечивающей инфраструктуры, используемых для реализации проектов</i>	<i>Субсидирование за счет средств федерального бюджета кредитно-финансовому учреждению части процентной ставки по кредиту, привлекаемому резидентом АЗРФ для реализации проектов*</i>
Цели: ➤ стимулирование выхода проекта на полную мощность; ➤ нивелирование проблематики применения данного инструмента для проектов с разными циклами запуска.	Цели: ➤ улучшение качественных характеристик обеспечивающей инфраструктуры и обеспечение для проектов доступа к ней; ➤ косвенное финансовое стимулирование проектов со стороны органов власти.	Цели: ➤ Улучшение доступа проектов к заемным ресурсам; ➤ косвенное финансовое стимулирование проектов со стороны органов власти.
Условия получения льготы: ➤ Выход на проектную мощность в течение 5 лет с момента запуска проекта; ➤ Раздельный учет прибыли от проекта.	Условия получения льготы: ➤ субсидия на создания, развитие и(или) реконструкцию объектов инфраструктуры; ➤ Средства предоставляются на основании данных ПСД, прошедшей государственную экспертизу.	Условия получения льготы: ➤ не менее 20 % - собственные средства; - по ставке 2% в год; - разница между ставками покрывается за счет субсидии федерального бюджета.

Стимулирование достижения социально-экономических интересов всех стейкхолдеров

* изменения в существующей системе государственной поддержки резидентов АЗРФ

Рисунок 62 - Условия реализации предлагаемых инструментов стимулирования инфраструктурных проектов в АЗРФ (составлено автором)

- во-вторых, связанной с отсутствием во всех регионах свободного доступа инвестора к необходимой обеспечивающей инфраструктуре; при этом предлагаемое изменение позволит финансово подчеркнуть особый статус приоритета инфраструктурных проектов для региональной и федеральной экономики в целом;

- и в-третьих, связанной с проблематикой поиска «дешёвых» финансовых ресурсов для реализации относительно долгосрочных, капиталоемких и малопривлекательных для бизнеса инфраструктурных проектов; реализация инициативы позволит не просто привлечь искомые кредитные ресурсы на льготной основе, но и повысит доверие банков к рассматриваемым типам бизнес-инициатив.

Предлагается предусмотреть возможность включения в перечень потенциальных претендентов на льготы (помимо действующих бизнес-структур, планирующих модернизацию своего производства) действующих резидентов АЗРФ, которые только приступили к реализации проектов

Особого внимания при реализации отмеченных инвестиционных инициатив заслуживает не только государственная льготная политика, но и политика в области мониторинга экологической безопасности реализуемых инфраструктурных проектов. В частности, на как минимум для каждого проекта на основе экспертной оценки должны быть установлены уникальные индикаторы, характеризующие уровень экологической безопасности для муниципального образования/региона и его жителей, учет мнения коренных народов. При этом в случае недостижения данных целевых индикаторов следует предусмотреть полный/или пропорциональный частичный возврат полученных преференций.

С целью подтверждения экономической эффективности предлагаемого инструментария в таблице 22 представлена калькуляция региональных/федеральных затрат, ожидаемых поступлений (налогов), а также прогнозирование основных социально-экономических результатов.

Таблица 22 - Оценка экономической эффективности предлагаемых инструментов стимулирования инфраструктурных проектов в Арктической зоне России (составлено автором)

Показатели	Годы реализации проекта									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Сценарий «0 %»										
Количество резидентов, реализующих проекты, ед. (+ 2 ед. в год)	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19
Количество созданных рабочих мест, ед. (+20 мест на 1 компанию)	20	60	100	140	180	220	260	300	340	380
Объем инвестиций, млрд руб. (+0,1 млрд руб. на 1 компанию)	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5	1,7	2,9
Размер оплаты труда в месяц, тыс. руб. (индексация 6,1 % в год)	70,0	74,3	78,8	83,6	88,7	94,1	99,9	106,0	112,4	119,3
Поступления от налога на прибыль, млн руб. (норма прибыли 20%; региональная льгота 0% на 5 лет, 10% на следующие 5 лет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	6,0	10,0	14,0	18,0
Поступления от НДФЛ, млн руб. (13 %)	2,2	7,0	12,3	18,3	24,9	32,3	40,5	49,6	59,6	70,7
Поступления от налога на имущество, млн руб. (0% на 5 лет, 1,1% на следующие 5 лет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	3,3	5,5	7,7	9,9
Страховые взносы, млн. руб. (22,5%)	3,8	12,0	21,3	31,6	43,1	55,9	70,1	85,8	103,2	122,4
Субсидии на строительство объектов инфраструктуры, млн руб. (10% от объема инвестиций)	0,0	10,0	30,0	50,0	70,0	90,0	110,0	130,0	150,0	170,0
Субсидии на возмещение процентной ставки, млн. руб. (компенсация 3% от объема промышленной ипотеки)	0,0	3,0	9,0	15,0	21,0	27,0	33,0	39,0	45,0	51,0
Сальдо регионального бюджета, млн руб.	6,0	6,0	-5,4	-15,1	-23,0	-25,7	-23,1	-18,1	-10,5	0,0
Результативность за 10 лет	0 %									
Сценарий «5 %»										
Количество резидентов, реализующих проекты, ед. (+ 5 ед. в год)	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46
Количество созданных рабочих мест, ед. (+25 мест на 1 компанию)	25	150	275	400	525	650	775	900	1025	1150
Объем инвестиций, млрд руб. (+0,125 млрд руб. на 1 компанию)	0,1	0,8	1,4	2,0	2,6	3,3	3,9	4,5	5,1	5,8
Размер оплаты труда в месяц, тыс. руб. (индексация 6,5% в год)	70,0	74,6	79,4	84,6	90,1	95,9	102,1	108,8	115,8	123,4
Поступления от налога на прибыль, млн руб. (норма прибыли 25%; региональная льгота 0% на 5 лет, 10% на следующие 5 лет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	18,8	34,4	50,0	65,6
Поступления от НДФЛ, млн руб. (13 %)	2,7	17,4	34,1	52,8	73,8	97,2	123,5	152,7	185,2	221,3

Поступления от налога на имущество, млн руб. (0% на 5 лет, 1,1% на следующие 5 лет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	8,3	15,1	22,0	28,9
Страховые взносы, млн. руб. (22,5%)	4,7	30,2	59,0	91,3	127,6	168,3	213,7	264,3	320,6	383,1
Субсидии на строительство объектов инфраструктуры, млн руб. (10% от объема инвестиций)	0,0	12,5	75,0	137,5	200,0	262,5	325,0	387,5	450,0	512,5
Субсидии на возмещение процентной ставки, млн. руб. (компенсация 3% от объема промышленной ипотеки)	0,0	3,8	22,5	41,3	60,0	78,8	97,5	116,3	135,0	153,8
Сальдо регионального бюджета, млн руб.	7,5	31,4	-4,5	-34,7	-58,6	-71,2	-58,3	-37,2	-7,1	32,7
Результативность за 10 лет	4,9 %									
Сценарий «10 %»										
Количество резидентов, реализующих проекты, ед. (+ 10 ед. в год)	1	11	21	31	41	51	61	71	81	91
Количество созданных рабочих мест, ед. (+30 мест на 1 компанию)	30	330	630	930	1230	1530	1830	2130	2430	2730
Объем инвестиций, млрд руб. (+0,145 млрд руб. на 1 компанию)	0,2	1,7	3,2	4,7	6,2	7,7	9,2	10,7	12,2	13,7
Размер оплаты труда в месяц, тыс. руб. (индексация 7% в год)	70,0	74,9	79,8	85,0	90,5	96,4	102,6	109,3	116,4	124,0
Поступления от налога на прибыль, млн руб. (норма прибыли 30%; региональная льгота 0% на 5 лет, 10% на следующие 5 лет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	49,5	94,5	139,5	184,5
Поступления от НДФЛ, млн руб. (13 %)	3,3	38,6	78,4	123,3	173,6	230,0	293,0	363,1	441,2	527,9
Поступления от налога на имущество, млн руб. (0% на 5 лет, 1,1% на следующие 5 лет)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	18,2	34,7	51,2	67,7
Страховые взносы, млн. руб. (22,5%)	5,7	66,7	135,7	213,3	300,5	398,0	507,0	628,5	763,7	913,7
Субсидии на строительство объектов инфраструктуры, млн руб. (10% от объема инвестиций)	0,0	15,0	165,0	315,0	465,0	615,0	765,0	915,0	1065	1215
Субсидии на возмещение процентной ставки, млн. руб. (компенсация 3% от объема промышленной ипотеки)	0,0	4,5	49,5	94,5	139,5	184,5	229,5	274,5	319,5	364,5
Сальдо регионального бюджета, млн руб.	8,9	85,8	-0,4	-72,9	-130,4	-165,3	-126,8	-68,7	11,0	114,3
Результативность за 10 лет	10,4 %									

Калькуляция носит дифференцированный характер и преподаёт три типа сценариев: во-первых, ситуацию с окупаемостью вложенных бюджетных ассигнований (на уровне 0 %); во-вторых, ситуацию с минимальной финансово-экономической результативностью (на уровне 5 %); и в-третьих, ситуацию с повышенной эффективностью (на уровне 10 % и выше).

Построенная модель финансовых расчетов опирается в своей основе на экспертный научно-практический опыт подготовки сопроводительных документов и фактического запуска инвестиционных проектов на территории субъектов РФ, а также калькуляцию усреднённого типового инвестиционного проекта, используемого для подачи документов в Министерство экономического развития Российской Федерации. с целью создания/размещения преференциальной территории в границах региона.

Так модельный инвестиционный проект, имеет следующие параметры исходные параметры:

- объем инвестиций (капитальных вложений в основные средства) колеблется в пределах от 150 до 500 млн рублей;
- количество создаваемых рабочих от 20–30 новых единиц;
- рентабельности инвестиционного капитала на уровне от 20 до 30%;
- применении резидентами основной системы налогообложения.

Настоящие параметры являются лишь опциональными, а значит должны быть определены каждым субъектом самостоятельно в зависимости от имеющегося инвестиционного климата (в регионах с высокой концентрацией полезных ископаемых и/или действующими развитыми логистическими коридорами модельные проекты будут более капиталоемкими и трудоемкими).

Вместе с тем, предложенный расчет на основе модельных проектов показывают свою эффективность. Калькуляция представлена на рисунке 63.

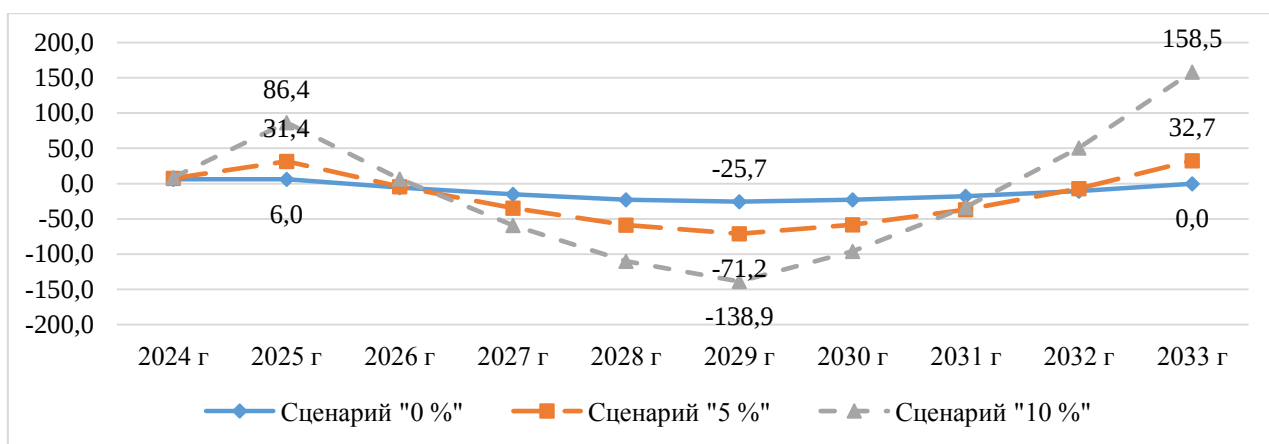


Рисунок 63 - Оценка бюджетной эффективности предлагаемых инструментов стимулирования инфраструктурных проектов в Арктической зоне Российской Федерации (составлено автором)

Совокупность проведенных расчетов позволяет утверждать о том, что предлагаемые автором инструменты стимулирования реализации проектов в Арктической зоне прямо подтверждают свою не только бюджетную эффективность, но и социально-экономическую значимость в целом. При этом калькуляция имеет определенный запас финансовой прочности за счет исключения из доходной части национальной бюджетной системы транспортного и земельного налогов, что обусловлено спецификой применения факторов производства – объектов налогообложения в контексте стимулирования именно инфраструктурных инициатив.

Вместе с тем применение предлагаемого инструментария неминуемо связано с определенным уровнем риск-нагрузки. В частности, к основным рискам можно отнести: минимальный интерес потенциальных резидентов-инвесторов к транспортно-логистическому расположению и(или) обновленному инвестиционному климату Арктической зоны; повышение стоимости строительства / аренды производственных площадок; снижение объемов финансирования и другие. В то же время при грамотном организационном и финансовом проектировании отмеченные риски могут быть снижены почти до нулевого значения: посредством эффективного финансового планирования, дополнительного стимулирования

муниципальных образований и других методов.

Эффективным инструментом, позволяющим решать вопросы социально-экономического развития Арктической зоны в части управления инфраструктурными объектами, развития отраслей регионов и одновременно источником их финансирования выступают государственно-частное и муниципально-частное партнерства, участниками которых являются ключевые заинтересованные стороны²⁶³.

Государственно-частное партнерство (далее ГЧП) представляет собой взаимовыгодное сотрудничество публичного партнера в лице органа власти и частного бизнеса и как политико-правовая форма такого сотрудничества²⁶⁴.

Практика взаимодействия государства и частного сектора с целью повышения качества предоставляемых услуг и готовой продукции для населения имеет длительный период развития. Взаимодействие государства и частного инвестора имеет свое отражение как в царской России, так и в период новой экономической политики в начале XX века.

Форма сотрудничества в виде ГЧП, предполагает наличие деятельности, направленной на оказание услуг в публичных интересах с целью извлечения прибыли; возможность разделить риски и доходы, между партнерами; возможность участия множества партнеров; надежные связи, основанные на тождественных целях, ожиданиях и стремлениях; долгосрочные или среднесрочные взаимоотношения²⁶⁵.

ГЧП весьма актуально для стратегического развития Арктической зоны России, так как речь идет о финансово емких инфраструктурных проектах.

Преследуя цели снизить затраты на создание и содержание инфраструктуры, государство привлекает частный бизнес. Чаще всего, в рамках ГЧП участвуют проекты, связанные с энергетикой, транспортом (аэропорты, железные дороги, автомобильные дороги и т.д), жилищно-

²⁶³ Головина Т.А., Сахарова С.М. Публичное управление социально-экономическим развитием арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 95-111.

²⁶⁴ Там же.

²⁶⁵ Там же

коммунальной инфраструктурой (утилизация ТБО, газоснабжение, водоснабжение, теплоснабжение и т.д.).

За рубежом, чаще в развитых странах, ГЧП применяется и в других сферах: освоение космоса, оборонные проекты или производства, тюрьмы, туризм и социальное обслуживание граждан. Качество жизни населения напрямую зависит от развитости и возможностей качественного функционирования объектов социальной инфраструктуры, к которым относятся объекты или проекты в сферах культуры и спорта, здравоохранения и образования. Очень часто, бюджетных средств не хватает для содержания и полноценного функционирования таких объектов. А у бизнеса напротив часто нет средств на инвестиции в создание такой инфраструктуры²⁶⁶.

К специфическим признакам государственно-частного партнерства следует отнести:

- 1) заключение соглашения о партнерстве для создания и эксплуатации конкретного объекта на определенный период времени;
- 2) использование смешанных форм финансирования проектов (частные инвестиции, дополненные государственным финансированием);
- 3) разделение ответственности между партнерами (государство - общие цели проекта с учетом общественных интересов, частный партнер - оперативная деятельность при разработке и реализации проекта);
- 4) разделение рисков между участниками проекта в соответствии с заключенными соглашениями.

Таким образом возникает взаимная потребность экономического взаимодействия государства и бизнес - структур, с целью развития опорной инфраструктуры АЗ РФ на качественно новом уровне, при этом с разделением финансовых рисков.

²⁶⁶ Там же

Стремительное развитие разнообразных форм государственно-частного партнерства во всем мире, внедрение данного механизма в различные сферы экономики позволяет определить ГЧП как одну из черт современной экономики.

ГЧП используется во множестве различных стран, как развитых, так и отстающих в экономическом развитии, потому что данный механизм легко решает множество экономических проблем вне зависимости от политических и экономических особенностей субъектов²⁶⁷.

Следует отметить, что российский опыт применения различных форм, позволяющих взаимодействовать частному инвестору с государством, находится на стадии своего становления, уступая по уровню развития зарубежным странам.

Развитие ГЧП в России, безусловно, оказывает благотворное влияние на экономическое развитие страны. Для эффективного применения и развития механизма ГЧП представляется возможным использовать в том числе и зарубежный опыт, адаптируя его с учетом особенностей экономики Росси, в частности специфики Арктической зоны Российской Федерации²⁶⁸.

Проводимое исследование свидетельствует о том, что эффективность стратегического государственного управления применительно к субъектам Арктической зоны России может быть достигнута только при условии согласования стратегических планов бизнес – структур и соответствующих стратегических документов федерального, регионального и муниципального уровня. Для этого необходимо привлекать административно-правовые и организационно-экономические инструменты, обладающие четкой взаимосвязью, позволяющие достигнуть единых стратегических целей, а также минимизировать риски невыполнения или неполного выполнения

²⁶⁷ Белев С.Г. Факторы возникновения государственно-частного партнерства: эмпирический анализ / С.Г. Белев, К.В. Векерле, И.А. Соколов // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 107-122.

²⁶⁸ Репичев А.И., Сахарова С.М. Организационно-управленческие механизмы государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 37 (5). С. 242-249.

этапов, путем привлечения и рационального использования необходимых ресурсов.

Для достижения экономического роста необходимо повышение инвестиционной привлекательности территории Арктической зоны, в том числе, обеспечение инфраструктурой инвестиционных площадок, формирование инструментов для реализации механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства²⁶⁹.

Также считаем необходимым развитие механизма государственно-частного и муниципально-частного партнерства в субъектах Арктической зоны Российской Федерации, так как отдельные регионы на текущий момент времени не обладают положительной динамикой привлечения инвестиций и развития инфраструктуры на основе данного инструмента (Рисунок 64).

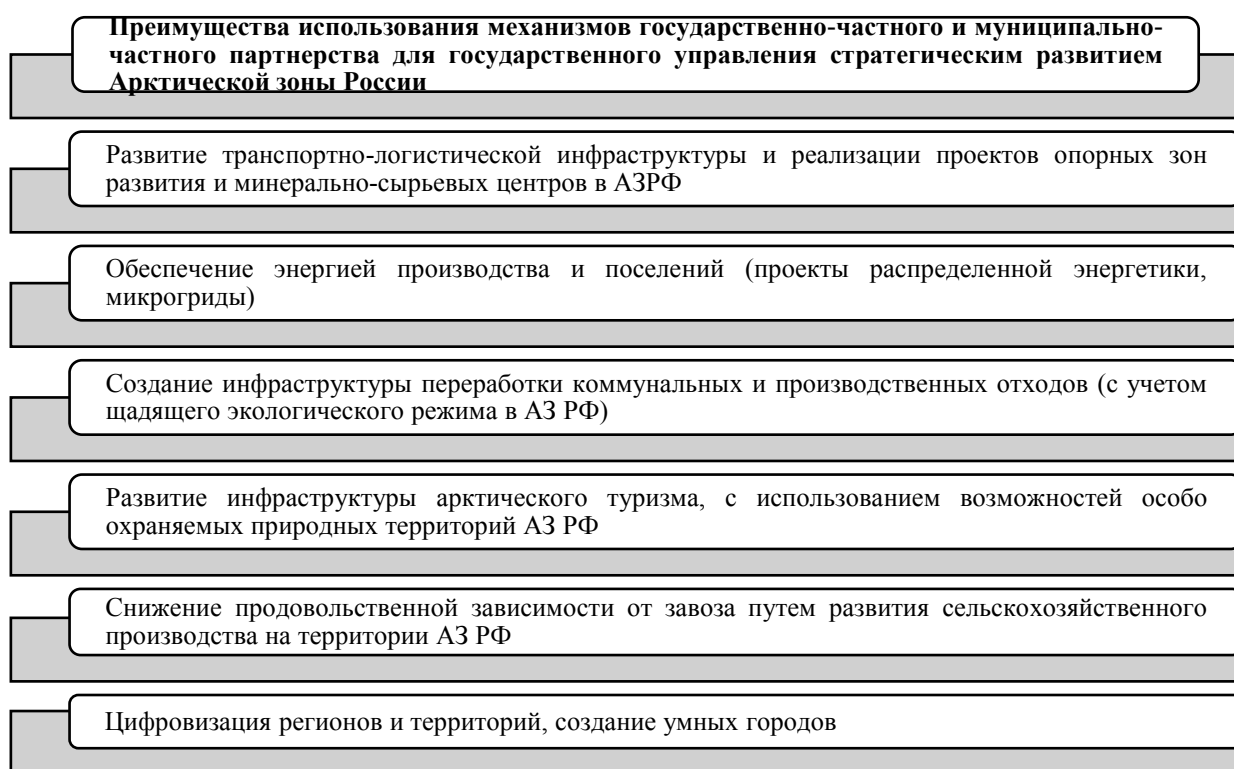


Рисунок 64 - Направления использования механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства для государственного управления стратегическим развитием Арктической зоны России (составлено автором)

²⁶⁹ Головина Т.А. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. № 2. С. 95–111.

Алгоритм управления процессом отбора и реализации инфраструктурных проектов социально – экономического развития Арктической зоны РФ с использованием механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства приведен на рисунке 65²⁷⁰.



Рисунок 65 – Алгоритм управления инфраструктурными проектами с использованием механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства (составлено автором)

²⁷⁰ Головина Т.А., Сахарова С.М. Публичное управление социально-экономическим развитием арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 95-111.

Ключевыми эффектами от применения усовершенствованного механизма управления ГЧП и МЧП – проектами должно стать:

- повышение прозрачности работы механизма;
- качественно подготовленные проекты с высокими показателями финансово-экономической эффективности, привлекательные для участия финансирующих организаций;
- более полный учет инфраструктурных потребностей отдельных регионов;
- выравнивание инфраструктурной обеспеченности отдельных сфер и отраслей в Арктике.

Выделенные стратегические направления развития механизма муниципально-частного партнерства при взаимодействии со стейкхолдерами АЗ РФ приведены на рисунке 66.²⁷¹

Рост эффективности развития социально-экономической инфраструктуры, при соблюдении принципов	Развитие инвестиционных механизмов относительно проектов муниципально-частного партнерства	Развитие рынка частных операторов в сфере муниципально-частного партнерства
• оценка и прогнозирование обеспеченности в объектах социально-экономической инфраструктуры • обновление и улучшение системы стратегического планирования, с помощью изменения методик целеполагания, относящихся к инфраструктуре • учет интересов муниципалитетов и бизнеса при формировании нормативных документов на местном, региональном и на федеральных уровнях	• вовлечение муниципальных проекты внебюджетные фонды, пенсионные фонды • совершенствование механизмов обеспечения муниципальных гарантий • увеличение доли участия частного капитала за счет обеспечения муниципальных гарантий, и уменьшения финансовых рисков • привлечение страховых компаний в качестве экспертов по управлению рисками и непосредственно, как страховщиков при наступлении оговоренных рисков	• обеспечение защиты инвестиций в длительных проектах от изменений в налоговом законодательстве • развитие мер налогового мотивирования на всех уровнях власти • пересмотр тарифного регулирования в основных отраслях для социально-экономической инфраструктуры • пересмотр или отмена отраслевых ограничений на участие объектов в проектах с применением механизмов муниципально-частного партнерства

Рисунок 66 – Стратегические направления развития механизма муниципально-частного партнерства при взаимодействии со стейкхолдерами АЗ РФ (составлено автором)

²⁷¹ Головина Т.А. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. № 2. С. 95–111

Таким образом, органы местного самоуправления получают значимые преимущества до реализации проектов с применением муниципально-частного партнерства являются.

1. Применение инновационных методов для социально-экономического развития своих территорий, повышения уровня жизни граждан, благодаря долгосрочному характеру договорных отношений.

2. Распределение рисков между участниками проекта.

3. Уменьшение расходной части муниципальных бюджетов и перенаправление высвободившихся денежных средств на реализацию других проектов.

4. Сокращение сроков строительства инфраструктурных объектов.

5. Эффективный баланс распределения между капитальными и операционными затратами.

6. Создание новых рабочих мест и как следствие увеличение показателей занятости в муниципалитете.

Частные инвесторы также получают ряд преимуществ.

1. Гарантированное, долгосрочное развитие своего бизнеса.

2. Использование современных инновационных технологий за счет субсидий со стороны муниципалитета. В партнерстве с муниципальными органами власти, частный бизнес может получать доступ к ограниченным технологиям, что является дополнительным конкурентным преимуществом и положительно влияет на имидж предприятия.

3. Возможность использования ранее недоступных ресурсов, в том числе административных.

4. Возможность минимизировать финансовые риски, за счет муниципальных гарантий возврата инвестиций.

5. Синергетический эффект от взаимодействия с «сильным» партнером.

Реализация стратегических задач государственных задач требует привлечения различных ресурсов (кадровых, информационных, финансовых,

материальных). С позиции повышения эффективности государственного управления считаем крайне важным вопрос кадрового обеспечения.

Перспективными для реализации на практике видятся два варианта привлечения кадровых ресурсов для управления механизмом отбора и реализации проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства.

Во – первых, целесообразно обеспечить распределение работ между функционирующими подразделениями органов региональной власти.

Во – вторых, необходимо рассмотреть возможность создания отдельного органа, который будут выполнять задачи координации и взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках отбора и реализации ГЧП и МЧП – проектов.

Такая модель предполагает порядок взаимодействия с выделением персонализированных зон ответственности региональных органов власти (Рисунок 67).

Считаем, что использование инструментов государственно-частного партнерства дает ряд преимуществ, которые можно охарактеризовать как взаимовыгодное сотрудничество в сфере инноваций и науки, строительства и эксплуатации современных инфраструктурных объектов, укрепление взаимоотношений между властью и бизнесом, развитие новых компетенций в сфере управления государственным имуществом.

Данный механизм отличается от существующего включением в него Центров ответственности, которые должны быть представлены квалифицированными и обладающие достаточными компетенциями госслужащие. К сожалению, в настоящий момент времени органы власти испытывают сложности с управлением проектами ГЧП и МЧП из-за отсутствия у них соответствующих навыков²⁷².

²⁷² Мерзлов И.Ю. Институциональные основы развития государственно-частного партнерства // Russian Journal of Economics and Law. 2021. Т. 15. № 3. С. 455-472.

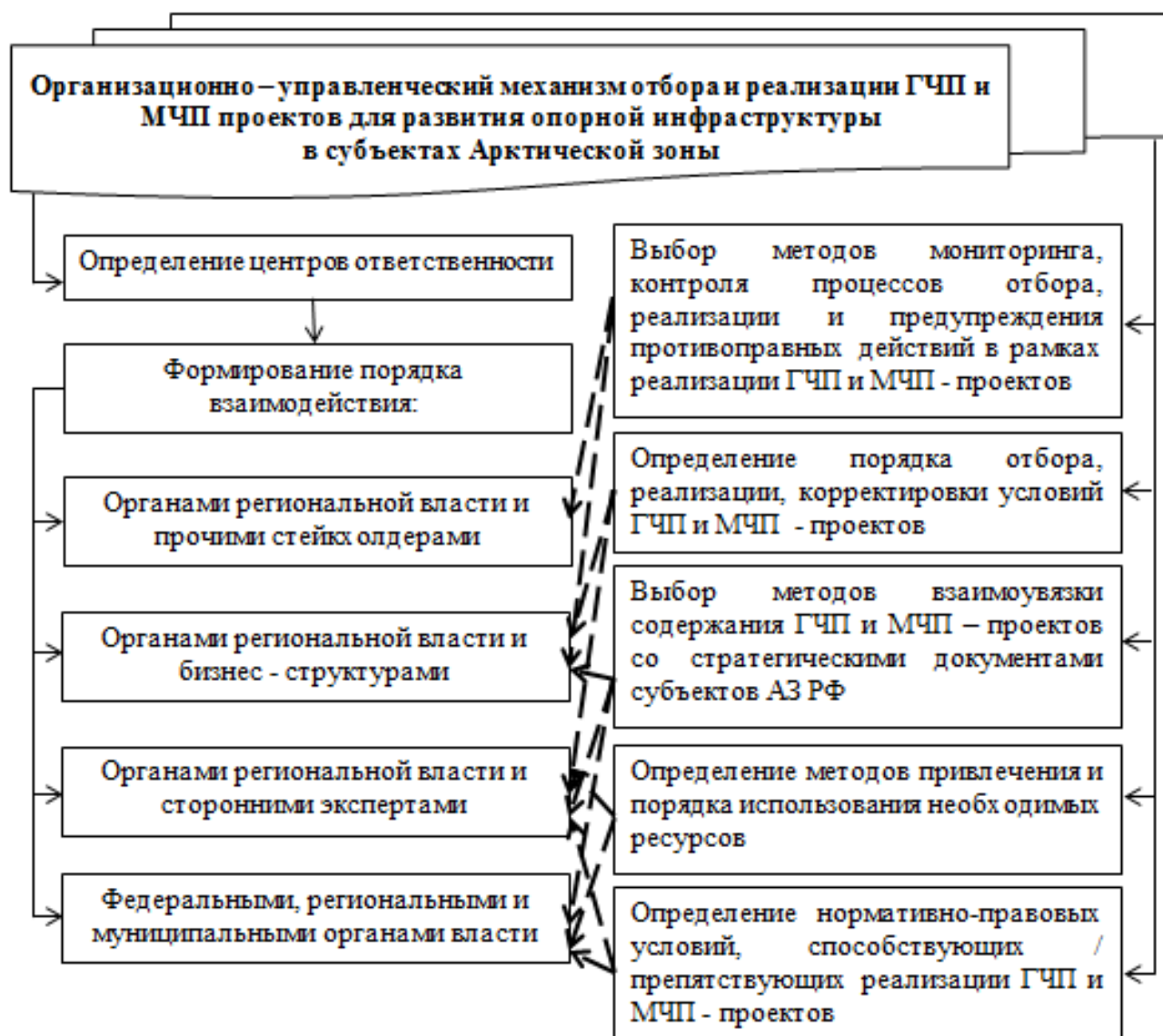


Рисунок 67 – Функциональный контур организационно-управленческого механизма отбора и реализации ГЧП и МЧП проектов для развития опорной инфраструктуры в субъектах АЗ РФ (составлено автором)

Также автор в предлагаемом механизме выделяет коммуникационные связи и функции в управлении инфраструктурными проектами, которые выходят за пределы функций действующих органов власти (пунктирные стрелки на рисунке 68).

Важной поправкой действующего механизма является привлечение ключевых стейкхолдеров (бизнес – структур, научно-образовательных

учреждений) в такие процессы как определение порядка отбора реализации корректировки проектов ГЧП и МЧП, экспертная оценка соответствия проектов стратегическим целям развития АЗ РФ отраженных в нормативно-правовых документах.

Определено, что для развития опорной инфраструктуры в АЗ РФ необходимо более активно вовлекать в процессы управления и реализации инфраструктурных проектов местные органы власти. В этой связи целесообразно рассмотреть перспективность создания в субъектах, входящих в состав АЗ РФ Фонда развития опорной инфраструктуры.

Рассмотренный в диссертационном исследовании инструмент уместно масштабировать в другие арктические районы. Работа с предложенным инструментом должна учитывать особенности конкретных арктических территорий в части необходимости модернизации и (или) создания опорной инфраструктуры, а также согласовывать обозначенные приоритеты со стейкхолдерами.

Имея возможность взаимодействия с представителями органами власти, бизнес – структур, научным сообществом, в исследовании будет предложен механизм создания Фонда развития опорной инфраструктуры в Ненецком автономном округе (НАО). Экономическое развитие реализуется по моновектору и представлено добычей нефти. Это единственный субъект России, большая часть которого расположена за Полярным кругом и имеет наименьшую численность населения. Регион обладает значительной транспортной изолированностью, в связи с чем не имеет возможности увеличивать доходную часть за счет инвестиционных возможностей.

К организационно-управленческим проблемам развития инфраструктурного сектора НАО Арктической зоны Российской Федерации автором отнесены:

- нехватка собственных ресурсов инфраструктурных организаций для реализации проектов;
- недоступность для бизнеса предлагаемых кредитных продуктов;

- отсутствие механизма возврата финансирования через институты развития;
- отсутствие в инфраструктурных организациях средств для проектирования и реализации инновационных проектов;
- использование устаревших, но обеспечивающих низкую себестоимость продукта, технологий при реализации инфраструктурных проектов.
- низкая квалификация отечественных инжиниринговых компаний в области развития инфраструктуры.

Для решения выявленных систем проблем и проектирования инновационного развития инфраструктурного сектора НАО считаем необходимым организацию работы Фонда развития опорной инфраструктуры (ФРОИ).

Для его эффективного функционирования должно быть обеспечено активное взаимодействие всех участников процесса формирования и реализации инфраструктурных проектов. ФРОИ необходим для оптимизации инновационных процессов в инфраструктурном секторе экономики. Усилия региональных органов исполнительной власти, университетов, реального сектора экономики, созданных объектов инновационной инфраструктуры субъектов АЗ РФ на современном этапе должны быть четко скоординированы и направлены на последовательное решение актуальных задач, определенных коллегиально с участием стейкхолдеров.

Финансирование деятельности данного института должно быть федеральным, так развитие опорной инфраструктуры АЗ РФ – стратегическая задача России. Более того, для ее создания и модернизации необходимы не только муниципальные, региональные проекты, но и межрегиональное сотрудничество, в котором без поддержки федерального центра не обойтись.

В этом случае эффективность мер по развитию опорной инфраструктуры региона будет значительно выше, чем при точечном воздействии, которое констатируется в настоящее время.

Создание ФРОИ позволит осуществлять отбор инфраструктурных проектов и применять к ним адекватные дифференцированные меры государственного регулирования. Фонд будет не только осуществлять коммуникационное, информационное, экспертно-аналитическое сопровождение инфраструктурных проектов, но и разрабатывать, рекламировать их, а также предлагать приемлемые схемы участия стейкхолдеров в проектах.

Считаем, что стейкхолдерский подход является одним из принципов реализации механизма ГЧП и МЧП в инфраструктурных проектах.

Направления и методы работы ФРОИ приведены на рисунке 68.

В функции фонда должно быть включено осуществление финансового обеспечения проектов, проведение проектно-инженерного, технико-экономического, финансово-экономического анализов, экспертиз с привлечением средств частных инвесторов и банковского кредитования.

Условия и порядок финансового обеспечения фонда должны включать:

- механизм выбора проектов, в том числе последовательность экспертизы заявок на получение их финансового обеспечения;
- условия финансирования проектов;
- условия и механизм обеспечения возврата займов, предоставленных в качестве финансового обеспечения проектов;
- методика контроля за возвратом предоставленных финансовых средств;
- механизм использования средств после возврата.



Рисунок 68 – Направления и методы работы Фонда развития опорной инфраструктуры (составлено автором)

Для эффективного решения задач развития инфраструктуры фонд должен обладать:

- специализированными профессиональными навыками в области организации инновационных партнерств и управления ими;
- методологией управления проектом (проектное финансирование, риск – менеджмент, проектное управление);
- навыками проводить постоянные консультации с инвесторами и находиться в постоянном взаимодействии с другими субъектами.

Наиболее актуальными проблемами развития инфраструктуры НАО является их высокий износ, недостаток, неготовность многих субъектов к внедрению инноваций²⁷³.

Проблема недостаточной востребованности инновационных инфраструктурных проектов заключается в недостатке средств региональных инфраструктурных предприятий для комплексной модернизации ввиду невысокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности, технологического отставания от конкурентов, что приобретает особую значимость в условиях импортозамещения.

Численность персонала ФРОИ может корректироваться в зависимости от количества и масштабов инфраструктурных проектов (Рисунок 69):

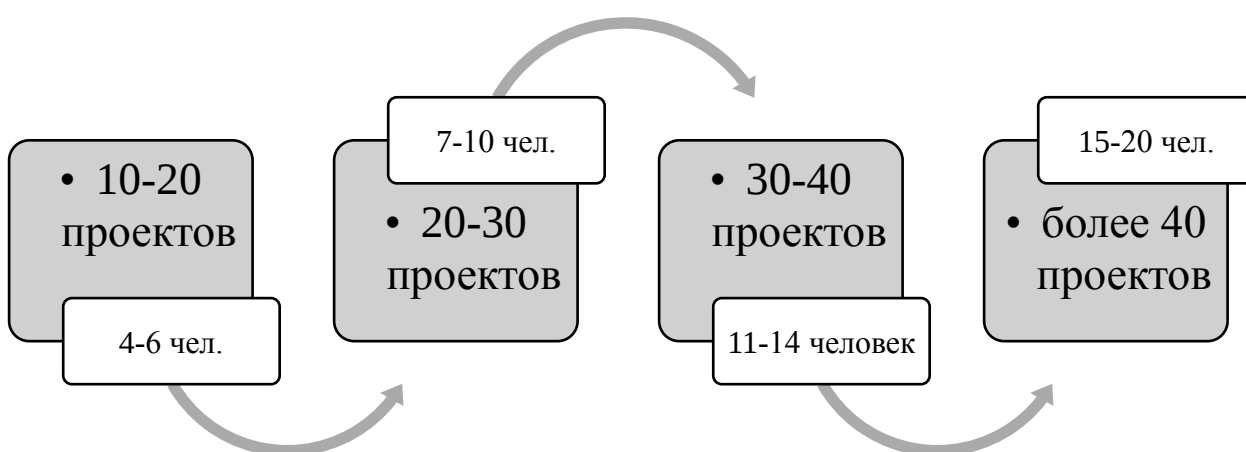


Рисунок 69 – Рекомендации по определению численности ФРОИ (составлено автором)

²⁷³ Аналитический вестник № 1 (744): Современное состояние и перспективы социально-экономического развития Ненецкого автономного округа. Москва. 2020. 84 с.

Считаем, что для решения проблем повышения инновационной активности инфраструктурных предприятий, внедрения наилучших доступных технологий в условиях ограниченности источников финансирования необходима разработка действенного организационно - управленческого механизма формирования и реализации инфраструктурных проектов в рамках функционирования ФРОИ (Рисунок 70).

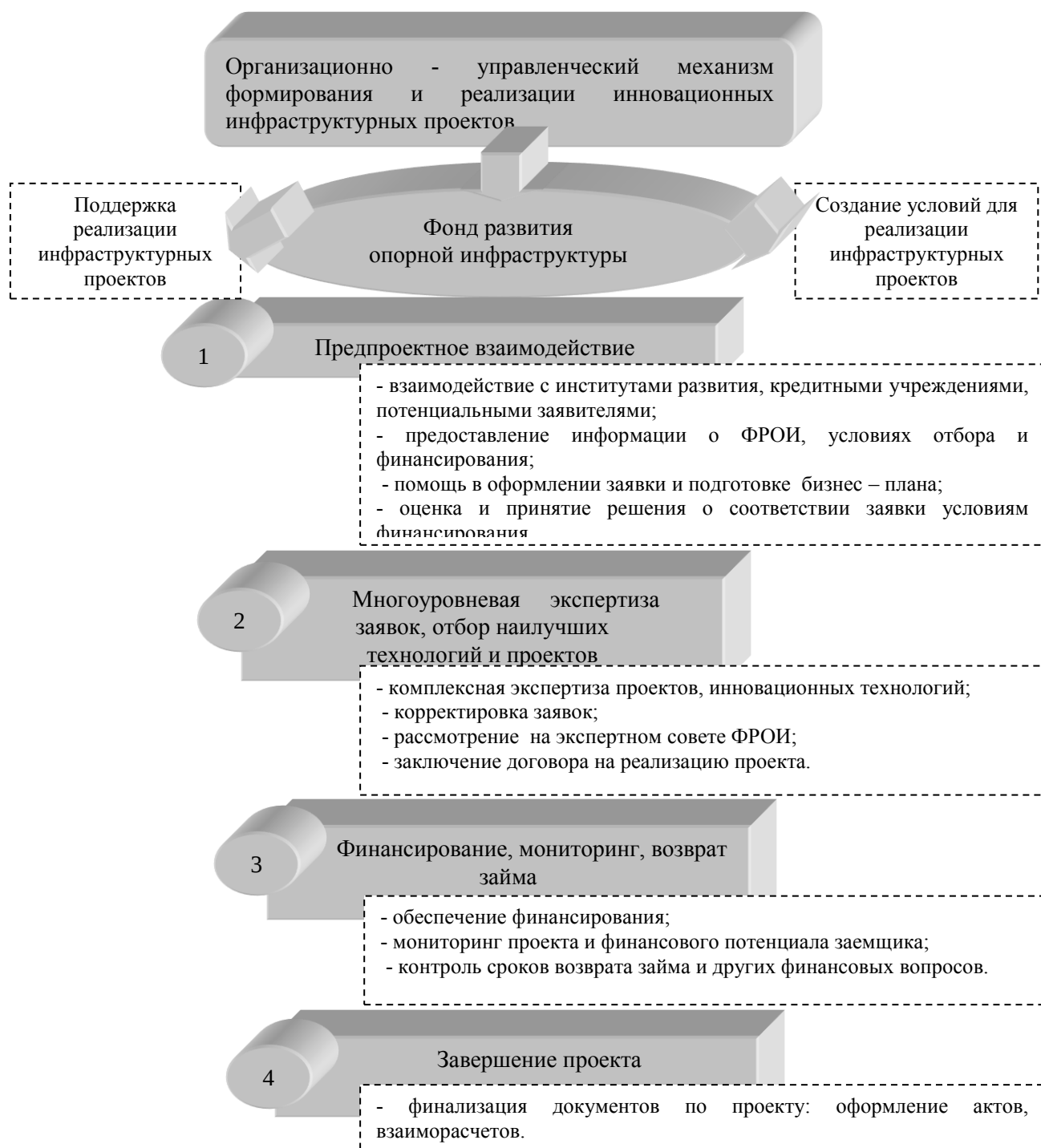


Рисунок 70 - Предлагаемый организационно-управленческий механизм функционирования ФРОИ (составлено автором)

Автором предложена процедура оценки перспективности выбора стратегического партнера по реализации инфраструктурного проекта на базе функциональной модели, в основу которой положены методы когнитивного анализа и экспертной оценки трудности достижения развития опорной инфраструктуры субъекта АЗ РФ (Рисунок 72).

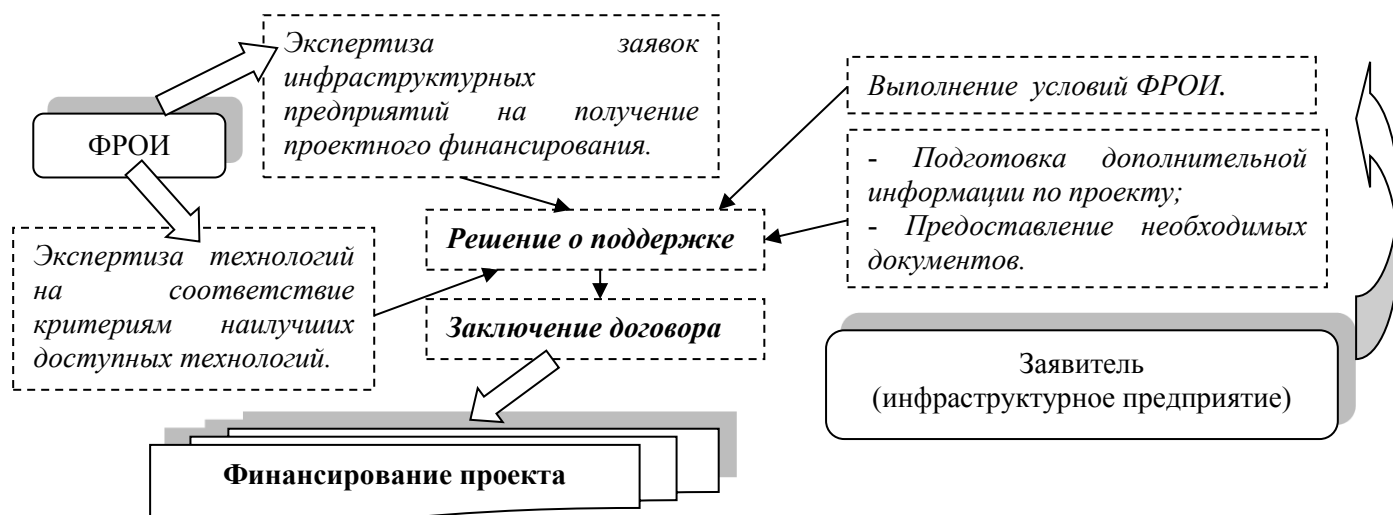


Рисунок 72 - Содержание этапа экспертизы и отбора инфраструктурных проектов ФРОИ (составлено автором)

Основополагающую роль в организационно-управленческом механизме формирования и реализации инфраструктурных проектов выполняет финансовая модель управления (Рисунок 73).



Рисунок 73 - Содержание этапа финансирования инфраструктурного проекта (составлено автором)

Таким образом, Фонд развития опорной инфраструктуры субъекта Арктической зоны Российской Федерации - это профессиональный участник индустрии управления инвестициями в инфраструктуру. Фонд выступает соинвестором и партнером для фондов прямых инвестиций, а также для крупных стратегических инвесторов на территории субъектов АЗ РФ.

Основная стратегическая задача ФРОИ - эффективное управление инвестиционными ресурсами и получение дохода от капиталовложений на максимально возможном уровне за счет подбора и разработки инвестиционных предложений, максимально отвечающих всем интересам инвесторов Фонда.

В основе инвестиционной привлекательности предложений ФРОИ лежат выгодные условия вхождения инвестора в инфраструктурные проекты на их первоначальной стадии; прозрачность юридической схемы сделок и подробная отчетность; проектирование, строительство и дальнейшая эксплуатация объектов инвестирования в соответствии с российскими нормами и стандартами; осуществление деятельности в тесном взаимодействии с органами законодательной и исполнительной власти; набор в инвестиционном портфеле ликвидных и имеющих высокий потенциал роста инфраструктурных объектов регионального значения.

Автором обосновано, что при отборе инфраструктурных проектов необходимо учитывать мнение стейкхолдеров на основе активного применения технологий форсайта и краудсорсинга²⁷⁴²⁷⁵.

С помощью форсайт – исследования экспертное сообщество принимает участие в определении ключевых отраслевых приоритетов развития инфраструктурных проектов.

На основе технологий краудсорсинга целесообразно формировать перечень инвестиционно-привлекательных инфраструктурных проектов.

²⁷⁴ Чуланова О.Л. Форсайт-сессии как инновационный инструмент стратегического управления и работы проектных команд // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. № 1 (22). - С. 28-36.

²⁷⁵ Бородин О.А. Форсайт-проекты как инструменты стратегического управления (на примере предприятий транспортной отрасли) // Вестник Донецкой академии автомобильного транспорта. - 2019. - № 3. - С. 10-19.

Предлагаемая схема вовлечения стейкхолдеров в Ненецком автономном округе приведена на рисунке 74.

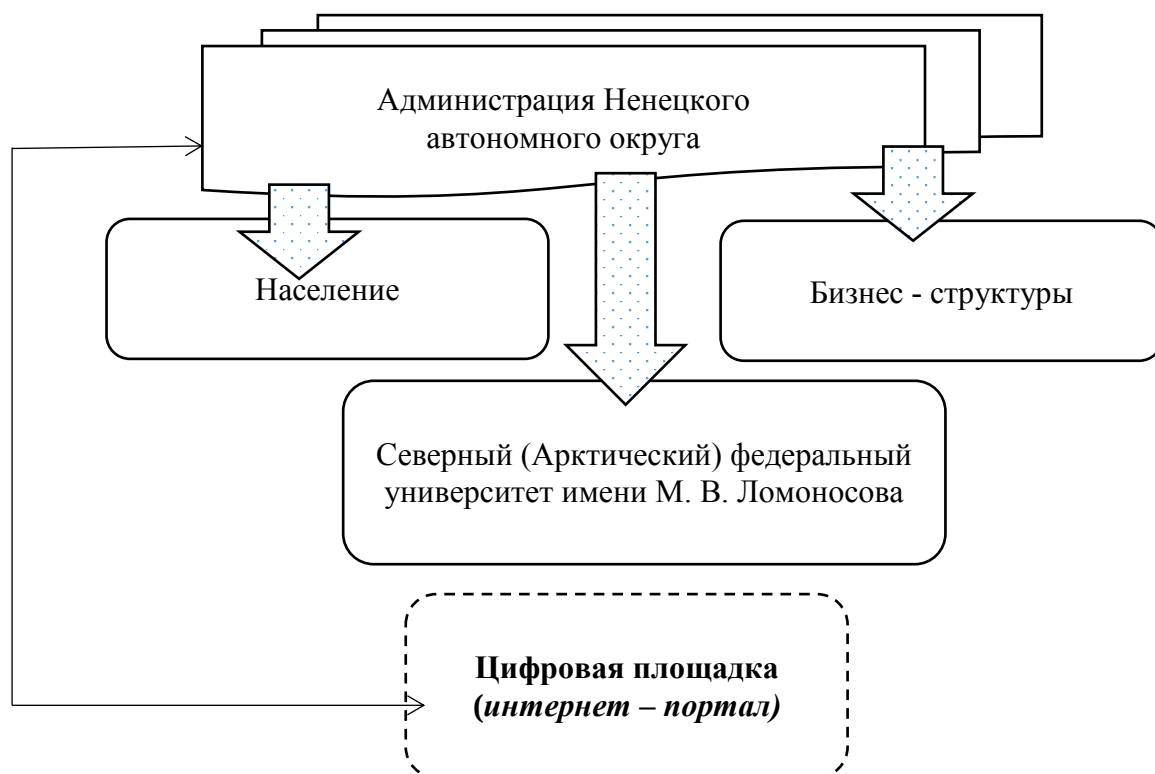


Рисунок 74 - Предлагаемая схема краудсорсинга в управлении инфраструктурными проектами в Ненецком автономном округе (составлено автором)

Учитывая территориальную разрозненность региона целесообразно использовать ресурсы цифровых площадок для генерации идей и экспертной оценки инфраструктурных проектов (Рисунок 75).

Для того, что иметь возможность оставить предложение и оценить идеи других участников необходимо пройти регистрацию. Банк идей формируется путем рейтинга предложений. В него поступают 10% самых рейтинговых идей из отраслевого раздела инфраструктурных проектов. Далее к работе приступают эксперты.

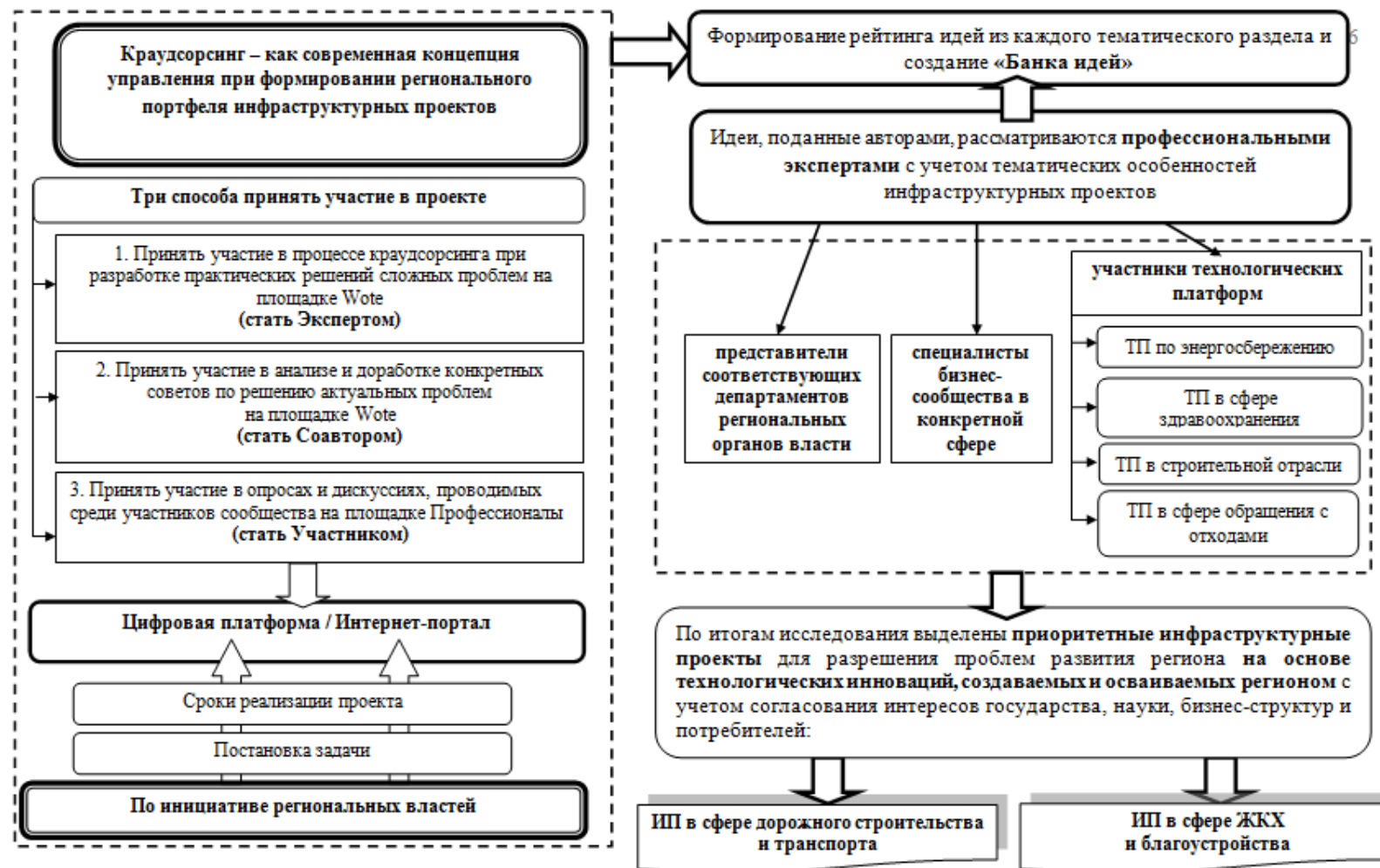


Рисунок 75 – Рекомендуемая схема применения технологии краудсорсинга и возможностей технологических платформ для управления инфраструктурными проектами в Ненецком автономном округе (составлено автором)

В тестовом режиме оператором выступил Департамент финансов и экономики Ненецкого автономного округа при поддержке Северного (Арктического) федерального университета имени М. В. Ломоносова. В качестве профессиональных экспертов стали представители органов власти, предпринимательских структур, научных организаций. За первый месяц тестового режима работы на цифровой площадке (в качестве которой работает сайт) прошли регистрацию 1100 пользователей, поступило более 200 идей, которые оценили 5000 голосов и оставили более 800 комментариев. Наибольшее количество инициатив было отдано инфраструктурным проектам в сфере жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства.

Для формирования пула экспертов по приоритетным инфраструктурным проектам в диссертации предложено включать только пользователей сайта, с идеями, получившие наибольший рейтинг и наибольшее количество комментариев. В свою очередь, в число профессиональных экспертов должны войти представители региональных органов власти, бизнес – структур, участники технологических платформ.

Координатором взаимодействия ключевых стейкхолдеров по отбору и реализации должен выступать орган государственной власти, обладающих набором необходимых компетенций.

Организационно-функциональная структура регионального органа власти применительно к Ненецкому автономному округу приведена на рисунке 76.

Ненецкий автономный округ является активным участником реализации инфраструктурных проектов, в том числе межрегионального уровня²⁷⁶.

Предлагаемый к созданию ФРОИ может стать эффективным инструментом интеграции межрегиональных инфраструктурных проектов.

²⁷⁶ <http://www.rspp-arctic.ru/novosti/na-territorii-komi-i-nao-realizuyut-megaproekt-v-arkticheskoy-zone-rossii.html> (дата обращения 01.01.2023)

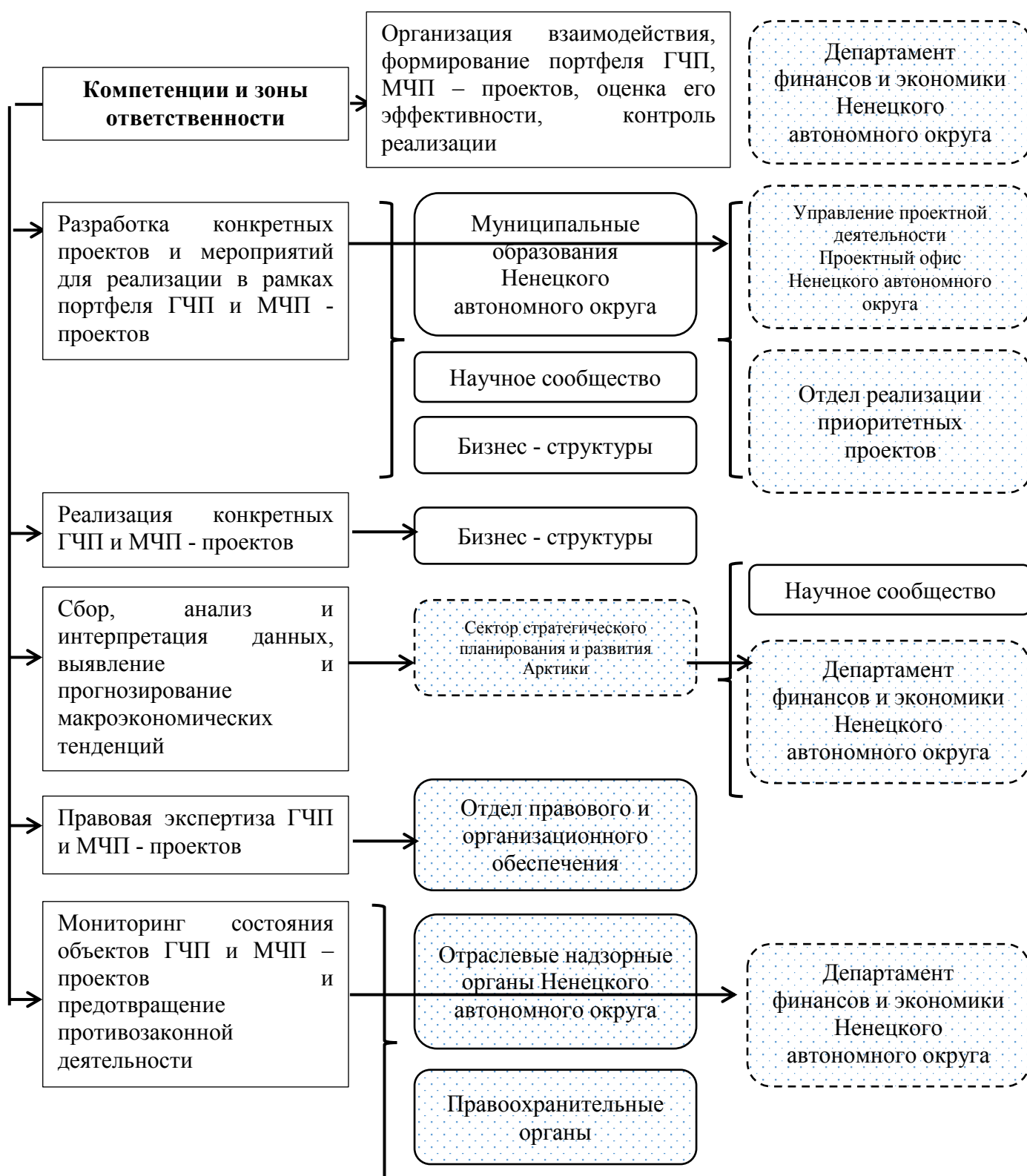


Рисунок 76 – Зоны ответственности структурных подразделений органов Ненецкого автономного округа при решении стратегических задач посредством механизмов ГЧП и МЧП (составлено автором)

Для этих целей целесообразно использовать потенциал технологических платформ и краудсорсинговые инструменты взаимодействия. Инициатором технологической площадки должны выступать научно-образовательные организации, объединяющие соответствующих участников. Правление технологической площадки на базе научно-образовательного учреждения будет гарантировать связь между ФРОИ и региональными органами власти, а также другими заинтересованными сторонами.

Основными преимуществами создания ФРОИ являются:

- увеличение количества проектов на основе ГЧП и МЧП в сфере развития опорной инфраструктуры;
- сокращение времени рассмотрения инфраструктурного проекта (оценка, принятие решения) с учетом привлечения пула квалифицированных экспертов и более адресной работы с ключевыми участниками со 150 дней до 120 дней²⁷⁷;
- повышение бюджетной эффективности функционирования системы управления объектами опорной инфраструктуры;
- проведение мероприятий по строительству, модернизации и развитию объектов опорной инфраструктуры;
- повышение инвестиционной привлекательности объектов опорной инфраструктуры.

Как определено в ходе диссертационного исследования, процесс отбора и реализации проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства в субъектах АЗ РФ частично охватывает функции действующих структур региональных органов власти.

В тоже время, координация их взаимодействия и связь с внешними стейкхолдерами выходит за рамки компетенций таких комитетов и департаментов. Выделяя перспективную потребность в повышении

²⁷⁷ ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 №224-ФЗ

эффективности принимаемых стратегических государственных решений, направленных на развитие опорной инфраструктуры субъектов АЗ РФ, считаем целесообразным перестроить структуру подразделений, курирующих работу по разработке, отбору и реализации стратегическим программ регионального и отраслевого содержания, нацеленных на применение механизмов ГЧП и МЧП.

Авторский подход направлен на организацию согласованного выполнения всех этапов формирования и реализации ГЧП и МЧП – проектов с привлечением частных и государственных ресурсов. Более того, он позволяет выделить и закрепить зоны управленческой ответственности подразделений органов власти за успешную реализацию стратегических задач.

3.3. Методика оценки эффективности государственного управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе системы сбалансированных показателей

Формирование системы сбалансированных показателей в государственном стратегическом управлении дает возможность привлечь к повышению эффективности управленческих решений по развитию субъектов АЗ РФ все заинтересованные стороны, состав которых, как показало настоящее исследование более широк, чем в других регионах страны.

Более того, уровневая координация деятельности органов власти, скоординированность и согласованность их действий со стейкхолдерами создают объективные условия доведения стратегических целей до распорядительного и исполнительного уровней.

Согласно позиции ученых – исследователей, с которой согласен автор, система сбалансированных показателей является призванным инструментом решения стратегических задач и оценки их эффективности, так как на практике позволяет проверить действующую стратегию на актуальность, последовательность, полноту реализации.²⁷⁸²⁷⁹

Данная система – это ключевой компонент, с помощью которого проводится оценка показателей деятельности системы, которые формируются на основе планов и прогнозов.

Применительно к реализации системы государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода данный инструмент – это способ оценки степени сбалансированности, тесноты взаимосвязи и взаимодействия ключевых заинтересованных сторон в проекции карт стейкхолдеров.

²⁷⁸ Хвостенко П.В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интересов стейкхолдеров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3. С. 84–89.

²⁷⁹ Белоусов И.Н. Сбалансированная система показателей как элемент управления государственным сектором экономики / И.Н. Белоусов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2 (53). - С. 37-42.

Использование инструмента системы сбалансированных показателей применительно к деятельности органов государственной власти на территории АЗ РФ требует учета ряда особенностей (Рисунок 77)²⁸⁰²⁸¹.

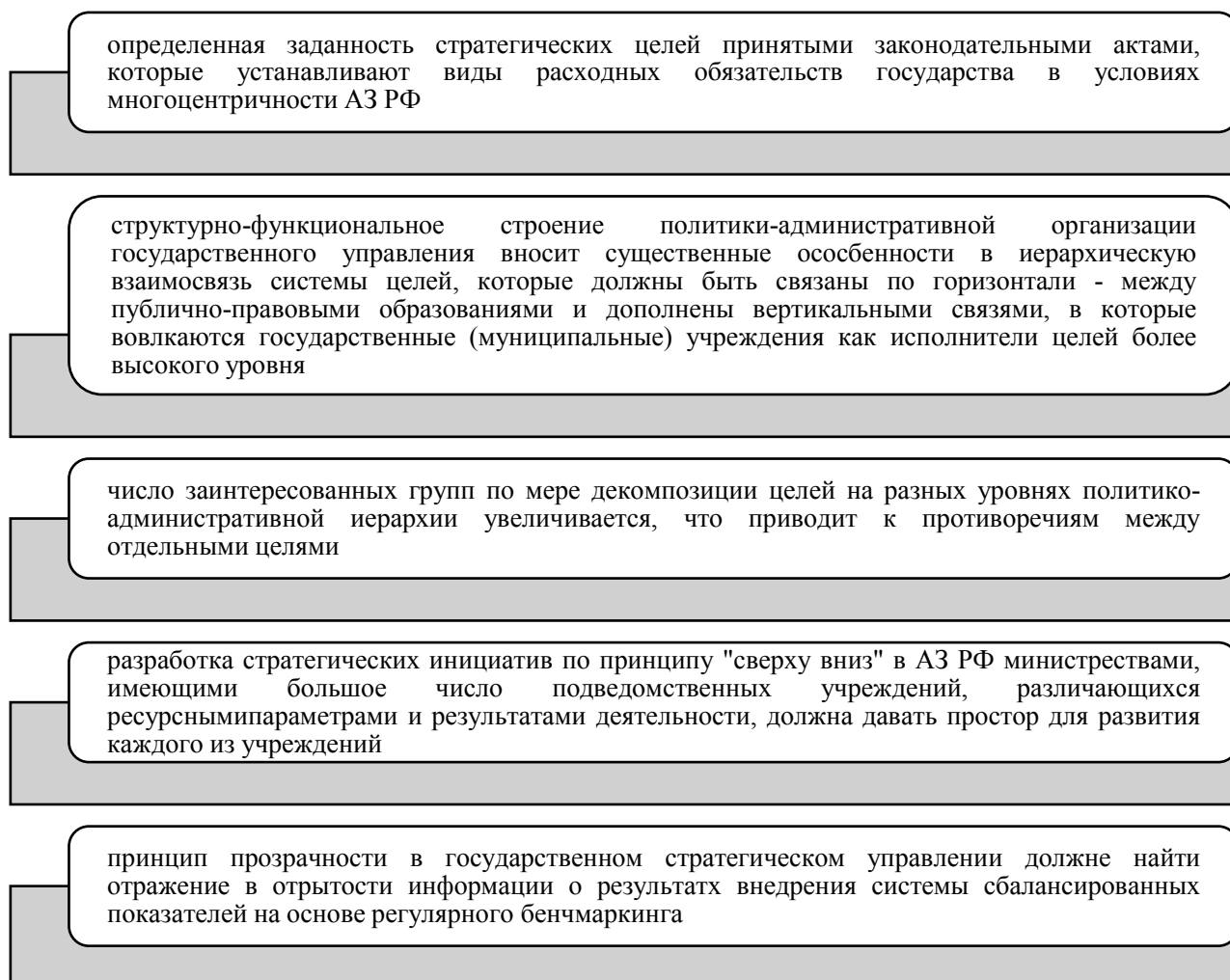


Рисунок 77 – Особенности применения системы сбалансированных показателей в государственном стратегическом управлении развитием Арктической зоны России (составлено автором)

Структура системы сбалансированных показателей в государственном управлении приведена на рисунке 78²⁸².

²⁸⁰ Павленко В.И. Основные принципы сбалансированного социально-экономического развития территорий Арктической зоны Российской Федерации / В.И. Павленко, И.И. Меламед, С.Ю. Куценко, А.Г. Тутыгин, М.А. Авдеев, Л.А. Чинова // Власть. – 2017. – №6. – С. 7-17.

²⁸¹ Сахарова С.М. Стратегическое государственное планирование развития территории арктической зоны на основе системы сбалансированных показателей / С.М. Сахарова // Среднерусский вестник общественных наук. - 2021. - Т. 16. - № 6. - С. 209-223.



Рисунок 78 – Структура системы сбалансированных показателей в государственном управлении

Формирование системы сбалансированных показателей для оценки эффективности деятельности органов государственной власти должно включать ряд этапов (Рисунок 79):

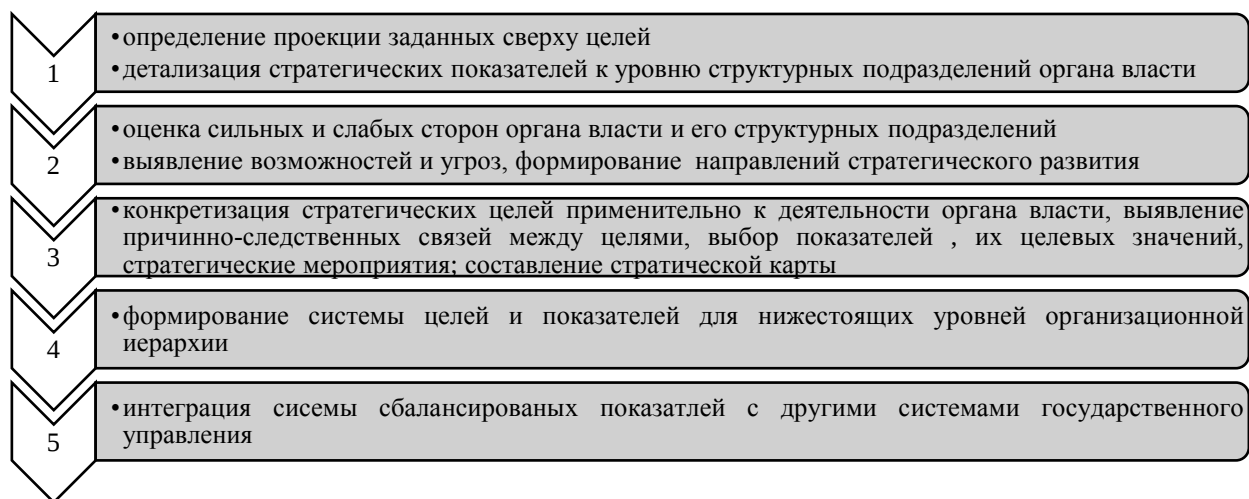


Рисунок 79 – Пошаговый алгоритм формирования системы сбалансированных показателей для оценки эффективности деятельности органов государственной власти (составлено автором)

²⁸² Белоусов И.Н. Сбалансированная система показателей как элемент управления государственным сектором экономики // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2 (53). - С. 37-42.

В диссертационном исследовании автором выделены принципы, которые должны быть положены в основу реализации системы сбалансированных показателей в деятельности органов государственной власти (Рисунок 80):

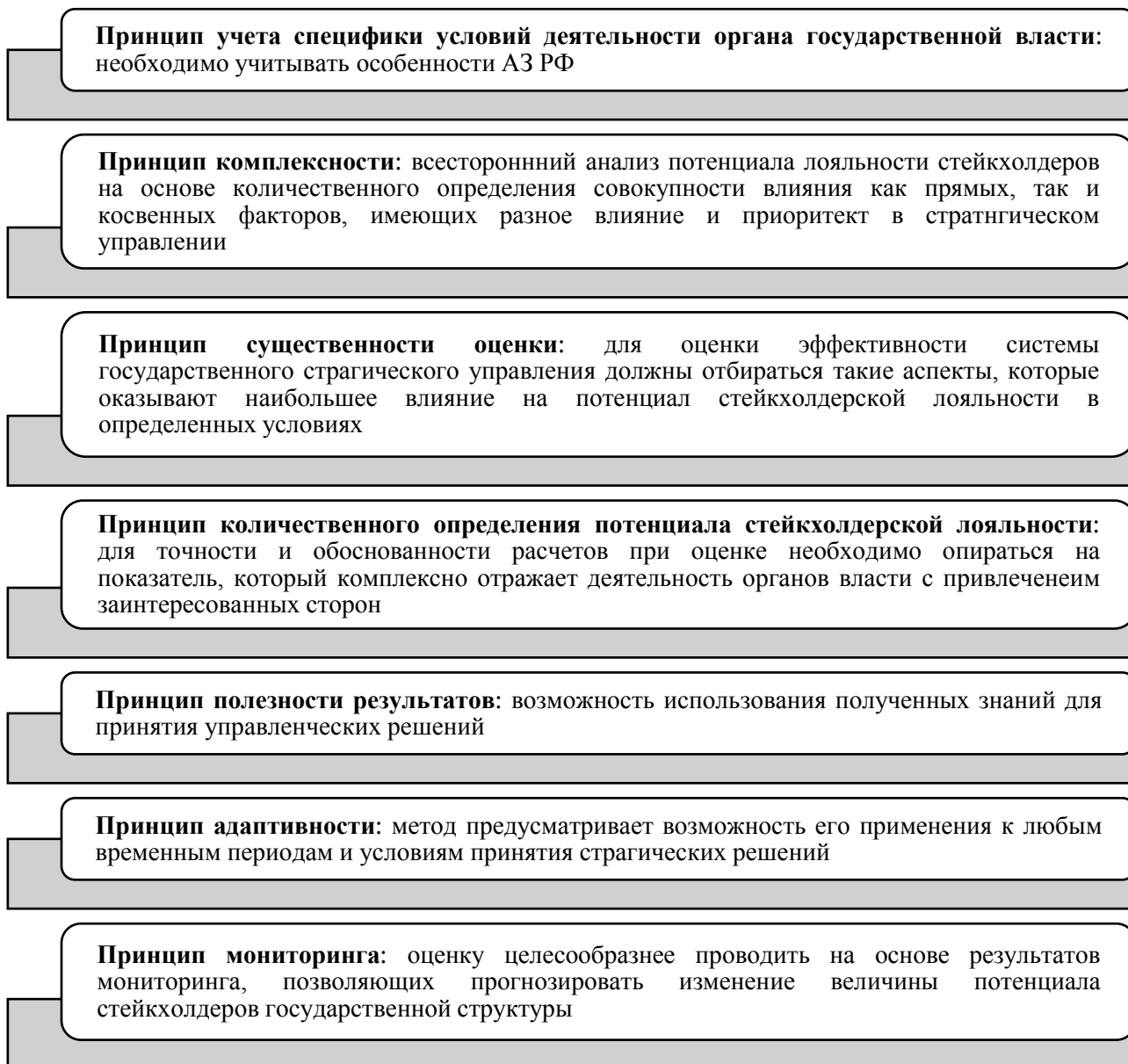


Рисунок 80 – Рекомендуемые принципы реализации системы сбалансированных показателей в деятельности органов государственной власти (составлено автором)

Внедрение методики оценки эффективности принимаемых государственных стратегических решений на основе системы сбалансированных показателей является процессом трудоемким. В этой

связи целесообразно рассмотреть возможность вовлечения в данный процесс команды разработчиков кросс – функциональной направленности с элементами дизайн – мышления.

Подходы к оценке потенциала лояльности стейкхолдеров государственного управления носят междисциплинарный характер и являются либо унифицированными, либо учитывают отдельные отраслевые особенности.²⁸³

В рамках данного исследования заслуживают внимания результаты научных исследований Ю.В. Новожиловой, в которой ученый для оценки стейкхолдерской лояльности предлагает оценить вклад ключевых заинтересованных сторон в экономической развитие и устойчивость организации. Новожилова приводит математическую модель для определения совокупного балла взаимодействия: чем выше балл, тем эффективнее взаимодействие со стейкхолдером²⁸⁴. В ее модели вклад каждого стейкхолдера оценивается с учетом фактора, присущего отдельный группам заинтересованных сторон (экономический, монетарный).

Исследователь в своих работах утверждает, что для каждой организации ранговая матрица вкладов стейкхолдеров будет своя.

Развивая данное направление оценки стейкхолдерской позиции И.Н. Ткаченко и А.А. Злыгостев, утверждают о необходимости сбалансированной оценки стейкхолдерской лояльности, включающей субъективную и объективную оценку.²⁸⁵²⁸⁶

²⁸³ Гугля А.А. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 3 (46). – С. 33–37.

Apitz S., Fitzpatrick A., McNally A. et al. Stakeholder value-linked sustainability assessment: evaluating remedial alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA // Integrated environmental assessment and management. – 2017. – Vol. 14, iss. 1. – P. 43–62.

²⁸⁴ Новожилова Ю. В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости // Статистика и экономика. – 2017. – № 1. – С. 43–50

²⁸⁵ Ткаченко И.Н., Метелева М.А. Моделирование стейкхолдерской стоимости корпоративной сети, создаваемой в процессе реализации политики социальной ответственности // Управленец. 2023. Т. 14. № 3. С. 44-58.

²⁸⁶ Злыгостев А.А. Современные тенденции теории стейкхолдерской стоимости. оценка вклада стейкхолдеров // В сборнике: Актуальные проблемы развития корпоративного управления и бизнеса. материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 45-51.

В рамках данного исследования руководствуясь методическими подходами, предложенными Ю.В. Новожиловой и И.Н. Ткаченко, считаем целесообразным применить сбалансированный подход к оценке потенциала стейкхолдерской лояльности в системе государственного управления на основе выделения и ранжирования факторов по степени их влияния на потенциал с учетом субъективных и объективных значений.

На основе исследования системы государственного управления и его особенностей применительно к арктическим территориям (п. 1.3 диссертационного исследования) были выделены и проранжированы факторы, оказывающие влияние на потенциал лояльности стейкхолдеров (Рисунок 81):

I ранг	II ранг	III ранг
• государственная и региональная политика • стратегия социально-экономического развития • стратегическая важность • географическое положение • устойчивость государственного управления	• уровень качества государственных (муниципальных) услуг • текущий и будущий спос на меры государственного регулирования • инфраструктурные ограничения	• уровень и качество имеющихся стейкхолдеров • человеческий капитал • особенности финансового состояния

Рисунок 81– Выделенные ранги факторов по степени влияния на потенциал стейкхолдерской лояльности органов власти АЗ РФ (составлено автором)

Для оценки потенциала стейкхолдерской лояльности в диссертационном исследовании будет использоваться экономическая модель:

$$PS = \varepsilon_{ГСУ}P, (2)$$

где PS – потенциал лояльности стейкхолдеров на территории АЗ РФ;

$\varepsilon_{ГСУ}$ – коэффициент эффективности системы государственного стратегического управления;

P – величина, характеризующая успешность управления лояльностью стейкхолдеров. Экономическое значение показателя представляет собой отношение добавленной стоимости созданной на территории субъекта к расходам на создание этой добавленной стоимости.

По мнению автора, оценку эффективности системы государственного стратегического управления с участием заинтересованных сторон наиболее точно целесообразно выполнить с использованием методов дискретного анализа²⁸⁷:

$$\varepsilon_{ГСУ} = \sum x_i p_i, \quad (3)$$

x_i – показатель эффективности государственного стратегического управления с привлечением стейкхолдеров;

p_i – весовой коэффициент i – го критерия ССП оценки эффективности государственного стратегического управления с привлечением стейкхолдеров.

Значение показателя эффективности государственного стратегического управления в i – м критерии оценивается на основе теории нечетких множеств:

$$x_i = 1 - \gamma / \gamma_{\max}, \quad (4)$$

$\gamma_{\max}$ – значение имеющее наибольший показатель (в данной методике наихудший показатель) i – го критерия. Показатель берется по гамме его значений. Определение значения производится в баллах.

Значения критериев дифференцируются по 4-х бальной системе:

- плохой результат – «3»;
- удовлетворительный – «2»;
- хороший результат – «1»;
- очень хороший результат – «0»;

²⁸⁷ Калужский А. Оценка рыночной стоимости бренда компании // Промышленная собственность. - 2006. - №8. С. 38-50.

Для определения уровня эффективности системы государственного стратегического управления предложим шкалу:

Высокий – «0,7-...»

Средний – «0,4-0,6»

Низкий - «0-0,3»

Для апробации усовершенствованной модели оценки в исследовании были использованы данные государственного управления Ненецким автономным округом.

При выборе критериев оценки эффективности деятельности администрации Ненецкого автономного округа на основе стейкхолдерского подхода исследователь руководствовался целями и задачами Стратегии социально-экономического развития Ненецкого автономного округа до 2030 года²⁸⁸, а также данные ежегодного отчета губернатора Ненецкого автономного округа о результатах деятельности Администрации Ненецкого автономного округа²⁸⁹.

Выделенные показатели в наибольшей степени дают характеристику системы государственного стратегического управления и оказывают влияние на потенциал лояльности стейкхолдеров и учитывают выделенные ранее факторы влияния (Рисунок 81).

В случае необходимости предложенный набор показателей может быть скорректирован (проекция модели на другие регионы АЗ РФ).

Весовая доля выделенного критерия рассчитывается в зависимости от его отношения к факторам, оказывающим влияние на социально-экономическое развитие субъекта АЗ РФ:

1 ранг - $p_i = 0,25$

2 ранг - $p_i = 0,15$

3 ранг - $p_i = 0,125$ (Рисунок 81).

²⁸⁸ <https://dfei.adm-nao.ru/strategicheskoe-planirovanie/proekt-strategii-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-neneckogo-avtonomn/> (дата обращения 01.01.2023 г.)

²⁸⁹ <https://gubernator.adm-nao.ru/otchety-i-doklady/> (дата обращения 01.01.2023 г.)

Веса определяются для каждого показателя с учетом степени его вклада в потенциал лояльности.

Отдельные аспекты оценки: повышение качества государственных услуг; активность государственной политики в силу своей специфики, неоднородности сложно раскрыть на основе статистических показателей, в этой связи целесообразно прибегнуть к качественной оценке.

Рассчитывая весовые коэффициенты критериев оценки эффективности государственного стратегического управления, автор наибольшее внимание уделяет формированию и реализации государственной политики, так как данный фактор оказывает значительное влияние на потенциал лояльности стейкхолдеров.

Выделенные аспекты оценки эффективности государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода приведены в таблице 23.

Таблица 23 - Выделенные аспекты оценки эффективности государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода (составлено автором)

Показатель оценки	Весовое значение коэффициента для Администрации Ненецкого автономного округа	Характеристика значений показателя
X ₁ – повышение качества государственных услуг	0,15	0 – реализованы государственные услуги 1 – реализация государственных услуг находится в стадии реализации 2 – внедренческая стадия реализации государственных услуг 3 – не реализованные государственные услуги
X ₂ – активность инвестиционной деятельности	0,15	0 – реализация сверх стратегического плана инвестиционных программ (проектов) 1 – реализация в рамках стратегического плана инвестиционных программ (проектов)

		2 – невыполнение в рамках стратегического плана инвестиционных программ (проектов) 3 – отсутствие предусмотренных стратегическими планами инвестиционных программ (проектов)
Х ₃ – активность государственной политики привлечения инвестиций	0,15	0 – активное привлечение инвестиций внешних и внутренних стейкхолдеров, внедрение мультидиапазона инвестиционных инструментов и механизмов стратегического партнерства 1 – привлечение инвестиций только внутренних стейкхолдеров, внедрение мультидиапазона инвестиционных инструментов и механизмов стратегического партнерства 2 – привлечение инвестиций только внутренних стейкхолдеров, внедрение незначительного диапазона инвестиционных инструментов и механизмов стратегического партнерства 3 – отсутствие инвестиционных программ (проектов)
Х ₄ – активность государственной политики (формирование и реализация стратегии социально-экономического развития региона)	0,25	0 – стратегия разработана и реализуется 1 – стратегия разработана, но активной реализации нет 2 – развитие с применением устаревших стратегических подходов 3 – стратегия развития отсутствует
Х ₅ – эффективность управления персоналом органов власти	0,125	0 – высокие международные и национальные рейтинги управления персоналом органов государственного управления 1 – наличие только национального рейтинга управления персоналом органов государственного управления 2 – наличие низких рейтингов управления персоналом органов государственного управления 3 – отсутствие рейтингов управления персоналом органов государственного управления
Х ₆ – государственное стратегическое управление на основе взаимодействия со стейкхолдерами	0,15	0 – эффективное государственное стратегическое управление с активным вовлечением заинтересованных сторон на региональном и федеральном уровнях 1 – эффективное государственное стратегическое управление с активным вовлечением заинтересованных сторон на региональном уровне 2 – эффективное государственное стратегическое управление без

		вовлечения заинтересованных сторон 3 – неэффективное государственное стратегическое управление
X ₇ – рост рентабельности (в % к предыдущему периоду)	0,125	0 – устойчивый положительный прирост всех показателей рентабельности с точки зрения взаимосвязи и формирования бюджета 1 – положительный прирост нескольких показателей рентабельности с точки зрения взаимосвязи и формирования бюджета 2 – положительный прирост отдельных показателей рентабельности с точки зрения взаимосвязи и формирования бюджета 3 – отрицательный прирост отдельных показателей рентабельности с точки зрения взаимосвязи и формирования бюджета

Коэффициент эффективности системы государственного стратегического управления определяется как сумма произведений показателей эффективности государственного стратегического управления и весовых коэффициентов важности для каждого i – го аспекта.

Далее оценка потенциала лояльности стейкхолдеров осуществляется на основе применения коэффициента государственного стратегического управления к показателю, характеризующего успешность управления лояльностью стейкхолдеров.

С помощью предложенной модели можно дать оценку эффективности системы государственного стратегического управления с позиции развития потенциала лояльности стейкхолдеров за любой выбранный период, что дает возможность ведения мониторинга изменения потенциала взаимодействия с заинтересованными лицами, а, значит, эффективности стратегических управленческих решений.

Для апробации предложенной модели необходимо использовать элементы системы сбалансированных показателей (Рисунок 82).

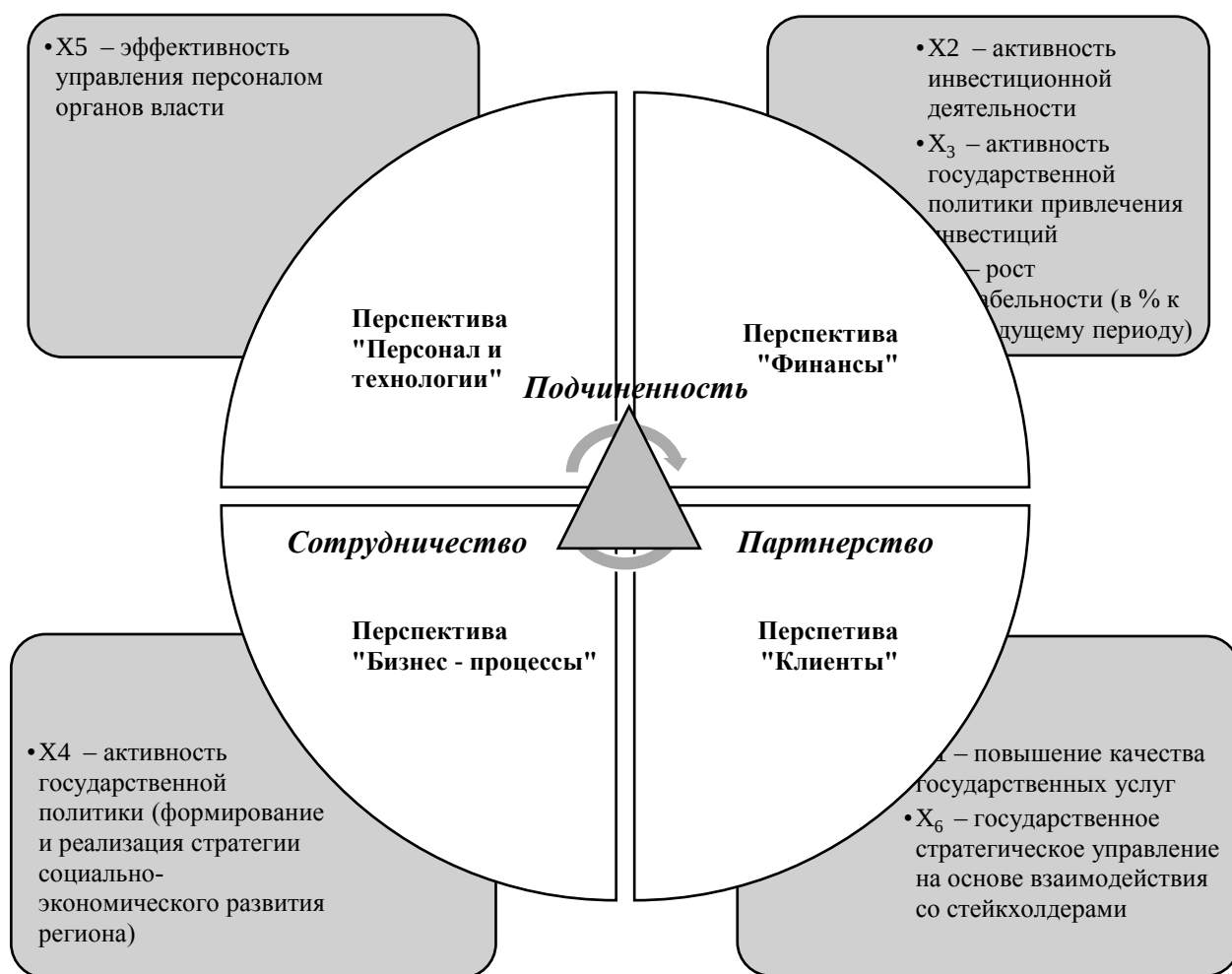


Рисунок 82 – Проекция системы сбалансированных показателей для оценки эффективности государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода (составлено автором)

Методика оценки эффективности государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода, базирующаяся на выделенных автором принципах и предложенной модели потенциала лояльности заинтересованных сторон включает пошаговый алгоритм с 8 этапами (рисунок 83).

Отслеживание потенциала стейкхолдерской лояльности органов государственной власти субъектов АЗ РФ позволит сформировать необходимую базу для своевременного выявления недостатков и проблем, возникающих при принятии и реализации стратегических решений.

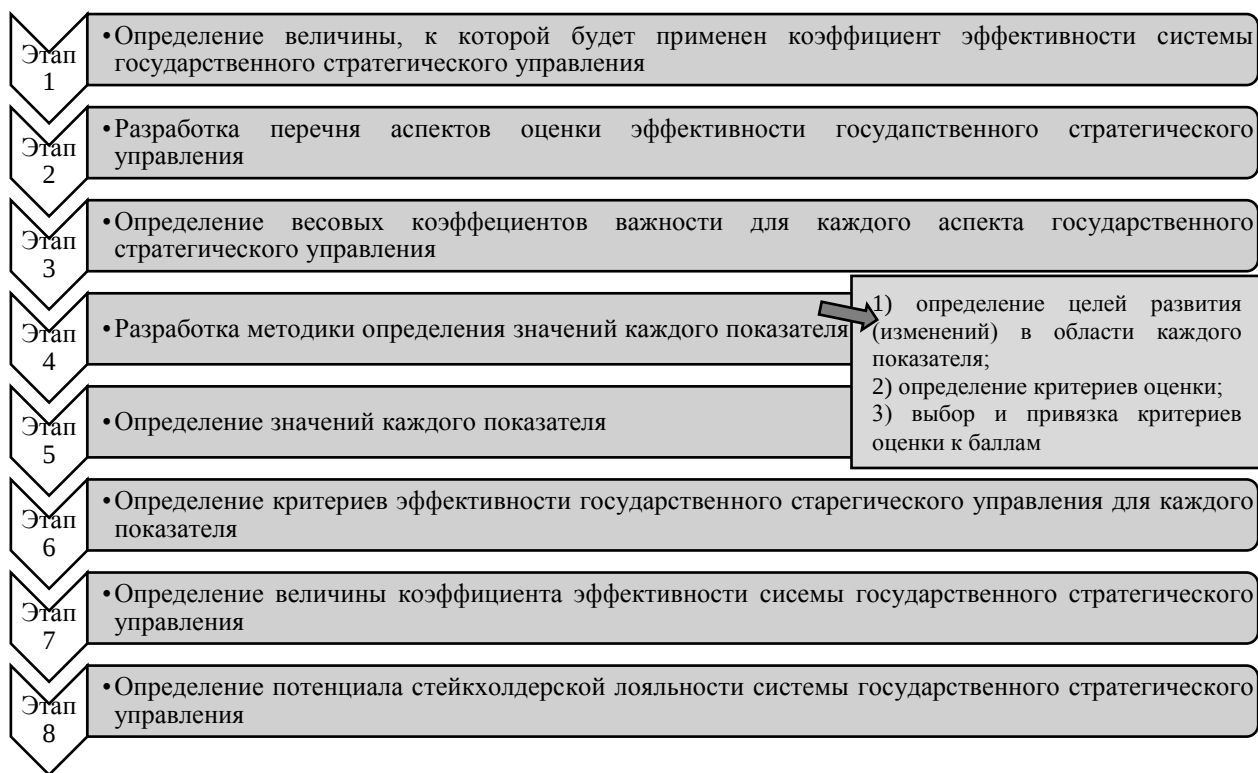


Рисунок 83 – Методический подход к оценке эффективности государственного стратегического управления на основе стейкхолдерского подхода (составлено автором)

Стратегическое мышление - как понимание собственного предназначения, своего будущего и необходимости принятия участия в процессе принятия управленческих решений органами государственной власти способствует формированию баланса интересов и экономически взаимовыгодных отношений у всех участников стратегирования и управления для созданий условий эффективного функционирования и развития субъектов АЗ РФ²⁹⁰.

Применим разработанный методический подход к системе государственного стратегического управления развитием Ненецкого автономного округа.

²⁹⁰ Сахарова С.М. Стратегическое государственное планирование развития территории Арктической зоны на основе системы сбалансированных показателей // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 6. С. 209-223.

Ненецкий автономный округ – регион с низким уровнем долговой нагрузки по итогам 2022 года среди субъектов РФ. Он входит в группу регионов, в которых государственный долг составляет менее 10% от объема налоговых и неналоговых доходов бюджета (1,2%). Такие позиции региона свидетельствуют об ответственной финансовой политике управленческой команды субъекта АЗ РФ.

Еще один фактор, позволяющий говорить об устойчивости экономической ситуации в регионе, - бездефицитные бюджеты муниципальных образований округа. Общий объем межбюджетных трансфертов в округе демонстрирует стабильную тенденцию к увеличению. В 2023 году это 119 млрд. рублей - на 16% больше, чем в 2022 году²⁹¹. Это гарантия реализации местных проектов и обеспечения территориального развития.

В тоже время, данный субъект является единственным регионом Арктики не имеющим круглогодичного наземного сообщения, а также значительное отставание по уровню развития инфраструктуры, что требует активизации государственного стратегического управления.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей государственного стратегического управления развитием Ненецкого автономного округа (Рисунок 84) основана на проекции стратегии развития региона на период до 2030 года, а также взаимоотношениях между органами власти и хозяйствующими субъектами.

Ее содержание используется для стимулирования частных инвестиций в развитие региона, создание привлекательных условий для населения, а также формирование комплекса мер финансовой поддержки стейкхолдеров.

²⁹¹ Волков, А.Д. Экологические проблемы и особенности эколого-экономического развития Ненецкого автономного округа / А.Д. Волков, В.В. Каргинова-Губинова, С.В. Тишков // Арктика и Север. - 2023. - № 51. - С. 172-194.

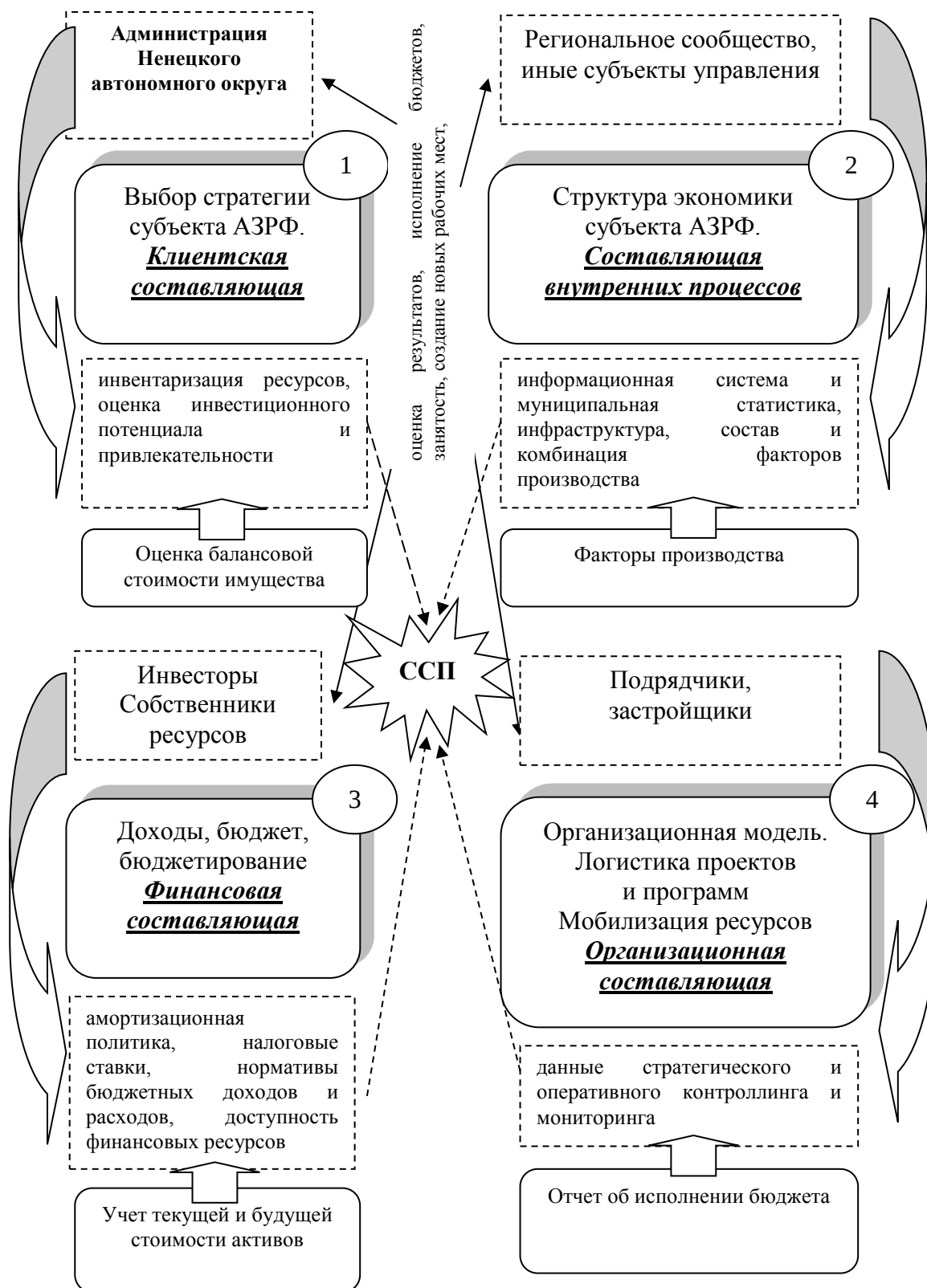


Рисунок 84 - Стратегическая карта сбалансированной системы показателей государственного стратегического управления развитием Ненецкого автономного округа (составлена автором)

Оценку эффективности системы государственного стратегического управления в концепции стейкхолдерской лояльности проведем в динамике за 2021 и 2022 годы (Таблицы 24 -25).

Таблица 24 – Оценка эффективности системы государственного стратегического управления в концепции стейкхолдерской лояльности Администрации Ненецкого Автономного округа (составлено автором)

(2021 год)

Показатели оценки	γ_i	x_i	p_i	$x_i p_i$
X_1	1	0,67	0,15	0,101
X_2	3	0	0,15	0
X_3	3	0	0,15	0
X_4	1	0,67	0,25	0,167
X_5	3	0,67	0,125	0,083
X_6	1	0,67	0,15	0,100
X_7	1	0,67	0,125	0,083
$E_{гсу}$	-	-	-	0,534 (средний уровень эффективности системы государственного стратегического управления)

Таблица 25 – Оценка эффективности системы государственного стратегического управления в концепции стейкхолдерской лояльности Администрации Ненецкого Автономного округа (составлено автором)

(2022 год)

Показатели оценки	γ_i	x_i	p_i	$x_i p_i$
X_1	0	1	0,15	0,15
X_2	1	0,67	0,15	0,100
X_3	2	0,33	0,15	0,045
X_4	0	1	0,25	0,25
X_5	3	0	0,125	0
X_6	0	1	0,15	0,15
X_7	0	1	0,125	0,125
$E_{гсу}$	-	-	-	0,870 (высокий уровень эффективности системы государственного стратегического управления)

Полученные результаты потенциала стейкхолдерской лояльности позволяют сделать вывод о положительном эффекте стратегического мышления в системе государственного стратегического управления. Более того, прогнозные значения свидетельствуют о возрастании данного эффекта.

Результаты оценки потенциала стейкхолдерской лояльности Администрации Ненецкого Автономного округа (с 2021 по 2025 гг.) приведены в таблице 26.

Таблица 26 – Оценка потенциала стейкхолдерской лояльности Администрации Ненецкого Автономного округа (с 2021 по 2025 гг.) (составлено автором)

Показатель	Фактическое значение		Прогнозное значение		
	2021	2022	2023	2024	2025
Эффективность системы государственного стратегического управления Егсу	0,534	0,870	0,976	1,081	1,188
Успешность управления лояльностью стейкхолдеров Р, млн. руб.	1247,48	1934,21	2627,82	3322,22	4011,99
Потенциал стейкхолдерской лояльности, млн. руб. PS	666,15	1682,76	2564,75	3591,32	4766,25

Потенциал стейкхолдерской лояльности определяется как произведение показателя эффективности системы государственного стратегического управления и успешности управления лояльностью ключевых стейкхолдеров.

В тоже время, потенциал взаимодействия с заинтересованными сторонами для решения стратегических задач развития Ненецкого автономного округа еще недостаточно высок.

Судить о степени развития потенциала стейкхолдерской лояльности целесообразно по положительной динамике данного показателя к

предыдущим отчетным периодам и объемам созданной добавленной стоимости в регионе.

Результаты оценки целесообразно использовать для выявления слабых мест процесса принятия управленческих решений, а также для разработки организационно-управленческих мероприятий по повышению данного потенциала.

Ключевым аспектом должны стать стратегические программы по вовлечению коренного населения региона в решение задач социально-экономического развития территории. Для Ненецкого автономного округа данное направление является весьма перспективным, так как более 10% коренного населения России (из 20% приходящихся на АЗ РФ) проживают именно в данном субъекте.

Перспективы системы сбалансированных показателей позволяют создавать корректную модель партнерства ключевых стейкхолдеров в системе государственного стратегического управления системно сбалансированным развитием АЗ РФ.

В свою очередь взаимодействие субъектов государственного стратегического управления способствует оптимизации процессов стратегического планирования социально-экономического развития территории.

Выводы:

Для повышения эффективности государственного стратегического управления в исследовании предложена методика формирования модели государственного стратегического управления социально-экономическим развитием АЗ РФ на основе стейкхолдерского подхода.

Моделирование включает построение карты ценностной стейкхолдерской позиции и оценку ожиданий групп заинтересованных сторон для обеспечения реализации государственных задач, максимально адаптированных для каждой заинтересованной стороны. Предложенный

подход позволит более активно вовлекать их потенциал в решение стратегических задач, приведет к снижению прямых и альтернативных издержек.

В исследовании определено, что применение принципов ГЧП и МЧП в государственном стратегическом управлении позволяет создавать новые возможности для привлечения инвестиций и их дальнейшее использование в создании и модернизации опорной инфраструктуры АЗ РФ.

Для решения выявленных систем проблем и проектирования развития инфраструктуры в субъектах АЗ РФ в исследовании предложена организация работы Фонда развития опорной инфраструктуры (ФРОИ).

Для его эффективного функционирования должно быть обеспечено активное взаимодействие всех участников процесса формирования и реализации инфраструктурных проектов. ФРОИ необходим для оптимизации инновационных процессов в инфраструктурном секторе экономики. Усилия региональных органов исполнительной власти, университетов, реального сектора экономики, созданных объектов инновационной инфраструктуры АЗ РФ в сложившихся реалиях должны быть четко скоординированы и направлены на последовательное решение актуальных задач, определенных коллегиально с участием стейкхолдеров.

Для включения в работу системы государственного стратегического управления ключевых заинтересованных работ предложено использование инструментов системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей аккумулирует новые требования к стратегическому управлению, что способствует развитию и сбалансированности стратегического партнерства с заинтересованными сторонами.

Авторская методика включает пошаговый алгоритм формирования системы сбалансированных показателей, одновременную оценку эффективности государственного управления и потенциала стейкхолдерской лояльности.

Предложенные методические подходы, апробированные в отдельных субъектах, входящих в состав АЗ РФ рекомендуются к масштабированию на другие регионы российской Арктики и проекты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Арктическая зона Российской Федерации обладает значительным экономическим потенциалом, использование которого в рамках единого национального экономического пространства представляется насущным и сегодня имеет благоприятные предпосылки для социально-экономического развития региона. Современная арктическая повестка в России сочетает в себе интенсивный рост экономики вместе с реализацией масштабных проектов по сохранению природного разнообразия хрупкой экосистемы тундры, акватории и побережья Северного Ледовитого океана.

Обладая значительной протяженностью и площадью, Арктическая зона России охватывает девять субъектов федерации полностью или частично и, несмотря на некоторую общность относительно экстремальности природных условий и экологической уникальности, удаленности от рынков сбыта продукции и т.п., характеризуется региональными особенностями системы управления социально-экономическими процессами. Это, в свою очередь, обуславливает значимость теоретических и прикладных вопросов государственного стратегического управления процессами развития данной территории.

В АЗ РФ ситуация отличается от других регионов тем, что разрыв между уровнями социально-экономического развития субъектов продолжает увеличиваться и доминировать, что приводит к раздробленности регионального экономического пространства. Это является главной причиной нестабильности и затрудняет переход к долгосрочному развитию. В настоящее время, в свете импортозамещающей модернизации национальной экономики, устранение неравномерности развития регионов и уменьшение различий в социально-экономическом статусе регионов становится особенно важным.

Основная цель государственного стратегического управления развитием АЗ РФ заключается в разработке и реализации стратегий,

прогнозов, планов, проектов, программ, необходимых для поддержания и развития эффективности экономики субъектов, отраслей АЗ РФ, повышения уровня и качества жизни населения в долгосрочной перспективе на основе применения проактивных методов и подходов, основанных на взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами и вовлечении их в процессы принятия управленческих решений.

Автором в результате проведенного научного исследования были получены следующие выводы и предложения:

- обоснована необходимость применения стейкхолдерского подхода к государственному стратегическому управлению развитием АЗ РФ с опорой на принципы клиентоцентричности и многополярности с учетом сбалансированности экономических, социальных и экологических приоритетов развития АЗ РФ, учета социально-экономических характеристик АЗ РФ при государственном стратегическом управлении;

- дана оценка потенциала взаимодействия государства и других стейкхолдеров АЗ РФ с позиции распределения эффектов, основанная на учете и оценке таких критериев как партнерство акторов в институциональном аспекте; качественная характеристика материальных активов; размер, объем пространственного размещения; характеристика природных активов. Определены типовые стейкхолдерские модели субъектов АЗ РФ. Интеграция полученных результатов количественно-качественной оценки позволит дифференцировать территории по уровню стратегического взаимодействия органов государственной власти со стейкхолдерами для решения задач социально-экономического развития АЗ РФ.

- предложена модель государственного стратегического управления социально-экономическим развитием АЗ РФ на основе стейкхолдерского подхода, включающая разработку карты ценностной стейкхолдерской позиции и оценку ожиданий групп заинтересованных сторон. Для оценки уровня достижения целевых ожиданий стейкхолдеров в процессе реализации проекта в исследовании выделены четыре группы заинтересованных сторон:

внутренние стейкхолдеры – персонал органов государственной власти, бизнес – структуры, деловое окружение – инвесторы для реализации стратегических решений, общество – местное население, включая коренные народы.

- разработана методика реализации механизма государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в АЗ РФ, в основу которого положена организация работы Фонда развития опорной инфраструктуры и авторский алгоритм отбора и реализации инфраструктурных проектов развития территории с опорой на предлагаемое модельное решение по реализации взаимодействия участников формирования и реализации инфраструктурных проектов. Координатором взаимодействия ключевых стейкхолдеров по отбору и реализации должен выступать орган государственной власти, обладающих набором необходимых компетенций. Выделены зоны ответственности структурных подразделений органов власти при решении стратегических задач посредством механизмов ГЧП и МЧП.

- предложен пошаговый алгоритм оценки эффективности государственного стратегического управления и потенциала лояльности стейкхолдеров. Авторский подход основан на системе сбалансированных показателей, которые транслируются в карты стейкхолдеров. Выделены принципы, которые должны быть положены в основу реализации системы сбалансированных показателей в деятельности органов государственной власти.

Государственное стратегическое управление на основе стейкхолдерского подхода должно рассматриваться как система управления в органах государственной власти и основываться на таких ключевых принципах как: результативность, клиентоцентричность, максимизация ценности для стейкхолдеров, что позволит при реализации стратегических мероприятий удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон.

Результатом проведенного научного исследования является возможность практической реализации государственного стратегического управления развитием АЗ РФ с опорой на принципы стейкхолдерского подхода, механизмы государственно-частного партнерства и системы сбалансированных показателей, для сохранения уникальности и потенциала АЗ РФ и обеспечения социально-экономического развития данной территории.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года. Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 г. № 645
2. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации: приказ Министерства экономического развития РФ от 23 марта 2017 г. № 132.
3. Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 29 октября 2015 г. № 1162.
4. Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу. Утверждены Президентом РФ 18 сентября 2008 года (Пр – 1969) // Российская газета. 30.03.2009.
5. План развития Северного морского пути на период до 2035 года. Утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 1 августа 2022 г. № 2115-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/StA6ySKbBceANLRA6V2sF6wbOKSyxNzw.pdf>
6. Постановление Правительства Мурманской области от 12 октября 2015 года №439-ПП «О внесении изменений в План мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Мурманской области до 2020 года и на период до 2025 года». URL: <http://pravo.gov-murman.ru>

7. Постановление Правительства Российской Федерации «О Министерстве Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики» (с изменениями и дополнениями) от 30 июня 2012 г. № 664. URL: <https://base.garant.ru/70196982/>

8. Постановление Правительства Российской Федерации «О новой редакции государственной программы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»» от 31.08.2017 г. № 1064. URL: <http://government.ru/docs/29164/>

9. Постановление Правительства Российской Федерации «Об управляющей компании, осуществляющей функции по управлению Арктической зоной Российской Федерации, а также территориями опережающего развития в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, Арктической зоне Российской Федерации и свободным портом Владивосток» (с изменениями и дополнениями) от 30 апреля 2015 г. №432. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179059/

10. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие судостроения на 2013-2030 годы» от 15 апреля 2014 года N 304.

11. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2018 года N 360 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013 – 2030 годы». URL: <http://docs.cntd.ru/document/556988118>

12. Постановление Правительства РФ «О Всероссийском научно-координационном центре по комплексным проблемам Севера, Арктики и жизнедеятельности малочисленных народов Севера Государственного комитета Российской Федерации по социально-экономическому развитию Севера» от 22 июня 1992 года, № 419.

13. Постановление Правительства РФ «О реформировании системы государственной поддержки районов Севера» от 31 декабря 1997 года, № 1664 // Собрание законодательства РФ. 1998. № 2. Ст. 256.

14. Постановление Правительства РФ от 30 марта 2021 г. N 484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» URL: <https://base.garant.ru/400534977/>

15. Постановление СФ ФС РФ «О проекте Федерального закона «Об Арктической зоне Российской Федерации»» от 10 июля 1998 года, № 323-СФ // Собрание законодательства РФ. 1998. № 29. Ст. 3473

16. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 31 марта 2015 г. N 645 «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в отрасли нефтегазового машиностроения Российской Федерации».

17. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 07 июня 2016 г. №1868 «О внесении изменений в План мероприятий по импортозамещению в отрасли нефтегазового машиностроения Российской Федерации, утвержденный приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 31 марта 2015 г. №645».

18. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 16 апреля 2019 г. №1329 «Об утверждении Плана мероприятий по импортозамещению в отрасли нефтегазового машиностроения Российской Федерации».

19. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 21 марта 2017 г. N 797 «Об утверждении плана научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на 2017 – 2019 годы по подпрограмме «Развитие технологического потенциала гражданского судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений» в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие судостроения

и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013 - 2030 годы».

URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minpromtorga-Rossii-ot-21.03.2017-N-797/>

20. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 2 мая 2017 г. N 1407 «О внесении изменений в план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на 2017 - 2019 годы по подпрограмме "Развитие технологического потенциала гражданского судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений" в рамках государственной программы Российской Федерации "Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений на 2013 - 2030 годы", утвержденный приказом Минпромторга России от 21 марта 2017 г. N 797.

URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minpromtorga-Rossii-ot-02.05.2017-N-1407/>

21. Распоряжение Правительства РФ от 1 августа 2022 г. №2115-р «Об утверждении плана развития Северного морского пути на период до 2035 г.»

22. Распоряжение Правительства РФ от 28 ноября 2023 г. № 3377-р «Об утверждении перечня опорных населенных пунктов (муниципальных образований) Арктической зоны РФ, в том числе выполняющих функции по обеспечению национальной безопасности и (или) функции базы для развития минерально-сырьевых центров, реализации экономических и (или) инфраструктурных проектов в Арктике»

23. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года. Утверждена Президентом Российской Федерации В.В. Путиным 20.02.2013.

URL: <http://government.ru/info/18360/>

24. Стратегия развития геологической отрасли до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 21.06.2010 №1069-р. URL:

<http://www.mnr.gov.ru/regulatory/list.php?part=1323>

25. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года. Утверждена постановлением Правительства Красноярского края от 30.10.2018 №647- п. URL:

<http://www.econ.krskstate.ru/dat/bin/artattach/11637647p.pdf>

26. Стратегия социально-экономического развития Мурманской области до 2020 года и на период до 2025 года. Утверждена постановлением Правительства Мурманской области от 10.07.2017 №351-ПП

27. Стратегия социально-экономического развития Ненецкого автономного округа до 2030 года. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/4f0f675a-c6f307ee9a49/28122018nao.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4f0f675a-a563-40fa-9598-c6f307ee9a49>

28. Стратегия социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) на период до 2030 года с определением целевого видения до 2050 года. Якутск, URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/c8ce61bd-8fca-244687acbefc/yakutstrate.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=c8ce61bd-8fca-401c-ba31-244687acbefc>

29. Стратегия социально-экономического развития Чукотского автономного округа до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства Чукотского Автономного Округа от 16 июля 2014 года N 290-рп.

30. Стратегия социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа до 2030 года. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/6f31182c000acfd21218no.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6f31182c-0004-4b17-acfd-ff72e93bdefd>

31. Указ Президента Российской Федерации «О совершенствовании государственного управления в сфере развития Арктической зоны Российской Федерации» №78 от 26 февраля 2019 года. URL: <http://kremlin.ru/acts/news/59897>

32. Указ Президента Российской Федерации от 05 марта 2020 года №164 «Об основах государственной политики Российской Федерации в Арктике до 2035 года».

33. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской

Федерации на период до 2024 года». URL:
<http://kremlin.ru/events/president/news/57425394>

34. Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 года «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года»

35. Указ Президента Российской Федерации от 3 февраля 2015 года № 50 «О Государственной комиссии по вопросам развития Арктики»

36. Указ Президента РФ от 26.02.2019 78 (ред. от 21.01.2020) «О совершенствовании государственного управления в сфере развития Арктической зоны Российской Федерации»

37. Федеральный закон от 04.08.2023 №411-ФЗ «О северном завозе»

38. Федеральный закон от 13.07.2015 №224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»

39. Федеральный закон от 13.07.2020 N 193-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»

40. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

Книги и монографии

41. Аакер, Д.А. Бизнес-стратегия: от измерения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д.А. Аакер. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.

42. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. науч. ред. и авт. вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

43. Арктическая политика России: международные аспекты: доклад НИУ ВШЭ: к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, 13-30 апреля 2021 г. / Д. С.

Боклан, В. Б. Кашин, А. Б. Лихачева [и др.]; Высшая школа экономики, национальный исследовательский университет. 2021 г. 54 с.

44. Арктическое пространство России в XXI веке: факторы развития, организации управления / под ред. акад. В.В. Ивантера. – СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; Издательский Дом «Наука». 2016. 1040 с.

45. Бажутова, Е.А. Социально-экономическое развитие Северо-Арктических территорий России: монография / Е.А. Бажутова, А.А. Биев [и др.]. - Мурманск : Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. - 119 с.

46. Боумен, К. Стратегия на практике / К. Боумен. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.

47. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ.; под ред. : Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. – ЮНИТИ, 1997. – 176 с.

48. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. - 296 с.

49. Гапоненко, А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. Учебное пособие / А.Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 224 с.

50. Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия: учеб. пособ. – 2-е изд., испр. – М.: Дашков и К^о, 2014. – 593 с.

51. Грант, Р. Современный стратегический анализ. – 5-е изд.: пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова / Р. Грант. – СПб.: Питер. – 2008. – 560 с.

52. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершен. - М.: Высшая школа, 1995. - 254 с.

53. Замятина, Н.Ю. Российская Арктика: к новому пониманию освоения / Н. Ю. Замятина, А. Н. Пилясов. – М. : URSS, 2019. – 400 с.

54. Квинт, В.Л. Концепция стратегирования / В.Л. Квинт. Кемерово, 2020. - 170 с.

55. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. Пер. с англ.; Под общ. ред. Г. Б. Кочетова. М.: Прогресс, 1982, 400 с.
56. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 143 с.
57. Кох, Р. Стратегия / Р. Кох. - пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 224 с.
58. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, О' Доннел. — М.: Прогресс, 2002. — 588 с.
59. Лапыгин, Д.Ю. Стратегические приоритеты развития региона: монография / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин, Д.В. Тулинова. - Владимир: ВФ РАНХиГС, 2020. – 200 с.
60. Лексин, В.Н. Государственное управление развитием Арктической зоны Российской Федерации: монография / В. Н. Лексин, Б. Н. Порфирьев. – М.: Научный консультант, 2016. – 194 с.
61. Липина, С.А. Арктика: стратегия развития: монография / С.А. Липина, О.О. Смирнова, Е.В. Кудряшова. Сев. (Арктич) федер. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Архангельск: САФУ, 2019. – 338 с.
62. Малов, В.Ю. Ситуационная комната как элемент организации экспертного сообщества: задачи планирования и прогнозирования / В.Ю. Малов, О.В. Тарасова, М.А. Бульонков и др.; под ред. д.э.н. Г.А. Унтуры. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2018. – 260 с.
63. Мельников Р.М. Оценка эффективности инвестиций в инфраструктуру: монография / Р.М. Мельников, М.В. Коптелов, В.Н. Краснощеков, А.М. Марголин и др.; отв. ред. Р. М. Мельников. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Проспект», 2021. – 360 с.
64. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. Пер. с англ. – М.: «Дело», 2000.

65. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб.: Питер, 2000. - 336 с. 166 с.
66. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал: Пер. с англ. Серия «Теория и практика менеджмента». – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
67. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.
68. Плахин, А.Е. Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами / А.Е. Плахин, И.Н. Ткаченко. – Казань: Изд-во «Бук», 2018. – 282 с.
69. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Обновленное и расширенное изд. – М. : Вильямс, 2010. – 591 с.
70. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Обновленное и расширенное изд. – М. : Вильямс, 2010. – 591 с.
71. Пффеффер, Д. Власть, влияние и политика в организациях / Д. Пффеффер: пер.с англ. Е. Трибушной. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. – 464 с.
72. Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. - М. : Экономика, 1995. 337 с.
73. Селин, В.С. Вызовы и угрозы национальной безопасности в Российской Арктике. Научно - аналитический доклад. Часть 2. Особенности и проблемы обеспечения экономической безопасности в Российской Арктике / В.С. Селин, Т.П. Скуфьина, Е.П. Башмакова, М.В. Ульченко. – Апатиты: изд. КНЦ РАН, 2018.– 51 с.
74. Семенов, А.В. Стратегическое управление ресурсами прибрежных зон. Т.1. Арктическая рента: монография / А.В. Семенов, Ю.С. Руденко, Ю.В. Разовский; под редакцией А.В. Семенова, Ю.В. Разовского. - Москва: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. - 176 с.

75. Смиренникова, Е.В. Реализация демографического потенциала территорий российской Арктики в контексте инновационного развития: механизм, факторы, инструменты регулирования: коллективная научная монография / Е.В. Смиренникова, О.В. Губина, Л.В. Воронина, А.А. Проворова, А.В. Уханова, И.И. Матвиенко, А.М. Торцев. - Архангельск, 2022. - 294 с.

76. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Коллективная научная монография под общ. ред. Полянина А.В. / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф., Брагина З.В., Бушуева М.А., Голикова Г.В., Голикова Н.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Еремина И.А., Ершов А.Ю., Ершова И.Г., Иванов Н.И., Игнатова Т.В., Каракулин А.Ю., Кирьянов А.Е., Крестов В.С., Кружкова И.И. и др. / Орел, 2022. - 360 с.

77. Стратегическое управление социально-экономическим развитием территорий: методологические основы и прикладной инструментарий: монография / под общ. ред. А.В. Мехренцева. Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. унт, 2015. 253 с.

78. Ткаченко, И.Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса / И.Н. Ткаченко // Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям: Монография / Под научной редакцией И.Н. Ткаченко. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. 2016. - 167 с.

79. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. А. Р. Ганиевой. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2013. – 924 с.

80. Томпсон-мл., А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон-мл., Дж. Стрикленд: Пер. с англ. 181 - М.: Вильямс, 2002. - 928 с.

81. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. / А.Н. Фомичев. – М. : Дашков и К^о, 2014. – 468 с.

82. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с нем. В. С. Автономова и др. - М.: Прогресс, 1982. – 342 с.

83. Экономическое пространство российской Арктики и пенсионная реформа: оценки, риски, последствия: монография / коллектив авторов; под научной редакцией Т.П. Скуфьиной, Е.А. Корчак, О.В. Губиной; ФИЦ КНЦ РАН; ИЭП КНЦ РАН; ФБУН ФИЦКИА РАН. — Апатиты : Изд-во Кольского науч. центра РАН, 2022. – 242 с.

Диссертации и авторефераты

84. Беляев, И.С. Развитие государственного регулирования и поддержки предпринимательства в строительстве в Арктической зоне Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Беляев Игорь Сергеевич. - СПб., 2021. - 175 с.

85. Волков, А.Д. Пространственная организация опорных зон карельской Арктики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Волков Александр Дмитриевич. - Кольский научный центр РАН. Апатиты, 2022. - 186 с.

86. Константиныди, Х.А. Формирование государственной политики в экономической социальной сферах на основе систематизации стратегических целей: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Константиныди Христофор Александрович. - Краснодарский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Краснодар, 2019. - 322 с.

87. Кривошапкина, О.А. Развитие методов регулирования природопользования при промышленном освоении Арктики на основе создания компенсационных фондов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кривошапкина Ольга Алексеевна. - Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. М., 2022. - 172 с.

88. Микулёнок, А.С. Формирование механизма взаимодействия регионов Арктической зоны Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Микулёнок Алексей Сергеевич. - Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. М., 2022. - 172 с.

89. Фадеев, А.М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом при освоении углеводородного ресурсного потенциала Арктики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Фадеев Алексей Михайлович. - Кольский научный центр РАН. Апатиты, 2018. 425 с.

90. Юсупова, И.В. Методология стратегирования регионального экономического развития в условиях реализации национальных проектов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Юсупова Ирина Валерьевна. - Казанский национальный исследовательский технологический университет. Казань, 2022. 373 с.

91. Якушева, У.Е. Социально-экономическая политика арктического региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Якушева Ульяна Евгеньевна. - Кольский научный центр РАН. Апатиты, 2020. 173 с.

92. Яшина, О.В. Модель и механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Яшина Ольга Викторовна. - Пенз. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. Пенза, 2013. – 24 с.

Статьи, периодические издания

93. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. - 2019. - № 2 (4). - С. 136-140.

94. Аганбегян, А.Г. Россия: от стагнации к устойчивому социально-экономическому росту / А.Г. Аганбегян // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2022. - Т. 237. - № 5. - С. 310-362.

95. Алексеев, Н.Г. Нормы стратегического мышления / Н.Г. Алексеев // Стратегическое планирование в муниципальном управлении:

введение в предмет / сост. и ред.: А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. – М.: Московский общественный научный фонд, 2000. – С.227-228.

96. Алексеева, М.Б. Региональные стратегии в экономическом развитии Арктики / М.Б. Алексеева, В.Ф. Богачев, Н.П. Веретенников // Бизнес. Образование. Право. - 2019. - № 2 (47). - С. 20-26.

97. Ампилов Ю.П., Григорьев М.Н. Северный морской путь в контексте освоения недр Арктики (экспертный доклад) // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2023. № 5 (184). С. 28-42.

98. Аналитический вестник № 1 (744): Современное состояние и перспективы социально-экономического развития Ненецкого автономного округа. Москва. 2020. 84 с.

99. Анисимов, О.С. Стратегическое мышление и развитие профессионализма управленческой деятельности / О.С. Анисимов // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: введение в предмет / сост. и ред. : А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. – М.: Московский общественный научный фонд, 2000. – С. 159-173.

100. Анисимова, С.В. Методические подходы построения системы стратегического планирования и диагностики / С.В. Анисимова // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2021. – № 9. Том 1 (117). – С. 5-14.

101. Бабкин, И.А. Формы и проекты государственно-частного партнерства на основе базовых моделей / И.А. Бабкин // Выход из кризиса: развитие экономики и промышленности / под ред. А.В. Бабкина. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», - 2016. – С. 470-485.

102. Бадылевич, Р.В. Оценка государственного финансового обеспечения развития Арктической зоны РФ / Р.В. Бадылевич // Фундаментальные исследования. - 2020. - № 9. - С. 11–19.

103. Баранов, С.В. Современные векторы социально-экономического развития арктического региона – Мурманской области – через призму истории / С.В. Баранов, Т.П. Скуфьина, Н.А. Серова, Т.А. Шаталова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11-3. – С. 750-754.

104. Бедняков А.С. Роль инфраструктуры в обеспечении устойчивого социально-экономического развития и конкурентоспособности: актуальные вопросы в России и за рубежом // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 1(127). – с. 155–156.

105. Белев С.Г. Факторы возникновения государственно-частного партнерства: эмпирический анализ / С.Г. Белев, К.В. Векерле, И.А. Соколов // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 107-122.

106. Белоусов И.Н. Сбалансированная система показателей как элемент управления государственным сектором экономики / И.Н. Белоусов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 2 (53). - С. 37-42.

107. Березиков, С.А. Современное состояние и ключевые проблемы технологического развития ресурсных отраслей экономики Севера и Арктики / С.А. Березиков // Север и рынок: формирование экономического порядка. - 2016. - № 3 (50). - С. 80-88.

108. Беседин, А.Н. Основные направления повышения эффективности управления кадровыми процессами в государственном и муниципальном управлении / А.Н. Беседин, Ф.А. Гавриков // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. - 2023. - № 1 (49). - С. 61-65.

109. Бирюков, А.Л. Арктический регион: управление и комплексная безопасность (обзор актуальных вопросов) / А.Л. Бирюков, В.Г. Забродин, Т.Л. Савостова // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. - 2015. - №. 3 (26). - С. 32-37.

110. Биярсланова, А.М. Доктрина эффективного государственного управления: элементы и содержание / А.М. Биярсланова // Юридический факт. - 2022. - № 163. - С. 33-35.

111. Богачев, В.Ф. Интеграционные аспекты управления экономикой регионов российской Арктики / В.Ф. Богачев, Н.П. Веретенников // Север и рынок: формирование экономического порядка. - 2020. - № 2 (68). - С. 4-12.

112. Богачев, В.Ф. Межрегиональные кластеры в экономике арктических регионов России / В.Ф. Богачев, А.С. Микуленок // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. - 2022. - № 3(70). - С.12-22.

113. Богоявленский, В.И. Стратегия развития Арктической Зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности разработана. Нефть и газ - что делать? / В.И. Богоявленский // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2020. - Т. 226. - № 6. - С. 32-64.

114. Большаков, Я.А. Российская стратегия в отношении пространственного развития Арктики / Я.А. Большаков // В сборнике: Современные организационно-экономические тенденции и проблемы развития Европейского Севера. материалы международной научно-практической конференции. Мурманский государственный технический университет. - 2015. - С. 22-24.

115. Борис, О.А. ГЧП-проекты как инструмент взаимодействия власти и бизнеса в строительстве: преимущества и недостатки / О.А. Борис, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 3-1 (73). – С. 78-83.

116. Бородина, О.А. Форсайт-проекты как инструменты стратегического управления (на примере предприятий транспортной отрасли) / О.А. Бородина // Вестник Донецкой академии автомобильного транспорта. - 2019. - № 3. - С. 10-19.

117. Борщевский, Г.А. Оценка деятельности региональных правительств по привлечению внебюджетных инвестиций в развитие инфраструктуры / Г.А. Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 7-41.

118. Борщевский, Г.А. Создание институциональных условий для привлечения инвестиций в инфраструктуру: опыт российских регионов / Г.А. Борщевский // Вопросы экономики. – 2019. – № 2. – С. 134-157.

119. Братченко, С.А. Оценка эффективности современной российской модели государственного управления наукой / С.А. Братченко // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2020. - № 5. - С. 68-101.

120. Брюханова, Е.А. Социально-экономическое пространство и территориальное развитие Севера и Арктики Красноярского края / Е.А. Брюханова, Н.Г. Шишацкий // В книге: Структурная модернизация как фактор повышения конкурентоспособности региона (на примере Красноярского края). Шишацкий Н.Г., Брюханова Е.А., Гордеев Р.В., Кобалинский М.В., Нагаева О.С., Поподько Г.И., Пыжев А.И., Шишацкий О.Н., Ефимов В.С., Лаптева А.В. Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. Новосибирск. - 2020. С. - 473-494.

121. Бугакова, А.Г. Деятельность министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики по созданию преференциальных режимов / А.Г. Бугакова // В сборнике: Современные проблемы государственного и муниципального управления в Российской Федерации. Материалы X Региональной научно-практической конференции магистрантов. Хабаровск. - 2022. - С. 32-38.

122. Бурцева, Е.И. Промышленное освоение территорий Арктической зоны Якутии и этнологическая экспертиза инвестиционных проектов / Е.И. Бурцева, А.Н. Слепцов, А.Н. Бысыина // Арктика и Север. - 2023. - № 51. - С. 52-72.

123. Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы методологии / В.Г. Варнавский // Вестник Института экономики РАН. – 2009. – № 3. – С. 17–33.

124. Васильева, Е.Ю. Эффективность преференциальных режимов в современных российских условиях / Е.Ю. Васильева, А.В. Соколов // Управленческий учет. - 2023. - № 2. - С. 348-356.

125. Васильчиков, А.В. Пути реализации потенциала региона через механизм государственно - частного партнерства / А.В. Васильчиков // Известия Санкт - Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 6. – С. 68-73.

126. Великороссов, В.В. Экосистемный подход к стратегическому управлению инновационным развитием / В.В. Великороссов, Ю.М. Брюханов, А.В. Колесников, М.Н. Сидоров, О.М. Синенко // Плехановский научный бюллетень. - 2021. - № 2 (20). - С. 4-15.

127. Волков, А.Д. Мировой опыт применения экономико-правовых режимов и его использование в пространственной организации экономики арктического региона / А.Д. Волков // Экономика, предпринимательство и право. - 2021. - Т. 11. - № 6. - С. 1389-1404.

128. Волков, А.Д. Формирование экоиндустриальной зоны в Карельской Арктике: пространственные предпосылки, ресурсный потенциал, человеческий капитал / А.Д. Волков, А.В. Васильева, В.В. Каргинова-Губинова // Арктика: экология и экономика. - 2022. - №4. - С. 572-584

129. Волков, А.Д. Эволюция механизмов управления экономическим пространством российской Арктики: современный этап / А.Д. Волков, С.В. Тишков, А.С. Никитина // ArsAdministrandi. - 2022. - Т.14. - № 2. - С. 174–201

130. Волков, А.Д. Экологические проблемы и особенности эколого-экономического развития Ненецкого автономного округа / А.Д. Волков, В.В. Каргинова-Губинова, С.В. Тишков // Арктика и Север. - 2023. - № 51. - С. 172-194

131. Воронина, Н.П. Стратегическое планирование освоения Арктики в контексте обеспечения экологической безопасности: российский и зарубежный опыт / Н.П. Воронина // Вопросы российского и международного права. - 2020. - Т.10. - № 8-1. - С.113-122.

132. Воротников, А. М. Скворцова А. С. Роль научно-образовательных центров мирового уровня в обеспечении реализации проектов в регионах России (на примере Арктической зоны Российской Федерации) // АРКТИКА 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения № 3 (15) 2023. С. 83-90

133. Габдулдаянова, Р.К. Стейкхолдерский подход к увеличению эффективности управления компанией / Р.К. Габдулдаянова, Е.А. Фомина // Экономика и управление: научно-практический журнал. - 2023. - № 1 (169). - С. 94-97.

134. Гаврилов, В.В. Правовое развитие Арктического региона: предпосылки и перспективы / В.В. Гаврилова // Журнал российского права. – 2017. – №. 3 (243). – С. 148-157.

135. Гарипов, С.В. Механизм формирования системы стратегического управления предприятием / С.В. Гарипов, Л.И. Рябенко // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2019. - № 6 (24). - С. 19-28.

136. Германчук, А.Н. Модель формирования ценности проекта: стейкхолдерский подход / А.Н. Германчук, С.В. Васильев // Первый экономический журнал. - 2023. - № 2 (332). - С. 12-18.

137. Глазьев, С.Ю. Регулирование инновационных процессов в новом технологическом и мирохозяйственном укладах / С.Ю. Глазьев // Экономическое возрождение России. - 2022. - № 2 (72). - С. 24-27.

138. Глинский, В.В. К вопросу об идентификации Арктической зоны Российской Федерации как объекта стратегирования / В.В. Глинский, С.А. Смирнов, Л.К. Серга, К.А. Зайков // Системное управление. – 2016. – №. 2. – С. 13-20.

139. Голикова, Г.В. Анализ и оценка стратегического потенциала уровня развития инновационной среды регионов РФ / Г.В. Голикова, Т.С. Павлова // В сборнике: Менеджмент и социально-гуманитарное знание: тенденции и вызовы. Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. - 2023. - С. 34-41.

140. Головачева, Т.А. Государственная и региональная политика поддержки арктического туризма / Т.А. Головачева, Ю.С. Цветкова // Океанский менеджмент. - 2021. - № 2 (11). - С. 40–45.

141. Головцова, И.Г. Эффективность государственного управления как инструмент повышения качества жизни населения / И.Г. Головцова // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. - 2021. - С. 26-31.

142. Гондарев, Р. С., Разнова, Н. В. Модель развития бизнеса на основе инструментов стейкхолдер-менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 110–116.

143. Гончаров, А.С. Эффективность государственного управления: проблемы оценки и измерения / А.С. Гончаров // Академическая публицистика. - 2022. - № 11-2. - С. 329-335.

144. Городнова, Н.В. Методический подход к оценке эффективности управления экономическими системами с государственным участием / Н.В. Городнова, А.С. Степанов, В.З. Хайкин // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2011. - № 2 (26). - С. 106-112.

145. Градов, А.П. Выявление и разрешение проблемных ситуаций как основное направление государственного регулирования экономической деятельности / А.П. Градов // В сборнике: Таможенные чтения - 2014. Актуальные проблемы государственного управления. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под общ. ред. А.Н.Мячина. - 2014. - С. 3-8.

146. Гугля А. А. Стейкхолдерский подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 3 (46). – С. 33–37.

147. Давыборец, Е.Н. Деятельность ТОР на современном этапе: проблемы и пути совершенствования / Е.Н. Давыборец // Ойкумена. Регионоведческие исследования. - 2023. - № 2 (65). - С. 121-127.

148. Давыдов, Д.М., Горшкова, Л.А. Генезис стейкхолдерской теории организационного развития // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 119–124
149. Данилов, А.П. Правовые основы государственной политики Российской Федерации в Арктике / А.П. Данилов // Политика и общество. – 2015. – №. 5. – С. 618-628.
150. Денисов, В.И. Направления сбалансированного социально-экономического развития Арктической зоны России (на примере Якутии) / В.И. Денисов, В.Н. Черноградский, И.М. Потравный, П.Ю. Иванова // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 4. – С. 66–73
151. Деттер, Г.Ф. «Большие вызовы» освоения арктических пространств в условиях четвертой промышленной революции / Г.Ф. Деттер // Инновации. – 2017. – №. 11 (229). – С. 22-28.
152. Дзгоева, Д.Т. О развитии государственно-частного партнерства в сфере жилищно-коммунального хозяйства / Д.Т. Дзгоева, Л.А. Савельчев // Управленческое консультирование. – 2020. – № 11(143). – С. 154-162.
153. Дмитриевский, А.Н. Арктическая зона сибирской платформы - ресурсная база и потенциал развития / А.Н. Дмитриевский, Н.А. Еремин, Н.А. Шабалин // В книге: Актуальные проблемы развития нефтегазового комплекса России. Сборник тезисов. 2018. С. 18-19
154. Домнина, И.Н. "Включенность" преференциальных зон в систему стратегирования пространственного развития: проблемы и ограничения / И.Н. Домнина // Вестник Института экономики Российской академии наук. - 2023. - № 4. - С. 25-44.
155. Дружинин, П.В. Прогнозирование ограничений экономического роста северных регионов на основе оценки «окон устойчивости» / П.В. Дружинин, Г.Т. Шкиперова // Арктика и Север. - 2021. - № 44. - С. 45-63.
156. Евсеев, В.О. Анализ влияния политической составляющей на показатели результативности управления России / В.О. Евсеев, А.А. Касымов // ЦИТИСЭ. - 2016. - № 5 (9). - С. 36.

157. Жуковский, А.Д. Условия и принципы реализации потенциала преференциальных зон как инструмента развития неурбанизированных территорий / А.Д. Жуковский, С.Л. Орлов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. - 2023. - № 4 (48). - С. 32-55.

158. Журавлев, Д.М. Разработка и формирование модели управления инновационным развитием субъекта Российской Федерации / Д.М. Журавлев // Вестник НГИЭИ. - 2020. - № 10 (113). - С. 86-97.

159. Завьялова, Е.Б. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы / Е.Б. Завьялова, М.В. Ткаченко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26. – № 1. – С. 61-75.

160. Заернюк, В.М. Оценка состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства в отрасли добычи полезных ископаемых / В.М. Заернюк, П.Ф. Анисимов, Ю.В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 6-1. – С. 85-94.

161. Заернюк, В.М. Оценка сравнительного преимущества механизмов государственно-частного партнерства в недропользовании / В.М. Заернюк, П.Ф. Анисимов, Ю.В. Забайкин // Kant. – 2019. – № 2(31). – С. 315-319.

162. Замятина, Н.Ю. Семь проектов эффективного развития Арктики / Н.Ю. Замятина, А.Н. Пилясов // Экономика Востока России. - 2018. - № 2 (10). - С. 64–81.

163. Запорожан, А.Я. Проблемы формирования и перспектива развития государственно-частного партнерства в России / А.Я. Запорожан // Управленческое консультирование. – 2017. – № 4(100). – С. 65-72.

164. Зеленков, М. Ю. Транспортно-логистическая система Северного морского пути: перспективы, проблемы и пути их решения / М.Ю. Зеленков // Арктика: экология и экономика. 2019. №. 4. С. 131-140.

165. Злыгостев А.А. Современные тенденции теории стейкхолдерской стоимости. оценка вклада стейкхолдеров // В сборнике: Актуальные

проблемы развития корпоративного управления и бизнеса. материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 45-51.

166. Ивантер, В.В. Арктический мегапроект в системе государственных интересов и государственного управления / В.В. Ивантер, В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2014. – Т. 7. – №. 6 (38). С. 6-24.

167. Ивченко, Б.П. Государственное правовое регулирование освоения и развития Арктической зоны Российской Федерации: постановка задач / Б.П. Ивченко, С.Е. Алешичев // В сборнике: Актуальные вопросы современной экономики. Материалы II Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург. - 2023. - С. 109-112.

168. Ильин, И.В. Оценка эффективности проектов в области государственного и муниципального управления / И.В. Ильин, В.Ф. Савин // Научные Записки ОрелГИЭТ. - 2016. - № 6 (18). - С. 58-62.

169. Ильинова, А.А. Сущность стратегического прогнозирования применительно к развитию промышленно-сырьевых комплексов в Арктике / А.А. Ильинова, В.М. Соловьева // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2020. № 1 (67). С. 69-79.

170. Исаева Н.В. Опорная инфраструктура и ее значение для технологического суверенитета страны // В сборнике: Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях. Материалы XIX Международной конференции. 2023. С. 80-86.

171. Казанин, А.Г. Арктическая политика США и Канады и ее нефтегазовый аспект / А.Г. Казанин // Вопросы управления. - 2019. - № 3 (39). - С. 46-57.

172. Казанин, А.Г. Развитие российской экономической науки об Арктике как базы арктической политики: сравнительный анализ с зарубежными странами / А.Г. Казанин // Экономика устойчивого развития. - 2019. - № 2 (38). - С. 35-46.

173. Калашников, С.В. Риски реализации социальных контрактов в регионах России / С.В. Калашников, В.Е. Татаринцев, А.М. Марголин, Л.П. Храпылина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. – С. 7-30.
174. Калужский, А. Оценка рыночной стоимости бренда компании / А. Калужский // Промышленная собственность. - 2006. - №8. С. 38-50.
175. Калфаоглу, Р. Китайско-российское сотрудничество в Арктике: перспективы развития // Вестник Московского государственного областного университета. Электронный журнал. № 2. 2018. С. 108–128.
176. Каминский, В.С. Эффективность государственного управления: анализ основных методик / В.С. Каминский // Society and Security Insights. - 2019. - Т. 2. - № 4. - С. 13-33.
177. Каралидзе, Г.В. Система управления проектами как инструмент управления реализацией стратегических целей / Г.В. Каралидзе, О.М. Залучёнова // Австрийский журнал гуманитарных и общественных наук. - 2021. - № 1-2. - С. 44-52.
178. Каргинова-Губинова В.В. Привлечение инвестиций в Арктике: в каких регионах арктические резиденты наиболее значимы, эффективны и устойчивы? / В.В. Каргинова-Губинова, А.В. Васильева, М.В. Морошкина, О.В. Поташева // Арктика: экология и экономика. - 2023. - №3(51). - С. 394-404
179. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. - 2003. - №1. - С. 7-30.
180. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т.6. - № 3. - С. 27–50
181. Клемешев, А.П. Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов / А.П. Клемешев, Е.В. Кудряшова, С.Э. Сорокин // Baltic Region. - 2019. – Т.11. - № 4. - С. 114-135.

182. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации: коллективная монография / В.В. Картавцев, С.В. Коршунова, М.В. Крель [и др.]; под редакцией О.В. Линник [и др.]. – Москва : РАНХиГС, 2020. – 180 с. (с. 16-17)

183. Князева, Г.А. Арктический туризм как драйвер устойчивого развития территории: исследование заинтересованности местных стейкхолдеров республики Коми / Г.А. Князева, Н.А. Поротникова, В.В. Антипов, В.В. Макуха // Арктика и Север. 2023. № 52. С. 180-198.

184. Коваленко, М.С. Социально-экономические проблемы Арктики Якутии / М.С. Коваленко, Е.В. Сибилева // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. - 2023. - №2(32). - С. 20-29

185. Коваленко, М.С. Анализ деятельности государственных институтов развития республики Саха (Якутия) / М.С. Коваленко, Н.Н. Дьячкова // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. - 2023. - №3(33). - С. 43-58

186. Козин, М.Н. К вопросу о развитии проектов государственно-частного партнерства: зарубежный опыт и актуальные тренды обеспечения экономической безопасности / М.Н. Козин, Е.П. Радченко // Финансовая экономика. – 2021. – № 4. – С. 252-257.

187. Козлов, А.В. Проблема выбора технологий освоения арктических территорий: опыт России и Норвегии / А.В. Козлов, С.С. Гутман, Е.В. Рытова, А.Н. Захаров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2015. - Т. 6. - № 4-1 (24). - С. 19-28.

188. Козлова, А.А. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление / А.А. Козлова, О.Ю. Синяева // Лидерство и менеджмент. - 2016. - Т. 3. - № 1. - С. 7–16.

189. Козоногова, Е.В. Оценка соответствия приоритетов стратегического развития регионов их отраслевой специализации на основе text mining / Е.В. Козоногова, Ю.В. Дубровская, М.Р. Русинова, П.В. Иванов

// Вопросы государственного и муниципального управления. - 2022. - № 2. - С. 106-133.

190. Колмакова, И.Д. Особенности реализации региональной политики в Российской Федерации / И.Д. Колмакова, Е.М. Колмакова, А.С. Микрюкова. // Управление, экономика и общество – 2020: проблемы и пути развития. Сборник статей участников Международной научно-практической конференции. – Челябинск. - 2020. – С. 63–66.

191. Коломеец, Е.А. Государственно-частное партнёрство в реализации новой стратегии развития Арктики / Е.А. Коломеец, А.М. Воротников // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. - 2020. - № 1 (1). - С. 27-32.

192. Кондрашев, А.А. Продовольственная безопасность Арктических территорий: проблемы вовлечения населения и коренных народов Крайнего Севера / А.А. Кондрашев, М.Е. Никитенко, С.А. Трофимова, И.Б. Трофимова, Л.Г. Гоцко // European Social Science Journal. - 2016. - № 10. - С. 61–69.

193. Константинов, А.И. Система оценки эффективности государственного управления в России / А.И. Константинов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2011. - № 2. - С. 8-12.

194. Конышев, В.Н., Сергунин, А.А. Современная военная стратегия Норвегии в Арктике и безопасность России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. №2. С. 353-368.

195. Коробов, В.Б. Последовательность принятия стратегических решений в задачах проектирования транспортной инфраструктуры в Арктике / В.Б. Коробов, А.Г. Тутыгин, Л.А. Чижова // Проблемы региональной экологии. - 2018. - № 5. -С. 70–77.

196. Коршакова, М.Ю. Государственная политика России в сохранении арктических территорий / М.Ю. Коршакова // Alma mater (Вестник высшей школы). - 2020. - № 1. - С. 52-56.

197. Кострова, Ю.Б. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход / Ю.Б. Кострова, О.Ю.

Шибаршина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. - 2020. - № 2 (33). - С. 29-37.

198. Котов, А.В. Развитие преференциального режима при реализации инвестиционных проектов промышленного освоения территории Арктической зоны Российской Федерации // Арктика: экология и экономика. - 2023. - №2. - С. 297-309

199. Кравченко, М.И. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий / М.И. Кравченко, Н.А. Еськова, В.М. Долгий // Наука и практика регионов. - 2021. - № 2 (23). - С. 27-40.

200. Кривошапкина, О.А. Анализ моделей взаимодействия недропользователей и населения при реализации инвестиционных проектов в Арктике / О.А. Кривошапкина // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: сб. ст. – М. : РЭУ им. Г.В. Плеханова. - 2020. – С. 382–388.

201. Кривошапкина, О.А. Организационно-экономический механизм промышленного освоения территории Севера с учетом интересов коренного населения / О. А. Кривошапкина // Недропользование. XXI век. – 2020. – № 5. – С. 122–129.

202. Крутиков, А.В. Стратегия развития российской Арктики. Итоги и перспективы / А.В. Крутиков, О.О. Смирнова, Л.К. Бочарова // Арктика и Север. - 2020. - № 40 (40). - С. 254-269.

203. Крюков, Я.В. Роль региональных поставщиков при реализации арктических проектов: российская практика и норвежский опыт / Я.В. Крюков // Арктика: экология и экономика. - 2023. - №4. - С. 430-443

204. Курганов, М.А. Управление региональным развитием на основе стейкхолдерского подхода: ключевые тенденции и теоретическая модель / М.А. Курганов // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 5 (142). - С. 630-635.

205. Лабецкая, Е.О. Системный анализ стратегии России в Арктике / Е.О. Лабецкая // Мировая экономика и международные отношения. - 2020. - Т.64. - № 3. - С. 120-124.
206. Лапыгин, Д.Ю. Логика стратегических матриц / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин // Динамика сложных систем. - 2012. - № 4. – С. 12-25.
207. Ларсен, Дж. Н., Фондаль, Г. Доклад о человеческом развитии в Арктике: региональные процессы и глобальные связи (том II). Копенгаген: Совет министров Северных стран. 2014. 28 с.
208. Лёвкина, А.О. Проблемы и перспективы устойчивого развития арктических локальных экономик: пример Шурышкарского района / А.О. Лёвкина, Г.Ф. Деттер, Е.Ф. Гладун, М.В. Заболотникова // Арктика и Север. - 2023. - № 51. - С. 89-115.
209. Лексин, В.Н. Государственная арктическая политика России / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // Федерализм. - 2021. - Т. 26. - № 1 (101). - С. 15-43.
210. Лексин, В.Н. Модернизация институционально-правовых оснований развития российской Арктики / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – №3 (35). – С. 351-363.
211. Лексин, В.Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием российской Арктики / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 4. – С. 10-18.
212. Лексин, В.Н. Состояние и задачи государственного управления социально-экономическим развитием Российской Арктики: правовой аспект / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – №2. – С. 114-136.
213. Леонов, С. Н. Общая схема анализа и прогнозирования развития хозяйственного комплекса арктических регионов: Дальний Восток / С.Н. Леонов // Вестник университета. – 2015. – №. 6. – С. 135-140.
214. Логинов, В.Г. Развитие предпринимательской деятельности коренных этносов как фактора сохранения традиционной экономики в

условиях промышленного освоения Севера / В.Г. Логинов, М.Н. Игнатьева, В.В. Балашенко // Экономика региона. - 2019. - Т. 15. - № 3. - С. 763–779.

215. Лужнова, И.А. Формирование регионального рынка труда, как основного элемента хозяйственного механизма государственного и муниципального управления / И.А. Лужнова // Вестник Самарского муниципального института управления. - 2007. - № 5. - С. 86-95.

216. Лукашук, В.И. Подходы к оценке эффективности системы государственного управления / В.И. Лукашук // Вестник ИМСИТ. - 2022. - № 2 (90). - С. 5-8.

217. Лукин, Ю.Ф. Арктические мегатренды в изменяющемся мире / Ю.Ф. Лукин // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Политология. Международные отношения. 2016. № 2. С. 72-80.

218. Лукьянов, Ф.А. Глобальное большинство - на перекрестке мировой политики? / Ф.А. Лукьянов // Проблемы национальной стратегии. 2023. № 2 (77). С. 34-41

219. Маевская, Л.И. Преференциальные экономические зоны: их роль в пространственном развитии России / Л.И. Маевская // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2023. - Т. 13. - № 4-1. - С. 348-360.

220. Малов, В.Ю. Прогнозирование развития северных и арктических регионов России: согласование интересов корпораций и государства / В.Ю. Малов, В.Д. Ионова, О.В. Алешина // В книге: Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2010. Материалы четвертой международной конференции. - 2010. - С. 130-132.

221. Маслов, Д.В. Обзор методов оценки эффективности государственного управления / Д.В. Маслов // Стандарты и качество. - 2007. - № 7. - С. 76-80.

222. Матвиенко И.И. Анализ инновационного развития регионов Арктической зоны Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. - 2020. - Т.10. - № 1. - С. 307-324.

223. Матвиенко, И.И. Нормативно-правовая база инновационного развития и инновационная инфраструктура арктических территорий / И.И. Матвиенко // Вопросы инновационной экономики. - 2018. - № 3. - С. 435–452.
224. Матвиенко, И.И. Современные проблемы коренных малочисленных народов российской Арктики в условиях климатических изменений / И.И. Матвиенко // Арктика и Север. - 2023. - № 52. - С.153-166.
225. Мерзлов, И.Ю. Институциональные основы развития государственно-частного партнерства / И.Ю. Мерзлов // Russian Journal of Economics and Law. 2021. Т. 15. № 3. С. 455-472.
226. Минакир, П.А. Пространственно-экономические аспекты освоения Арктики / П.А. Минакир, А.П. Горюнов // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2015. – Т. 18. – №. 3. – С. 486-492.
227. Молотков, Ю.И. Проектное управление как инструмент стратегического развития Российской Федерации / Ю.И. Молотков // Развитие территорий. - 2020. - № 1 (19). - С. 73-86.
228. Морозов, В.О., Солодухин, К.С., Чен, А.Я. Нечетко-множественные методы стратегического анализа стейкхолдер-компаний // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-1. С. 179-183
229. Морошкина, М.В. Оценка экономического и человеческого потенциала и неравенство территорий АЗРФ на примере районов Карельской Арктики / М.В. Морошкина // Российская Арктика. - 2022. - №2(17). - С. 8-20
230. Найт, Ф. Понятие риска и неопределенности / Ф. Найт // THESIS: теория и история экономических и социальных институтов и систем. – 1994. - № 5. - С. 12–28
231. Наливайченко, Е.В. Влияние инновационного развития на энергоемкость экономики Арктической зоны Российской Федерации / Е.В. Наливайченко, С.В. Тишков, А.Д. Волков // Вопросы инновационной экономики. - 2023. - Т. 13. - № 1. - С. 547-564.

232. Нефедкин, В.И. Государственно-частное партнерство в реальном измерении / В.И. Нефедкин, О.П. Фадеева // ЭКО. – 2020. – № 1(547). – С. 8-28.

233. Никитин, Б.В. Оценка потенциала жизнестойкости городов российской Арктики: фактор экономической специализации / Б.В. Никитин // Арктика: экология и экономика. 2023. Т. 13. № 1. С. 106-118

234. Никифоров, С.А. Модели и формы государственно-частного партнерства / С.А. Никифоров // Вестник Российской правовой академии. – 2019. – № 4. – С. 96- 102.

235. Никулина, Ю.Н. Государственная поддержка сельского хозяйства в регионах Арктической зоны России: текущее состояние, соответствие целевым показателям, направления совершенствования / Ю.Н. Никулина // Арктика: экология и экономика. - 2022. - №3. - С. 416-429

236. Новая инфраструктура становится стимулом для развития экономики. Российская газета. – 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2020/06/19/novaia-infrastrukturastanovitsia-stimulom-dlia-razvitiia-ekonomiki.html>

237. Новиков А.В. Экономика прибрежных территорий Арктики: анализ состояния и тенденции развития / А.В. Новиков // Арктика: экология и экономика. - 2022. - №2(46). - С. 200-210

238. Новожилова Ю. В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости // Статистика и экономика. – 2017. – № 1. – С. 43–50

239. Оглезнева, Т.Н. Государственная политика в Арктической зоне Российской Федерации и молодежная стратегия в Арктике: к постановке проблемы / Т.Н. Оглезнева // Государственная власть и местное самоуправление. -2019. - № 10. - С. 15-19.

240. Одинцова, А.В. Преференциальные территории в пространственном развитии Российской Федерации / А.В. Одинцова // Федерализм. - 2023. - Т. 28. - № 2 (110). - С. 27-46.

241. Павленко, В.И. Коренные малочисленные народы Российской Арктики (проблемы и перспективы развития) / В.И. Павленко // Экология человека. - 2019. - № 1. - С. 26–33.

242. Павленко, В.И. Основные принципы сбалансированного социально-экономического развития территорий Арктической зоны Российской Федерации / В.И. Павленко, И.И. Меламед, С.Ю. Куценко, А.Г. Тутыгин, М.А. Авдеев, Л.А. Чижова // Власть. – 2017. – №6. – С. 7-17.

243. Панкова, Ю.В. О сценариях развития арктической экономики / Ю.В. Панкова, О.В. Тарасова // Проблемы прогнозирования. - 2020. - № 5 (182). - С. 72-82.

244. Панкова, Ю.В. Об экономическом развитии арктических регионов в контексте интенсификации грузоперевозок по северному морскому пути / Ю.В. Панкова, О.В. Тарасова // В сборнике: Актуальные проблемы, направления и механизмы развития производительных сил Севера - 2020. Сборник статей Седьмой Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием): в 2 ч. Сыктывкар. - 2020. - С. 202-206.

245. Папоян, Р.А. Поддержка традиционной деятельности жителей Арктики - важнейший приоритет арктической стратегии республики Саха (Якутия) / Р.А. Папоян, А.М. Воротников // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. - 2021. - № 3 (7). - С. 44-50.

246. Петровский, В.Е. Стратегия России и Китая в Арктике: сравнительный анализ / В.Е. Петровский // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. - 2020. - Т. 25. - № 25. - С. 154-167.

247. Пилясов, А. Н. Стратегия развития Арктической зоны России на период до 2020 года Арктика / А.Н. Пялисов // Экология и экономика. 2011. № 1. С. 38-41.

248. Пилясов, А.Н. Оценка управления арктическими городами в контексте обеспечения их жизнестойкости / А.Н. Пилясов, В.А. Молодцова // Арктика и Север. - 2022. - № 48. - С. 164-188.

249. Пилясов, А.Н. Смелость хозяйственных решений и современное освоение российской Арктики / А.Н. Пилясов // Арктика и Север. 2020. № 40 (40). С. 82-106

250. Пилясов, А.Н. Технологические уклады, инновации и хозяйственное освоение российской Арктики / А.Н. Пилясов, В.А. Цукерман // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. Т. 25. № 4 (78). С. 7-22.

251. Пилясов, А.Н., Цукерман, В.А. Становление нового технологического уклада в Арктике за период 1990-2021 гг.: региональный разрез // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 5. С. 95-117.

252. Плисецкий, Е.Е. Особенности современного этапа и проблемы пространственного развития арктических регионов России / Е.Е. Плисецкий, Е.Л. Плисецкий // Управленческие науки. – 2019. - № 9(4). - С. 32-43.

253. Плисецкий, Е.Е. Специфика государственного и муниципального управления развитием монопрофильных муниципальных образований в Арктической зоне Российской Федерации / Е.Е. Плисецкий, Е.А. Малицкая // Арктика и Север. - 2017. - № 26. - С. 95–96.

254. Плотников, А.В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении / А.В. Плотников // Экономика, предпринимательство и право. - 2021. - Т. 11. - № 12. - С. 2695-2704.

255. Подоплёкин, А.О. Особенности реализации государственной политики по развитию территорий Арктической зоны Российской Федерации / А.О. Подоплёкин, К.О. Малинина, Т.А. Блынская // В сборнике: Цивилизационные аспекты развития Арктических регионов России. Материалы III научно-практической конференции. Сборник статей. Москва, 2022. С. 221-237.

256. Положихина, М.А. Качество и эффективность государственного и муниципального управления: вопросы оценки / М.А. Положихина // Экономические и социальные проблемы России. - 2009. - № 2. - С. 133-156.

257. Понкин, И.В. Теория государственного управления: инструменты государственного управления и государственной политики / И.В. Понкин // Административное право и процесс. – 2014. – №. 1. – С. 27–30.

258. Попов, Е.В. Стейкхолдерская модель инновационной экосистемы региона / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак // Инновации. - 2020. - № 6 (260). - С. 46-53.

259. Попов, Е.В. Типология моделей региональных инновационных экосистем / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак // Региональная экономика: теория и практика. - 2020. – Т. 18. - № 7. - С. 1336 – 1356.

260. Попов, Е.В., Симонова, В.Л., Челак, И.П. Дифференциация уровней взаимодействия со стейкхолдерами инновационной экосистемы // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 1. С. 11-20.

261. Поспелова, Е. Применение концепции New Public Management в России / Е. Поспелова, М. Казакова // Государственная служба. – 2015. – № 2(94). – С. 22-26.

262. Потравный, И.М. Анализ форм и направлений распределения благ при реализации проектов промышленного освоения территории в Арктике / И. М. Потравный. // Экология. Экономика. Информатика. Серия: Системный анализ и моделирование экономических и экологических систем. – 2019. – Т. 1, № 4. – С. 45–51.

263. Прахалад, К. Создание ключевых компетенций и их использование: курс МВА по стратегическому менеджменту: пер. с англ. / К. Прахалад, Л. Фаэй, Р. Рэнделл. М.: Альпина Паблишер, - 2004. - С. 357-381.

264. Русинова, М.Р. Моделирование стратегии развития Пермского края с использованием инструментария "умного" бенчмаркинга / М.Р. Русинова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2021. - № 3. - С. 213-228.

265. Сазонова, О.А. Стратегические приоритеты России в Арктике: административно-правовой аспект / О.А. Сазонова, Н.В. Сазонова // Вопросы российского и международного права. - 2020. - Т.10. - № 1–1. - С. 340–345.

266. Самарина, В.П. Приоритеты и ограничения развития международного научного сотрудничества циркумполярных стран в области обеспечения устойчивого развития Арктики / В.П. Самарина, Т.П. Скуфьина // Экономика и управление. - 2023. - Т. 29. - № 8. - С. 902-916.

267. Самарина, В.П. Региональные стратегии социально-экономического развития как институты реализации экологической политики в Арктике / В.П. Самарина // Фундаментальные исследования. - 2021. - № 8. - С. 65-69.

268. Серова, Н.А. Особенности развития инвестиционных процессов в регионах российской Арктики в XXI веке / Н.А. Серова // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2020. - Т. 9. - № 2 (31). - С. 311–314.

269. Серова, Н.А., Скуфьина, Т.П. Анализ структурного развития промышленного производства в регионах Российской Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. Т. 26. № 1 (79). С. 108-119.

270. Сигарев, А.В. Партнерство как форма взаимодействия между хозяйствующими субъектами / А.В. Сигарев // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 27 мая 2017 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О.Н. Широков (и др.). Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». - 2017. - С. 151-165.

271. Скрыбина, И.В. Условия и факторы развития районов Арктической зоны Якутии / И.В. Скрыбина // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. - 2023. - №4(34). - С. 102-117

272. Скуфьина, Т.П. Тенденции к формированию социальных кластеров в системе региональной экономики Арктической зоны / Т.П. Скуфьина, Е.С. Хаценко // Уголь. - 2023. - № 5 (1167). - С. 68-71.

273. Слепцов, А.Н. Региональные аспекты развития Российской Арктики на примере Республики Саха (Якутия) / А.Н. Слепцов // Арктика и Север. - 2015. - № 19. - С. 85–97.

274. Слепышев, А.Л. Понятие, свойства и основные компоненты механизма государственного управления: региональный аспект / А.Л. Слепышев, Д.В. Довженко, С.Г. Зырянов // Социум и власть. – 2012. – №. 6 (38). – С. 81–87.

275. Смирнова, О.О. Государственная стратегия развития «опорных зон» Арктики: критерии и методические подходы к отбору инвестиционных проектов / О.О. Смирнова // Успехи современной науки. - 2017. - Т. 3. - № 1. - С. 82-85.

276. Смирнова, О.О., Добромыслова В.Ю. Некоторые вопросы государственной политики России в Арктической зоне / О.О. Смирнова, В.Ю. Добромыслова // ЭКО. – 2010. – №. 12. – С. 76-91.

277. Софронов, П.А. Государственная политика поддержки оленеводства как условие устойчивого развития коренных малочисленных народов севера в республике Саха (Якутия) (на материалах Алданского района) / П.А. Софронов, Ю.Г. Степанова // Архонт. - 2020. - № 4 (19). - С. 96–103.

278. Стрекалова, А.С. Восприятие инноваций в маркетинге территорий: роль стейкхолдерских сообществ / А.С. Стрекалова // Журнал экономической теории. - 2019. - Т. 16. - № 2. - С. 293-304

279. Ступин, И.В. Особенности правового регулирования механизмов ускоренного социально-экономического развития территорий Дальнего Востока и Арктики / И.В. Ступин // В сборнике: Инновации в науке и практике. Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции. Уфа. - 2023. - С. 226-231.

280. Сулимин, В.В. Стратегическое управление как элемент государственной службы / В.В. Сулимин // Глобальный научный потенциал. - 2019. - № 11 (104). - С. 223-225.

281. Сухарев, С.А. Элементы системы управления государственным кадровым потенциалом / С.А. Сухарев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2011. - № 2. - С. 191-195.

282. Тамбовцев, В.Л., Рождественская, И.А. Как улучшать предоставление публичных услуг: взгляд экономистов // Управленец. 2023. Т. 14. № 4. С. 2-14.

283. Тарасова, О.В. Интерактивные инструменты согласования интересов при оценке проектов регионального развития / О.В. Тарасова // В сборнике: Молодые ученые - экономике региона. сборник материалов XVI научно-практической конференции. - 2017. - С. 389-393.

284. Тарасова, О.В. Конфигурация экономических интересов и параметры взаимодействия участников арктических АТПК / О.В. Тарасова // В сборнике: Институциональная трансформация экономики: российский вектор новой индустриализации. материалы IV Международной научной конференции: в 2 частях. Ответственные редакторы: Е.А. Капогузов, Г.М. Самошилова. - 2015. - С. 463-469.

285. Тарасова, О.В. Методика оценки деятельности государственного сектора в регионах РФ / О.В. Тарасова, С.В. Седипкова // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и социологии. Сборник статей по материалам XVIII Осенней конференции молодых ученых в новосибирском Академгородке. Под редакцией Ю.М. Слепенковой. Новосибирск. - 2022. - С. 140-145

286. Тарасова, О.В. Мультипликативные экономические эффекты в арктических рыбохозяйственных проектах / О.В. Тарасова, С.М. Русяев // Арктика: экология и экономика. - 2022. - Т. 12. - № 2 (46). - С. 211-223.

287. Тарасова, О.В. Спектр интересов России в Арктической зоне: комплексная экономическая оценка / О.В. Тарасова // В сборнике: Сборник научных статей XIII международной научно-практической конференции молодых учёных по региональной экономике. - 2015. - С. 255-257.

288. Таюрский, В. Якутские чиновники сорвали северный завоз / В. Таюрский // Российская газета. - 2014. - 10 февраля.

289. Терещенко, Т.А. Основные элементы системы государственного управления / Т.А. Терещенко, И.В. Балашова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2022. - № 4 (310). - С. 129-134.

290. Тишков, С.В. Оценка современного состояния инновационного развития северных и арктических территорий / С.В. Тишков, Н.Е. Егоров, А.Д. Волков // Арктика и Север. - 2022. - № 47. - С. 57-75.

291. Ткаченко И.Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1(45). – С. 19–37.

292. Ткаченко И.Н., Метелева М.А. Моделирование стейкхолдерской стоимости корпоративной сети, создаваемой в процессе реализации политики социальной ответственности // Управленец. 2023. Т. 14. № 3. С. 44-58.

293. Ткаченко, И.Н. Особенности стейкхолдерской модели государственного управления / И.Н. Ткаченко // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 4 (61). С. 241-245.

294. Ткаченко, И.Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев // Управленец. - 2018. - Т. 9. - № 4. - С. 40-52.

295. Ткаченко, И.Н. Совершенствование процессов управления развитием государственно-частного партнерства и инфраструктурой инвестиционной деятельности на мезоуровне / И.Н. Ткаченко, М.А. Метелева // Государственно-частное партнерство. – 2017. – Т. 4. – № 4. – С. 218—227.

296. Томилина, Н.С. Развитие информационной системы государственного управления преференциальными режимами в России / Н.С. Томилина, А.А. Попов // Вестник науки. - 2023. - Т. 1. - № 12 (69). - С. 201-206.

297. Торцев, А.М. Использование коренными малочисленными народами рыбных ресурсов Ненецкого автономного округа / А.М. Торцев, И.И. Студенов, А.В. Семушин // Арктика: экология и экономика. - 2021. - Т. 11. - № 2. - С. 266–276.

298. Трашкин, И.С. Инструментарий структурирования инвестиционных проектов на принципах проектного финансирования и государственно-частного партнерства / И.С. Трашкин // Фундаментальные исследования. - 2023. - № 1. - С. 55-65.

299. Трифонов, Ю.В. Трансформация современных систем менеджмента / Ю.В. Трифонов, С.М. Брыкалов // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 8. - С. 75-94.

300. Трофимов, В.И. Арктический ответ: новая стратегия освоения Арктики / В.И. Трофимов, О.В. Хомяченкова, С.А. Хомяченкова // Научный вестник Арктики. - 2021. - № 10. С. 14-22.

301. Тулинова, Д.В. Методы разработки стратегий муниципальных образований / Д.В. Тулинова, Ю.Н. Лапыгин // Управленческое консультирование. - 2018. - № 1. - С. 92-104.

302. Ульченко, М.В. Государственная политика арктических государств: зарубежный опыт / М.В. Ульченко, И.В. Селин // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2019. - № 1 (109). - С. 172–181.

303. Хайнинен, Л. Обзор арктической политики и стратегий / Л. Хайнинен // Арктика и Север. - 2020. - № 39. - С. 195-202.

304. Хвостенко, П.В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интересов стейкхолдеров / П.В. Хвостенко // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2012. - № 3. - С. 84–89.

305. Хвостова, М.С. Влияние опасных природных процессов и явлений на безопасность хозяйственной деятельности в Арктической зоне РФ / М.С. Хвостова // Российская Арктика. - 2021. - №1(12). - С. 5-22

306. Цветков, В.А. Стратегическое развитие арктического региона в условиях больших вызовов и угроз / В.А. Цветков, М.Н. Дудин, А.А. Юрьева // Экономика региона. - 2020. - Т.16. - № 3. - С. 680-695.

307. Цветков, В.А. Управленческие аспекты в системе планирования промышленного освоения ресурсного потенциала Арктики / В.А. Цветков, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников // Управленческие науки. – 2018. – №. 1. – С. 18-31

308. Цукерман, В.А. Влияние санкций на комплексное освоение месторождений арктического шельфа / В.А. Цукерман, Е.С. Горячевская // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2017. – №. 12-3. – С. 158-160.

309. Цукерман, В.А. Северный морской путь и инновационное развитие Арктической зоны России // Вестник транспорта. 2023. № 1. С. 5-7.

310. Чернов, К.А. Организационные особенности разработки и реализации стратегий социально-экономического развития регионов РФ / К.А. Чернов // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология. – 2018. - Т. 20. - № 4. - С. 47–54.

311. Чистобаев, А.И. Арктическая зона Российской Федерации как особый объект государственного управления / А.И. Чистобаев, П.Ю. Малинин // Региональные исследования. - 2016. - № 2. - С. 122–128.

312. Чуланова, О.Л. Форсайт-сессии как инновационный инструмент стратегического управления и работы проектных команд / О.Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. - 2018. - № 1 (22). - С. 28-36.

313. Чуркин, О.Е. Фосфатные ресурсы Арктики: современное состояние и среднесрочные перспективы / О.Е. Чуркин, Ф.Д. Ларичкин, А.А. Гилярова // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2018. № 6 (62). С. 73-79.

314. Шаталова, О.М. Модель оптимального управления территорией со специальным (преференциальным) режимом развития / О.М. Шаталова, С.А. Лихопуд // Интеллектуальные системы в производстве. - 2023. - Т.21. - № 2. - С. 152-163.

315. Швец, Н.Н., Береснева, П.В., Нефтегазовые ресурсы Арктики: правовой статус, оценка запасов и экономическая целесообразность их разработки, Вестник МГИМО-Университета, № 4(37) (2014), с. 62.

316. Щербаченко, П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях / П.С. Щербаченко // Вестник ГУУ. - 2018. - №5. - С.155-161.

317. Щитинский, В.А. Проблемы управления социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации / В.А. Щитинский, М.В. Минина // Управленческое консультирование. – 2018. – №. 6 (114). – С. 77-87.

318. Эльбиева, Л.Р. Инструменты разработки и реализации комплексной стратегии / Л.Р. Эльбиева, К.Х. Ильясова // Тенденции развития науки и образования. - 2021. - № 76(3). - С. 43-45.

319. Юдин, С.С. Партнерство государства и бизнеса для обеспечения экономической устойчивости сложных промышленных нефтегазовых систем в Арктике / С.С. Юдин, А.Е. Череповицын // Север и рынок: формирование экономического порядка. - 2022. - Т. 25. - № 2 (76). - С. 7-18.

320. Южаков, В.Н. Подходы к оценке результативности и эффективности экспериментов в государственном управлении / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.А. Ефремов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. - 2021. - № 3 (46). - С. 8-26.

Источники на иностранном языке

321. A Policy Brief from the Alaska Policy Forum. 2019. Third-grade literacy. Alaska's students must read by 9. URL: <https://alaskapolicyforum.org/wp-content/uploads/Read-By-9-electronic-full-2019-01.pdf>

322. Agle, B. Dialogue: toward superior stakeholder theory / B. Agle, T. Donaldson, E. Freeman, M. Jensen // Business ethics quarterly. – 2008. – Vol. 18, iss. 2. – P. 153–190

323. Ansoff, H.I. Corporate Strategy / H.I. Ansoff. New York: McGraw-Hill. 1965. – 241 p.

324. Apitz S., Fitzpatrick A., McNally A. et al. Stakeholder value-linked sustainability assessment: evaluating remedial alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA // Integrated environmental assessment and management. – 2017. – Vol. 14, iss. 1. – P. 43–62.

325. Baxter, D. Proactive and Strategic Healthcare PublicPrivate Partnerships (PPPs) in the Coronavirus (COVID-19) Epoch. / D. Baxter, C.B. Casady // Sustainability, - 2020. – No. 12. - P. 5097-6005.

326. Brazovskaia, V. Potential Impact of Renewable Energy on the Sustainable Development of Russian Arctic Territories / V. Brazovskaia, S. Gutman, A. Zaytsev // Energies, - 2021. - 14(12):3691 220. Canada's Arctic Foreign Policy / Government of Canada (official site): https://international.gc.ca/worldmonde/international_relations-relations_internationales/arctic-arctique/arctic_policycanadapolitique_arctique.aspx?lang=eng

327. Caldwell, N.D. Social value creation and relational coordination in public-private collaborations / N. D. Caldwell, J. K. Roehric, G. George // Journal of Management Studies. – 2017. - Vol. 54(6). – P. 906–928.

328. Cant, M.C. Product Strategy: Factors That Influence Product Strategy Decisions Of SMEs In South Africa / M.C. Cant, J.A. Wiid, S.Mohamed Kallier. // The Journal of Applied Business Research – 2015. – Volume 31, 2. – p. 621-629.

329. Casady, C.B. (Re)Defining Public-Private Partnerships (PPPs) in the New Public Governance (NPG) Paradigm: An Institutional Maturity Perspective / C.B. Casady, E. Kent, E.L. Raymond, W. Richard Scott // Public Management Review – 2020. – Vol. 22. – P. 161–183.

330. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Chandler, Alfred D. Massachusetts institute of technology Cambridge, Massachusetts: THE M.I.T. PRESS. 1963. – 488 p.

331. Cole, A. H. Business Enterprise in Its Social Setting / A.H. Cole. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1959. – 286 p.

332. Cooper, R.G. New Product Portfolio Management: Practices and Performance / R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt. // Journal of Product Innovation Management. – 1992. - Vol. 16. - p. 333-351.
333. Cooper, R.G. The Impact of New Product Strategies / R.G. Cooper. // Industrial Marketing Management. – 1983. - Vol. 12. – Pp. 243-256.
334. Culot, G. The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. / G. Culot, G. Orzesb, M. Sartora, G. Nassimbenia. // Technological Forecasting & Social Change 157. – 2020. – 120092. – p. 1-34
335. Da Silva, L. The Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta-Synthesis / L. Da Silva, C. Bitencourt, K. Faccin, T. Iakovleva // Sustainability, MDPI, Open Access Journal. - 2019. - Vol. 11(6). - P. 1-25.
336. Department of Defense. Arctic Strategy /Department of defense. – Access mode : https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2013_Arctic_Strategy.pdf
337. Depledge, D. The UK's defence arctic strategy: Negotiating the slippery geopolitics of the UK and the arctic / D. Depledge, K. Dodds, C. Kennedy-Pipe // RUSI Journal. – 2019. – Vol. 164. – № 1. – P. 28-39.
338. Detter, G. Arctic region and arctic cities vs sustainable region and smart cities / G. Detter, A. Ljovkina, J. Tukkel // E3S Web of Conferences. Ural Environmental Science Forum «Sustainable Development of Industrial Region», UESF-2021». - 2021.
339. Fassin, Y. The stakeholder model refined //Journal of business ethics. –2009. –T. 84. –№1. – pp. 113-135.
340. Ferreira, D.C. Public-private partnerships in health care services: Do they outperform public hospitals regarding quality and access? Evidence from Portugal / D.C. Ferreira, R.C. Marques // Socio-Economic Planning Sciences. – 2021. – Vol. 73(C)
341. Feurer, R. Strategy development: past, present and future / R. Feurer, K. Chaharbaghi // Management Decision. – 1995. – Vol. 33. – Issue: 6. – Pp.11-21.

342. Finland's Strategy for Arctic Policy // European Polar Board. Mode of access https://www.europeanpolarboard.org/fileadmin/user_upload/Finland_Arctic_Strategy_2021.pdf

343. Freeman, R.E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984

344. Freeman, R.E., Martin, K., Parmar, B. Stakeholder Capitalism // Business Ethics Quarterly. 2007. Vol. 74. N 4. P. 303–314.

345. Gibson, K. The moral basis of stakeholder theory / K. Gibson // Journal of business ethics. – 2000. – Vol. 26, no. 3. – P. 245–257.

346. Goldbach, C. Public Cost Comparator for Public-Private Partnerships / C. Goldbach, V. Goldman, R. Phillips, A. Seymour // American University Master of Public Policy on behalf of the National Council for Private-Public Partnerships. - 2016. – 28 p.

347. Government of Canada. Canada's Northern Strategy Our North, Our Heritage, Our Future Government of Canada. – Access mode : <http://library.arcticportal.org/1885/1/canada.pdf> , free

348. Government of France. ÉQUILIBRER LES EXTRÊMES: Stratégie polaire de la France à horizon 2030. – 2023. – URL:https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2022/04/strategie_polaire_de_la_france_a_horizon_2030.pdf

349. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). – 7th edition. – Project Management Institute, Inc., 2021. – 250 p.

350. Gutman, S. Balance scoreboard for sustainable development in the Russian Arctic zone / S. Gutman // Sustainable Development and Engineering Economics. -2021. - №1(1). - P. 81-95.

351. Hein, A. M., Jankovic, M., Feng, W., Farel, R., Yune, J. H., Yannou, B. Stakeholder power in industrial symbioses: a stakeholder value network approach // Journal of Cleaner Production. – 2017. – Vol. 148. – P. 923–933.

352. Hendry, J. Missing the target: normative stakeholder theory and the corporate governance debate / J. Hendry // Business ethics quarterly. – 2001. – Vol. 11, iss. 1. – P. 159–176.

353. Huebert, R. Canadian American Solutions to the Questions of Arctic Security / R. Huebert // The Journal of Intelligence, Conflict, and Warfare. - 2022. - Vol. 4. - № 3. - P. 239–243.

354. Husebekk, A. Arctic advanced education and research / A. Husebekk, K. Ruud, S. Eikeland, G. Gotaas // The Palgrave Handbook of Arctic Policy and Politics. Cham: Palgrave Macmillan, - 2020. - P.133-141.

355. Iceland's Policy on Matters Concerning the Arctic Region // Government of Iceland. Mode of access: https://www.government.is/library/01-Ministries/Ministry-for-Foreign-Affairs/PDF-skjol/Arctic%20Policy_WEB.pdf

356. James, Brian Quinn., 1980. Strategies for change: logistical incrementalism. Homewood : Dow Jones-Irwin, 230 p.

357. Kaufmann, D. The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues / D. Kaufmann, A. Kraay, M. Mastruzzi // Hague journal on the rule of law. - 2011. - T. 3. - № 2. P. 220-246.

358. Kenneth, R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy / R. Andrews Kenneth. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971. – pp. 18-46

359. Kosycarz, E.A. Evaluating opportunities for successful public–private partnership in the healthcare sector in Poland / E.A. Kosycarz, B.A. Nowakowska, M.M. Mikołajczyk // Journal of Public Health. – 2019. – No. 27. – P. 1–9.

360. Lackenbauer, W. Canadian Sovereignty in the Arctic / W. Lackenbauer // The Journal of Intelligence, Conflict, and Warfare. - 2022. - Vol. 4. - № 3. - P. 84–88.

361. Loe, J. S. P. Arctic petroleum's community impacts: Local perceptions from Hammerfest, Norway / J. S. P. Loe, I. Kelman // Energy Research & Social Science. – 2016. – T. 16. – C. 25-34.

362. Miller, S. Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions / S. Miller, D. Wilson, D. Hickson // Long range planning. – Oxford etc., 2004. – Vol. 37, № 3. – P. 201–218

363. National Strategy for the Arctic Region / The white house. – Access mode : <https://www.whitehouse.gov/wpcontent/uploads/2022/10/National-Strategy-for-the-Arctic-Region.pdf>

364. Nong, D. Potential impacts of expanded Arctic Alaska energy resource extraction on US energy sectors / D. Nong, A.M. Countryman, T. Warziniack // Energy policy. – 2018. – T. 119. – P. 574-584.

365. Norway's Arctic Strategy – between geopolitics and social development. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/fad46f0404e14b2a9b551ca7359c1000/arctic-strategy.pdf>

366. O'Toole, Jr.L.J., Meier, K.J. Public management, context, and performance: in quest of a more general theory. Journal of Public Administration Research and Theory, 2. 2014. 237–256.

367. Pereira, M.A. A critical look at the Portuguese public–private partnerships in healthcare / M.A. Pereira, D.C. Ferreira, R.C. Marques // International Journal of Health Policy and Management. – 2020. - Vol. 36. - P. 302–315.

368. Petrova E. Historical Review of Strategy and Strategic Business Management / E. Petrova // Review of General Management. – 2015. – Volume 22, Issue 2. – Pp. 17-27.

369. Phillips, R. Stakeholder theory and organizational ethics / R. Phillips. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2003. – 200 p.

370. Porter, M.E. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press. 1985. – 592 p.

371. Potravnaya, E.V. Social Problems of Industrial Development of the Arctic Territories / E.V. Potravnaya. // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. – 2021. – Vol. 14 (7). – P. 1008– 1017

372. Potravny, I. Compensation fund as a tool for sustainable development of the Arctic indigenous communities / I. Potravny, I. Novoselova, V. Gassiy. // Polar Science. – 2021. – Vol. 28. – P. 100609.

373. Potravny, I.M. The usage of renewable energy sources in the Arctic: the role of public-private partnership / I.M. Potravnyi, N.N. Yashalova, D.S. Boroukhin, M.P. Tolstoukhova // Ekonomicheskie i Sotsialnye Peremeny. - 2020. - Vol. 13. - № 1. - P. 144–159.

374. Rowley, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences / T. Rowley // Academy of management review. – 1997. – Vol. 22, iss. 4. – P. 887–910.

375. Samimi E., Sydow J. Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption // The International Journal of Human Resource Management. – 2021 – Vol. 32, iss. 1. – P. 49–83.

376. Schiffer, E. Understanding common network patterns to improve management of external and internal stakeholder risks / E. Schiffer // The Routledge companion to strategic risk management / ed. by T. Andersen. – London: Routledge, 2015. – P. 501–508

377. Schilling, M. Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet / M. Schilling // Journal of management history. – 2000. – Vol. 6, no. 5. – P. 224–242.

378. Simonchuk, V.D. Norway's experience in attracting human resources to the Arctic region / V.D. Simonchuk, A.Y. Nikulina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, - 2020. - T. 554. - №. 1. - P. 012006.

379. Stephenson S. R. et al. Projected 21st-century changes to Arctic marine access // Climatic Change. – 2013. – Vol. 118. – №. 3. – P. 893

380. Strategic importance of the Arctic in US policy //US government printing office, 2010. URL: https://irp.fas.org/congress/2009_hr/arctic.pdf

381. Sunny, S. A stakeholder synergy perspective of ecological value creation / S. Sunny, M.I. Ali, R.R. Chowdhury // Academy of management annual meeting proceedings. – 2018. – Iss. 1. – Art. 16460.

382. Sweden's strategy for the Arctic region // Government of Swede. Mode of access:
<https://www.government.se/4aaec5/contentassets/85de9103bbbe4373b55edd7f71608da/swedens-strategy-for-the-arctic-region-2020.pdf>

383. Tapaninaho, R. Reviewing the stakeholder value creation literature: towards a sustainability approach / R. Tapaninaho, J. Kujala // Social responsibility and sustainability / ed. by W. Leal Filho. – Cham : Springer, 2019. – P. 3–36.

384. The White House. National Security Presidential Directive and Homeland Security Presidential Directive. / The White House. – Access mode : <https://irp.fas.org/offdocs/nspd/nspd-66.htm>

385. UK Government. Looking North: The UK and the Arctic The United Kingdom's Arctic Policy Framework / UK Government. – 2023. – [URL:https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1135186/lookingnorth-the-uk-and-the-arctic-the-uks-arctic-policy-framework.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1135186/lookingnorth-the-uk-and-the-arctic-the-uks-arctic-policy-framework.pdf).

386. Väättänen, V. Securing Anticipatory Geographies: Finland's Arctic Strategy and the Geopolitics of International Competitiveness / V. Väättänen // Geopolitics. – 2019. – C. 1-24.

387. Walker, D.H.T., Bourne, L.M., Shelley, A. Influence, stakeholder mapping and visualization // Construction Management and Economics. – 2008. – Vol. 26, iss. 6. – P. 645– 658

388. Wilson, G. Governance for arctic sustainability / G. Wilson, G. Fondahl, K.G. Hansen // Arctic Sustainability, Key Methodologies and Knowledge Domains. A Synthesis of Knowledge 1. Ed. by J.K. Graybill and A.N. Petrov. London: Routledge, - 2020. Ch. 5. 22 p.

389. Yang, R. Stakeholder-associated risks and their interactions in complex green building projects: a social network model / R. Yang, P. Zou // Building and environment. – 2014. – Vol. 73. – P. 208–222

390. Yang, Y. Population aging, health investment and economic growth: Based on a cross-country panel data analysis / Y. Yang, R. Zheng, L. Zhao // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2021. – Vol. 18. – No. 4. – P. 1801-1817.

391. Zhou, Y. Stakeholder risk and trust perceptions in the diffusion of green manufacturing technologies: evidence from China / Y. Zhou, M. Pan, D. K. Zhou, L. Xue // The journal of environment & development. – 2018. – Vol. 27, iss. 1. – P. 46–73.

Публикации автора

392. Сахарова, С.М. Стратегическое управление развитием Арктической зоны на основе многоцентричного подхода / С.М. Сахарова, Т.А. Головина, И.Л. Авдеева, Л.В. Парахина // Международная экономика. - 2022. - № 4. - С. 285-298.

393. Сахарова, С.М. Концепция стратегического публичного управления в современных условиях / С.М. Сахарова, А.И. Репичев, А.А. Адаменко // Вестник Академии знаний. - 2022. - № 52 (5). - С. 228-235.

394. Сахарова, С.М. Методы стратегического менеджмента в системе публичного управления / С.М. Сахарова, Л.В. Тугачева, А.А. Суровнева // Вестник Академии знаний. - 2022. - № 53 (6). - С. 476-481.

395. Сахарова, С.М. Методы, модели и технологии управления социально-экономическими системами в эпоху цифровой трансформации. Коллективная научная монография под общ. ред. Головиной Т.А. / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Васильева Е.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Горбунов В.С., Еремина И.А., Комаревцева О.О., Кулагина Н.А., Михалев И.И., Панкова В.Б., Парахина Л.В., Репичев А.И., Сахарова С.М., Суровнева А.А., Суханов Д.А., Таранова И.В., Тиханов Е.Л., Тугачева Л.В., Филатова Е.С. и др. / Орел, 2022. 208 с.

396. Сахарова, С.М. Организационно-управленческие механизмы государственно-частного партнерства для развития опорной инфраструктуры в Арктической зоне / А.И. Репичев, С.М. Сахарова // Естественно-гуманитарные исследования. - 2021. - № 37 (5). - С. 242-249.

397. Сахарова, С.М. Оценка действующей государственной и региональной политики на территории Арктической зоны РФ / С.М. Сахарова, И.Л. Авдеева // В сборнике: Экономика и бизнес: тенденции и инновации. Материалы международной научно-практической конференции. Москва. - 2021. - С. 49-58.

398. Сахарова, С.М. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // Среднерусский вестник общественных наук. - 2021. - Т.16. - № 2. - С. 95-111.

399. Сахарова, С.М. Социо-эколого-экономическое управление развитием территории Арктической зоны С.М. Сахарова // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2021. С. 290-298.

400. Сахарова, С.М. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // Среднерусский вестник общественных наук. - 2021. - № 2. - С. 95–111.

401. Сахарова, С.М. Публичное управление социально-экономическим развитием региона на принципах государственно-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // В сборнике: Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. Материалы Десятой международной научно-практической конференции. Отв. за выпуск А.О. Шуликов. Петропавловск-Камчатский. - 2021. - С. 51-55.

402. Сахарова, С.М. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации / Л.В. Тугачева, С.М.

Сахарова, Т.А. Головина // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 1 (126). - С. 439-445.

403. Сахарова, С.М. Современное состояние и перспективы развития Арктической зоны РФ в глобальном экономическом пространстве / Т.А. Головина, И.Л. Авдеева, Л.В. Парахина, С.М. Сахарова // В сборнике: Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в современных условиях. Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.Л. Багиева, А.Г. Бездудной. Санкт-Петербург. - 2022. - С. 133-138.

404. Сахарова, С.М. Социально-экономическое развитие Арктической зоны на принципах государственно-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // В сборнике: Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Орехово-Зуево. - 2021. - С. 9-14.

405. Сахарова, С.М. Социо-эколого-экономическая концепция государственного управления развитием Арктической зоны / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // В сборнике: Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Отв. редактор О.А. Горбунова. Самара. - 2021. - С. 273-280.

406. Сахарова, С.М. Сравнительный анализ стратегий России и зарубежных государств в контексте государственного управления социально-экономическим развитием территории Арктической зоны / С.М. Сахарова, И.Л. Авдеева, Л.В. Парахина // В сборнике: Развитие Северо-Арктического региона: вопросы сохранения культурного наследия народов Арктики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - 2022. - С. 192-195.

407. Сахарова, С.М. Стратегические направления государственного управления социально-экономическим развитием территории Арктической

зоны / С.М. Сахарова, Л.В. Тугачева // Вестник Академии знаний. - 2021. - № 45 (4). - С. 263-270.

408. Сахарова, С.М. Стратегическое государственное планирование развития территории арктической зоны на основе системы сбалансированных показателей / С.М. Сахарова // Среднерусский вестник общественных наук. - 2021. - Т. 16. - № 6. - С. 209-223.

409. Сахарова, С.М. Стратегическое управление Арктической зоной Российской Федерации на основе государственно-частного партнерства / Т.А. Головина, С.М. Сахарова // В сборнике: Развитие Северо-Арктического региона: вопросы сохранения культурного наследия народов Арктики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - 2022. - С. 167-171.

410. Сахарова, С.М. Цифровизация публичной политики в системе государственного управления / С.М. Сахарова, И.Л. Авдеева, Л.В. Парахина // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2022. - Т. 10. - № 1 (56). - С. 114-125.

411. Сахарова, С.М. Кадровая политика в органах государственной власти: проблемы реализации и направления совершенствования / С.М. Сахарова // Вестник государственного и муниципального управления. 2017. № 3 (26). С. 68-72.

412. Sakharova, S.M. The concept of the socio-environmental and economic system of the Arctic zone on the basis of stakeholder approach / S.M. Sakharova, T.A. Golovina, I.L. Avdeeva, L.V. Parakhina, A.V. Polyinin // Mining Informational and Analytical Bulletin (Scientific and Technical Journal). 2022. № 10-2. С. 49-61.

413. Sakharova, S.M. The public administration of the socio-economic development of the Arctic zone based on a stakeholder approach / S. Sakharova, I. Avdeeva, T. Golovina, L. Parakhina // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Сер. «Scientific and Technical Findings of the Arctic Exploration 2020: Present and Future» 2021. С. 012035.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

РАСЧЕТ ВЛИЯНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ЦЕЛЕВЫХ ОРИЕНТИРОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА НА УРОВЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТА

«Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа»

$$\Delta R_{(S_1)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_1$$
$$= \frac{+0,56\%}{+0,1 - 1 - 0,1 + 0,2 + 0,3 + 0,4 + 0,1 + 0,3 + 0,2} \cdot 0,1 = +1,12 \cdot 0,1 = 0,11\%;$$

$$\Delta R_{(S_2)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_2 = +1,12 \cdot (-1) = -1,12\%;$$

$$\Delta R_{(S_3)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_3 = +1,12 \cdot (-0,1) = -0,11\%;$$

$$\Delta R_{(S_4)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_4 = +1,12 \cdot 0,2 = 0,22\%;$$

$$\Delta R_{(S_5)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_5 = +1,12 \cdot 0,3 = 0,34\%;$$

$$\Delta R_{(S_6)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_6 = +1,12 \cdot 0,4 = 0,45\%;$$

$$\Delta R_{(S_7)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_7 = +1,12 \cdot 0,1 = 0,11\%;$$

$$\Delta R_{(S_8)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_8 = +1,12 \cdot 0,3 = 0,34\%;$$

$$\Delta R_{(S_9)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9} \Delta S_9 = +1,12 \cdot 0,2 = 0,22\%;$$

«Бизнес - структуры»: ООО «ИФР Харп»

$$\Delta R_{(s_1)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_1$$

$$= \frac{+1,58\%}{+0,5 - 0,1 + 0,1 + 0,2 + 0,9 + 0,2 + 0,3 - 0,4 - 0,4 + 0,5 + 0,2 - 0,1} \cdot 0,5 = +0,83 \cdot 0,5 = 0,42\%;$$

$$\Delta R_{(s_2)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_2 = +0,83 \cdot (-0,1) = -0,08\%;$$

$$\Delta R_{(s_3)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_3 = +0,83 \cdot 0,1 = 0,08\%;$$

$$\Delta R_{(s_4)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_4 = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%;$$

$$\Delta R_{(s_5)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_5 = +0,83 \cdot 0,9 = 0,76\%;$$

$$\Delta R_{(s_6)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_6 = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%;$$

$$\Delta R_{(s_7)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_7 = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%;$$

$$\Delta R_{(s_8)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_8 = +0,83 \cdot (-0,4) = -0,33\%;$$

$$\Delta R_{(s_9)} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_9 = +0,83 \cdot (-0,4) = -0,33\%;$$

$$\Delta R_{(s_{10})} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_{10} = +0,83 \cdot 0,5 = +0,42\%;$$

$$\Delta R_{(s_{11})} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_{11} = +0,83 \cdot 0,2 = 0,18\%;$$

$$\Delta R_{(s_{12})} = \frac{\Delta R_{\text{сфиз.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7 + \Delta S_8 + \Delta S_9 + \Delta S_{10} + \Delta S_{11} + \Delta S_{12}} \Delta S_{12} = +0,71 \cdot (-0,1) = -0,08\%;$$

«Инвесторы»: АО Газпромбанк

$$\Delta R_{(S_1)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_1 =$$

$$= \frac{-0,71\%}{-0,2 - 0,3 - 0,6 - 0,1 + 0,5 + 0,1 + 0,1} \cdot (-0,2) = +0,7 \cdot (-0,2) = -0,14\%;$$

$$\Delta R_{(S_2)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_2 = +0,7 \cdot (-0,3) = -0,23\%;$$

$$\Delta R_{(S_3)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_3 = +0,7 \cdot (-0,6) = -0,45\%;$$

$$\Delta R_{(S_4)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_4 = +0,7 \cdot (-0,1) = -0,07\%;$$

$$\Delta R_{(S_5)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_5 = +0,07 \cdot 0,5 = 0,04\%;$$

$$\Delta R_{(S_6)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_6 = +0,07 \cdot 0,1 = +0,07\%;$$

$$\Delta R_{(S_7)} = \frac{\Delta R_{общ.}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_7 = +0,07 \cdot 0,1 = 0,07\%.$$

«Жители Ямало-Ненецкого автономного округа»

$$\begin{aligned}\Delta R_{(s_1)} &= \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_1 = \\ &= \frac{+1,00\%}{-0,2 + 0,1 - 0,1 + 0,3 + 0,5 + 0,2 - 0,1} \cdot (-0,2) = +1,43 \cdot (-0,2) = -0,29\%;\end{aligned}$$

$$\Delta R_{(s_2)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_2 = +1,43 \cdot 0,1 = 0,14\%;$$

$$\Delta R_{(s_3)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_3 = +1,43 \cdot (-0,1) = -0,14\%;$$

$$\Delta R_{(s_4)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_4 = +1,43 \cdot 0,3 = 0,42\%;$$

$$\Delta R_{(s_5)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_5 = +1,43 \cdot 0,5 = 0,72\%;$$

$$\Delta R_{(s_6)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_6 = +1,43 \cdot 0,2 = 0,28\%;$$

$$\Delta R_{(s_7)} = \frac{\Delta R_{\text{общ.}}}{\Delta S_1 + \Delta S_2 + \Delta S_3 + \Delta S_4 + \Delta S_5 + \Delta S_6 + \Delta S_7} \Delta S_7 = +1,43 \cdot (-0,1) = -0,14\%;$$