

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

САХАРОВА Светлана Михайловна, младший научный сотрудник кафедры менеджмента и государственного управления Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, адрес: 302028, г. Орел, ул. Панчука, д.1, e-mail: sakharovasveta2020@yandex.ru

Аннотация. Цель исследования – рассмотреть теоретические и методические аспекты стратегического государственного планирования развития территории Арктической зоны на основе системы сбалансированных показателей. Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием стратегического интереса зарубежных стран и национальной экономики к ресурсам Арктики, что требует совершенствования организационно-управленческих механизмов взаимодействия территориальных и отраслевых органов государственного управления. Предметом исследования является процесс стратегического государственного планирования развития территории на основе системы сбалансированных показателей. Методология исследования: для анализа материала по заявленной проблематике были использованы такие методические приемы и инструменты, как методы структурного и системного анализа, ретроспективная оценка и текст-майнинг.

Результаты исследования: рассмотрены основные события и принятые документы, которые значимым образом повлияли на развитие российского стратегического управления, процессов планирования и прогнозирования на современном этапе. Определены основные направления стратегического государственного планирования развития территории Арктической зоны РФ на основе системы сбалансированных показателей. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-310-90038.

Ключевые слова: система стратегического государственного планирования, развитие территории, Арктическая зона, система сбалансированных показателей.

STRATEGIC STATE PLANNING FOR DEVELOPING THE RUSSIAN ARCTIC ZONE BASED ON A SYSTEM OF BALANCED INDICATORS

SAKHAROVA S. M., Junior Researcher of the Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPА, (Russian Federation, Orel), e-mail: ssakharova@adm-nao.ru

Abstract. The purpose of the study is to consider the theoretical and methodological aspects of strategic state planning for the developing the Russian Arctic Zone based on a system of balanced indicators.

The relevance of the study is due to the rapid development of the strategic interest of foreign countries and the national economy in the resources of the Arctic, which requires improving the organizational and managerial mechanisms of interaction between territorial and sectoral government bodies. The subject of the research is the process of strategic state planning for the development of the territory based on a system of balanced indicators.

Research methodology: methodological techniques and tools as methods of structural and system analysis, retrospective assessment and text mining are used to analyze the material on the stated problems. Research results: the main events and adopted documents are considered. It is shown that they had a significant impact on the development of Russian strategic management, planning and forecasting processes at the present stage. The main directions of strategic state planning for the developing the Russian Arctic Zone based on a system of balanced indicators are determined.

The study is carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research within the framework of scientific project No. 20-310-90038.

Keywords: strategic state planning system, territory development, arctic zone, balanced scorecard.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что в связи с переходом России к рыночной экономике важнейшей задачей перед государством выступает формирование эффективной системы управления социально-экономическими процессами на всех уровнях власти в новых условиях. Как показывает практика, эффективное управление невозможно без использования методов стратегического планирования.

В начале 2000-х годов перед государством встал вопрос о реформировании и воссоздании системы планирования и прогнозирования. На федеральном и региональном уровне данный процесс имеет большую результативность, чем на уровне муниципальных образований, поскольку они находятся в затажном кризисе и имеют проблемы, связанные с управлением развития своей территории. Для решения этих проблем требуется внедрение целостной системы стратегического планирования развития территории.

Первым опытом планирования и прогнозирования в России принято считать долгосрочный план развития экономики страны – ГОЭЛРО, разработанный Государственным плановым комитетом после Октябрьской революции 1917 года. Главной целью плана ГОЭЛРО была электрификация экономики, но он затронул не только вопросы электроэнергетики страны, но и экономику в целом.

Для обеспечения работ создавались предприятия, осваивались энергоресурсы страны, росла тяжелая промышленность. Как с методологической, так и с теоретической точки зрения опыт разработчиков плана оказался новшеством не только для России, но и для всей мировой экономики.

После распада СССР планирование перестало быть важным инструментом государственного управления: оно применялось либо локально (на предприятии), либо малоэффективно. Сам термин «планирование» исчез из нормативной базы и перестал употребляться в официальных источниках. Несколько лет в стране не использовались среднесрочные и долгосрочные перспективы развития экономики, плановая работа государственных и региональных органов была сведена к краткосрочному прогнозированию небольшого уровня обобщающих показателей.

Общественное участие в системе стратегического планирования

С 2017 года и по настоящее время Минэкономразвития России ведет работу по созданию «Стратегии РФ – 2035». На интернет-портале автоматизированной системы «Управление» любому гражданину РФ предлагалось поучаствовать в разработке стратегии и основных направлений государственной политики на долгосрочную перспективу.

Информационное взаимодействие предусматривалось в виде опроса и предложения своих идей. Опрос проходил по следующим блокам: внешняя политика, макроэкономика, человеческий капитал, технологическое развитие, пространственное развитие, институты и общество.

Некоторые из предложенных идей были на темы: «Уборка космического мусора», «Формирование сети пилотных регионов», «Кадры мешают России совершить экономическое «чудо»». По данным системы «Управление», в представленных опросах приняли участие от 105–158 человек, а идей по каждому блоку было предложено не более 20, что позволяет с уверенностью сказать, что данный способ был использован не эффективно, хотя замысел сам по себе очень интересен и необычен для России. Таким образом, рассмотрены основные события и принятые документы, которые значимым образом повлияли на развитие и возрождение российского стратегического управления, процессов планирования и прогнозирования на современном этапе, а также появление этих систем в мире [3, С. 116-121].

Одной из причин медленного роста российской экономики в настоящее время является неудовлетворительная система государственного управления. Наиболее важная проблема – отсутствие качественного стратегического планирования.

Несмотря на то что в РФ имеется закон о стратегическом управлении, стратегическое управление осуществляется достаточно формально, сложно оценивать эффективность управления из-за отсутствия понятной системы мониторинга. Формы сбора исходной информации для расчета показателей в соответствии с методиками расчета показателей достижения целей национальной программы представляются с годовой периодичностью, что не позволяет использовать оперативные данные для мониторинга программы в течение года. Следующей проблемой является низкая скорость принятия решений, что связано с наличием регламентов, которые жестко определяют сроки и не являются гибким. Существует проблема удвоения запрашиваемой информации, также не стоит исключать человеческий фактор при принятии управленческих решений.

Изучению вопросов государственного управления посвящены работы А.Г. Аганбегяна, Г.В. Атаманчука, С.Ю. Глазьева, Т. Геблера, Н. Мэннинга, Д. Осборна, Н. Парисона, Ш. Хака и других.

Для успешного выполнения всех показателей программы «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» необходимо определить стратегические цели модели социально-экономического развития, согласованной не только на уровне государственного управления, но и на уровне гражданского общества.

В последние годы Арктика приобретает всё большее значение и привлекает внимание стран не только арктических. Гонка за ресурсами в этом регионе с годами будет только нарастать. США и главные страны НАТО рассматривают Арктический регион в качестве своего оперативного театра военных действий, что неминуемо приведет к повышению напряженности в регионе.

На рис. 1 представлены существующие проблемы государственного управления в Российской Федерации.

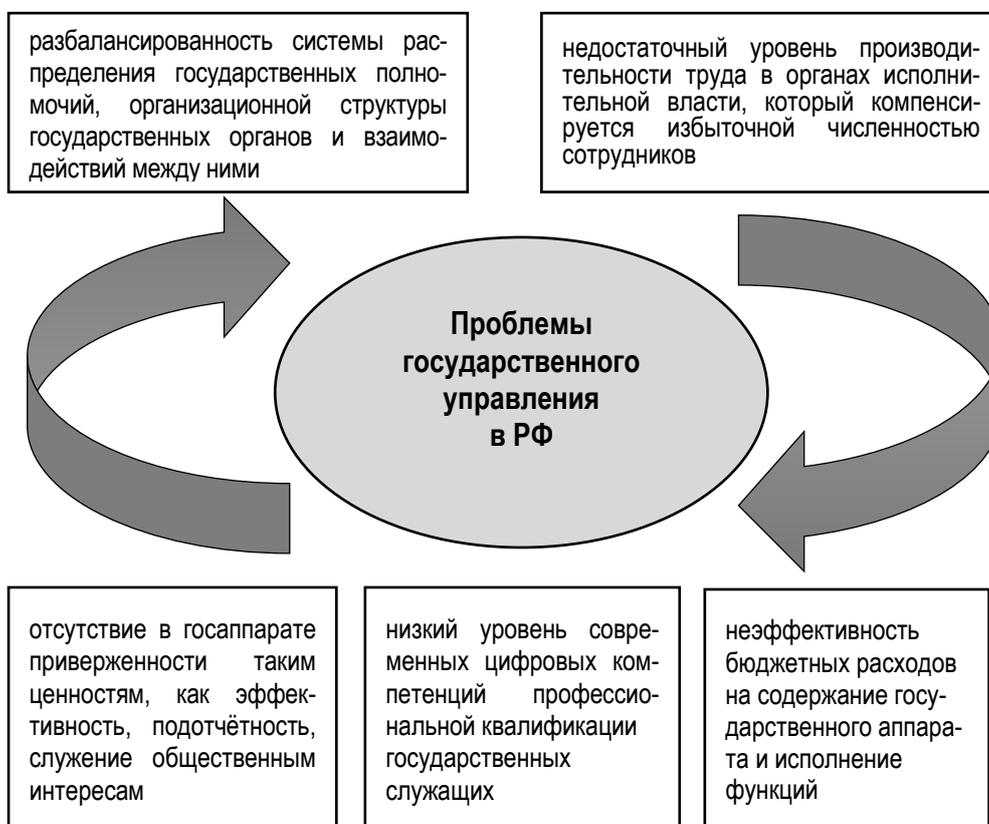


Рисунок 1 – Проблемы государственного управления в РФ

Figure 1 – Problems of public administration in the Russian Federation

Стратегическое планирование в РФ регулируется планами деятельности органов власти, цели и задачи стратегического планирования определены в стратегии социально-экономического развития как для страны в целом, так и для каждого субъекта РФ в частности, обоснование данной стратегии опирается на прогноз социально-экономического развития субъекта [2, С. 105-112]. Связующим звеном в реализации стратегических планов является государственная программа субъекта РФ (рис. 2).

Более того, в условиях многополярного мира Арктический регион вышел на первый план в повестке дня мирового сообщества. В регионе был создан целый ряд площадок сотрудничества и инструментов взаимодействия не только государств, но и коренных народов, некоммерческих организаций и бизнеса.

В то же время Арктика остается зоной геополитической борьбы и конфликтов за контроль над некоторыми частями континентального шельфа, а также регионом больших возможностей в том, что касается ресурсного и транспортного потенциа-

ла, что особенно актуально в связи с улучшением ледовой обстановки. В конце XX века Арктика, ранее являясь регионом интересов преимущественно приарктических государств, в условиях глобальных изменений климата стала волновать всё мировое сообщество, у которого свои интересы в регионе [1].



Рисунок 2 – Реализация стратегического планирования РФ в государственных нормативных документах

Figure 2 – The relationship of strategic planning of the Russian Federation with state documents¹

Сегодня целый ряд неарктических государств, организаций и объединений неарктической направленности активно вовлечены в сеть многостороннего сотрудничества в Арктике. Тенденция к активной выработке арктических стратегий прослеживается не только в государствах непосредственно арктической «восьмерки». Наряду с организациями коренных народов, представленных в Арктиче-

¹ Прим.: основными документами планирования стратегического развития являются ряд нормативных документов [5, 6,7,8]. Также проведены исследования рядом авторов РАНХиГС об уровне целеполагания и планирования развития данной территории.// См.: Мореева С.Н. Арктическая зона РФ в документах стратегического планирования уровня целеполагания и программирования //Административное право и практика администрирования. 2018. — № 5. — С. 1– 14.

ском совете, они появились в Японии, Индии, Китае, Южной Корее, Польше, в других странах Европейского союза, не имеющих каких-либо территорий в Арктике.

В этих условиях России как крупнейшей арктической державе необходимо развивать собственные региональные проекты и модернизировать транспортные системы, что невозможно без расширения международного сотрудничества с другими странами.

Хозяйственное освоение русской Арктики было начато еще в XVI веке. Практически одновременно с завязыванием первых торговых контактов на этой территории возникает необходимость создания военной инфраструктуры для защиты как торговых путей, так и территории государства.

Важно заметить, что практически до начала XX века исследование и развитие российского арктического пространства происходило в условиях взаимодействия государственной и частной инициативы и порой с существенным вовлечением частного (как российского, так и зарубежного) капитала. В этот период не существовало какой-либо государственной стратегии освоения Арктики, а сами процессы научного исследования и экономико-социального развития арктических владений России зачастую находились на периферии государственных интересов. Тем не менее именно в этот период были сделаны ключевые географические открытия как в границах российского сегмента Арктики на современном этапе, так и в смежных секторах.

Первые попытки создать целевую государственную программу развития Арктики относятся к концу XIX века. Пониманием чрезвычайно важного значения Арктики как в стратегическом, так и экономическом смыслах было обусловлено стремление инициировать целый ряд инфраструктурных проектов на Крайнем Севере, а также активизировать внутреннюю миграцию с целью дальнейшего освоения арктических просторов Российской империи. Однако к моменту краха Российской империи подавляющее большинство этих проектов не было реализовано.

Для советского правительства Арктика стала чрезвычайно важным регионом, а это, в свою очередь, обусловило интенсивность и глубину государственного вовлечения в вопросы арктической политики. Так, еще в 20-е годы XX века был принят целый ряд критически важных для дальнейшего развития региона мер: были законодательно определены границы государственной юрисдикции в Арктике, ответственность за исследование и развитие арктического пространства СССР была делегирована специально созданным для этого институтам, был дан старт целому ряду инфраструктурных проектов.

Новый импульс развития был придан региону в 1960-е годы, когда в результате активной геологической разведки там была обнаружена нефть. Это, с одной стороны, сделало Арктику в последующие 20 лет ключевым для советской

экономики регионом, а с другой – обеспечило ее дальнейшее экономическое развитие.

Распад Советского Союза, переход государства на рыночную модель экономики, а также смена внутриэкономических приоритетов правительства привели к определенной деградации уровня развития региона, разрыву сложившихся экономических связей, а также существенному снижению уровня жизни населения в регионе. Приоритетное значение развитие региона на государственном уровне вновь приобретет только в конце первого десятилетия XXI века.

Глобализация побуждает к необходимости эффективной реализации стратегии независимо от того, какова ваша роль в современной экономике. Следует отметить, что сбалансированная система показателей, служащая для успешной реализации стратегий дифференциации, появилась в качестве проверенного и эффективного инструмента в стремлениях к получению, описанию и переводу нематериальных ресурсов в реальные ценности для организации. Сбалансированная система показателей – оптимальный инструмент управления бизнесом, который в настоящее время активно используется менеджерами [2, С. 105-112].

Стоит отметить, что если компания собирается разрабатывать систему сбалансированных показателей с возможностью исправления возникающих проблем, то важным условием является наличие продвинутых информационных технологий. Таким образом, для того чтобы система сбалансированных показателей была успешно внедрена, необходимо соблюдать принципы стратегического менеджмента и разрабатывать систему показателей, учитывая особенности российских предприятий.

Сбалансированные показатели как основа результативного стратегического планирования

В работах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, Марка Грэма Брауна и других авторов рассматриваются система сбалансированных показателей, ее применение в отечественной и зарубежной практике, проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при внедрении системы сбалансированных показателей, и меры, необходимые к применению в этих случаях.

Анализ методологических аспектов формирования сбалансированной системы показателей проводился с использованием трудов таких авторов, как Р. Каплан, Д. Нортон, М. Г. Браун, Б. Т. Кузнецов, М. С. Борисова.

Сбалансированные показатели также рассмотрены в работах отечественных авторов: И. В. Алексеевой, Т. В. Бабабановой, Н. А. Бреславцевой, В. Г. Ивановой, А. В. Кучинского, И. Б. Кулешовой, С. И. Крылова и др.

Все подходы для разработки стратегий можно классифицировать на две основные группы: классические подходы и современные. В целом обе группы подходов решают одну и ту же поставленную задачу, а именно задачу выявления

ключевых проблем факторов, которые оказывают влияние на развитие организации, а также задачу их использования для повышения эффективности работы.

Классический подход разработки стратегий основан на получении прибыли в качестве главной задачи любого предприятия, в свою очередь, планирование применяется организациями для постановки и реализации задач и достижения целей.

Основополагающими этапами формирования классического подхода является рациональный анализ.

Главная задача – максимизация прибыли.

В бизнесе данный подход зародился в 1960-х годах.

Работы, взятые в основу подхода, принадлежали историку бизнеса Альфреду Д. Чедлеру и теоретику И. Ансоффу. Виттингтон предполагал, что можно сделать вывод о том, что классический подход уделяет внимание способностям руководителей максимизировать прибыль, используя долгосрочное планирование при формировании стратегии.

Современные системы значительно повышают производительность сферы управления и производства. Однако владение информационными технологиями не является символом лидерства на рынке в связи с легкодоступностью технологий и сверхобучаемостью.

Значит, можно сделать вывод о том, что информационные технологии относятся к неперенным инструментам в конкурентной борьбе. В это же время организация обязана развиваться в стратегических направлениях, т.е. изучать трансформацию рынков, открывать новые сегменты. Все эти мероприятия способны поддерживать среду, в относительной степени свободную от конкурентов.

Выделяют два основных принципа, лежащих в основе синтетического подхода.

Первый принцип отображает идею максимального использования стратегических преимуществ, существующих на рынке в настоящее время.

Второй принцип утверждает, что нельзя останавливаться, необходимо быть готовым к стратегической трансформации рынка. Инструменты стратегического менеджмента изначально использовались зарубежными организациями. Постепенно подобные инструменты пригодились и в государственной политике экономики.

Стратегическое планирование динамично использовалось в экономике зарубежных стран в XX веке, в России – примерно с 1960-х годов. Однако некоторые элементы подобного планирования существовали даже во времена царской России. По этой причине возникает интерес к рассмотрению развития стратегического планирования в истории формирования.

В современных условиях становится все более актуальна, необходимость развития Арктического региона, подтвержденная рядом исследований [11], а

также целесообразность разработки нормативно-правовой базы для стратегического планирования освоения Арктического региона.

Впервые стратегические инструменты были применены в период развития капиталистических отношений, во времена реформ 1860–1870-х годов. Государство применяло такое планирование преимущественно в территориальных направлениях, а также для развития инфраструктуры, которая, в свою очередь, способствовала росту экономики в целом. Например, появление железных дорог. Следовательно, стратегическая деятельность не была развита, основное внимание уделялось проблемам существующего планирования экономики. Этому сопутствовали две причины – в целом низкий уровень развития инструментария экономики и математических методов, а также отсутствие стабильности в социально-экономических сферах, тормозящее развитие стратегического предпринимательства.

Сбалансированная система показателей (ССП) – метод стратегического планирования деятельности предприятий и организаций. Данный метод мало распространен на энергетических предприятиях России, несмотря на всю свою эффективность и общемировое признание. Большинство компаний по всему миру, такие как The Coca Cola Company, применяют систему сбалансированных показателей как способ стратегического планирования.

При стратегическом планировании прежде всего необходимо поставить определенную цель. Исходя из того, что при разработке способов ее достижения руководство может иметь несколько вариантов, несколько путей ее достижения, выбор самого наилучшего и предпочтительного варианта для организации производится на основе стратегического анализа.

Существует ряд факторов, которые способствуют успешному внедрению системы сбалансированных показателей. В первую очередь необходимо полное и постоянное участие руководства. Первые лица должны руководить изменениями. Во-вторых, нужно прилагать большие усилия для достижения поставленных целей и решения задач, которые способствуют достичь эту цель. Недостаточно просто объявить цель, нужно ставить конкретные задачи, которые приведут к желаемому результату. И, в-третьих, необходимо вдохновить всех сотрудников задачами, организовать деятельность таким образом, чтобы каждый сотрудник понимал, в чем цель его действий в рамках общей цели.

От качества внедрения сбалансированной системы показателей зависит ее эффективность. Внедрение системы осуществляется в четыре этапа, которые представлены на рис. 3.

В настоящее время Российская Федерация одной из первых сформировала и представила концептуальную основу развития своей Арктической зоны на современном этапе, опередив все прочие приарктические государства, кроме Норвегии.

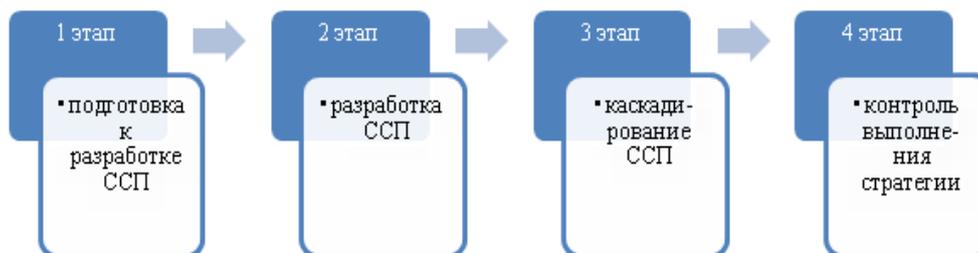


Рисунок 3 – Процесс внедрения системы сбалансированных показателей
Figure 3 – The process of implementing the balanced scorecard

В рамках процесса внедрения системы сбалансированных показателей выделяют определенных порядок разработки системы сбалансированных показателей (рис. 4).

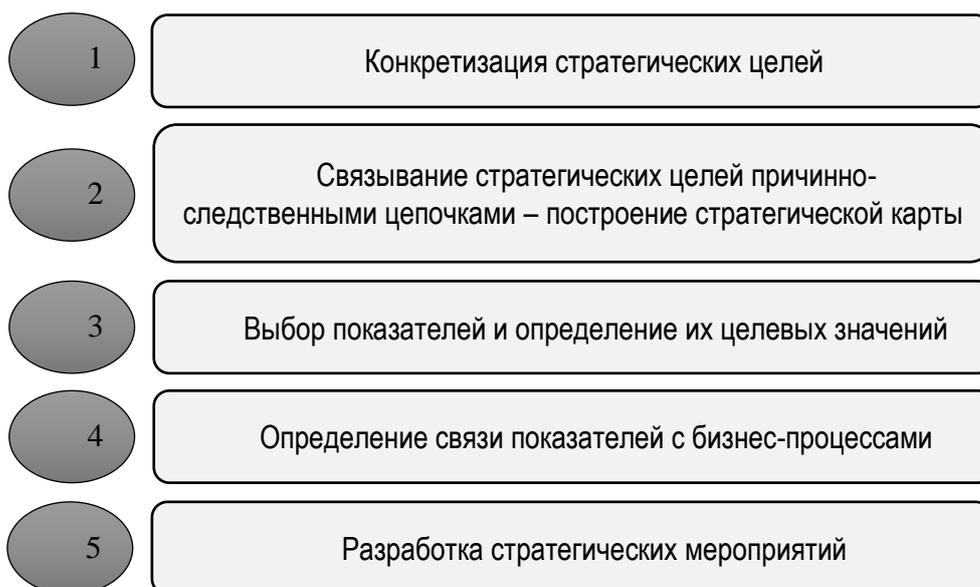


Рисунок 4 – Порядок разработки системы сбалансированных показателей
Figure 4 – The procedure for developing a balanced scorecard

Текущая арктическая стратегия РФ достаточно точно определяет риски и угрозы процессу социально-экономического развития региона и предлагает систему мер по планомерному устранению существующих, а также по предупреждению возможных будущих вызовов.

Сформированная концептуальная основа арктической политики РФ имеет комплексный и многоаспектный характер, что обусловлено чрезвычайно высокой значимостью Арктической зоны РФ как в вопросах обеспечения военной безопасности государства, так и в вопросах социально-экономического развития на национальном и региональном уровнях. Современная арктическая стратегия Российской Федерации, признавая особую важность и неустойчивость уникальной арктической экосистемы, предлагает также комплекс мер по улучшению экологической ситуации в регионе и предупреждению ее ухудшения.

Подчеркивая тот факт, что развитие Арктического региона является приоритетной задачей для правительства РФ, стратегия и дополняющие ее нормативные документы создают механизм контроля выполнения поставленных задач на высшем государственном уровне, систему критериев эффективности реализуемых программ, а также задают конкретные этапы и сроки реализации.

Важно отметить, что «Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности» рассчитана на период до 2020 года [10], а это значит, что в краткосрочной перспективе возможно ее продление (если заложенные в нее задачи не будут выполнены в срок или же не будет нужды во внесении существенных уточнений и дополнений) или же создание новой стратегии, которая будет в большей степени учитывать возможные в будущем внешнеполитические и экономические изменения.

Российская Федерация осуществляет реализацию внешнеполитического аспекта национальной стратегии развития Арктики в строгом соответствии с нормами международного права и заключенных при участии России двусторонних и многосторонних договоров. В частности, правительство РФ подходит к вопросам определения границ в Арктике и решения территориальных споров исключительно в рамках, созданных Конвенцией ООН по морскому праву.

Хотелось бы подчеркнуть, что в реализации своей внешней политики в Арктике РФ действует исключительно в рамках принятой в регионе правовой системы, придерживаясь принципов неконфронтационного регулирования разногласий, консенсусного и коллективного подхода к решению общих проблем региона.

Россия представлена во всех ключевых международных региональных организациях Арктики, где она успешно соблюдает баланс национальных и общих интересов держав Арктики. Российская Федерация имеет серьезный опыт взаимовыгодного двустороннего сотрудничества с большинством держав региона и рядом внерегионалов, а также существенный потенциал развития двусторонних отношений по целому ряду направлений в краткосрочной и среднесрочной перспективе при условии нормализации отношений с ЕС и США. Вероятность возникновения острых конфликтных ситуаций в регионе с участием РФ не представляется высокой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, система стратегического государственного управления на территории Арктической зоны на основе системы сбалансированных показателей должна формироваться и реализовываться в процессе взаимодействия и сотрудничества представителей федеральных и региональных властей, экспертов, научных исследователей, представителей гражданского общества и бизнес-структур.

Безусловно, необходимо коммуникационное взаимодействие исследователей (геологов, экономистов, менеджеров) процессов обсуждения и выбора базовых «точек роста» ресурсного потенциала (угледобывающее, нефтегазовое и др. полезных ископаемых). И как следствие, разработка программ повышения инвестиционной привлекательности ресурсов Арктического региона.

Разработка системы контроля за выполнением государственных программ освоения ресурсов Арктического региона.

В процессе таких коммуникаций будут достигнуты консенсус заинтересованных сторон, «интеграция знаний, опыта, методологии и интуиции», баланс между законодательно закрепленным форматом государственной политики и творческим началом, а также сокращается критический разрыв между разработкой и практической реализацией управленческих решений в системе государственного управления.

Библиография / References:

1. Sakharova S., Avdeeva I., Golovina T., Parakhina L. The public administration of the socio-economic development of the Arctic zone based on a stakeholder approach // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Ser. "Scientific and Technical Findings of the Arctic Exploration 2020: Present and Future" 2021. С. 012035.

2. Велигура А.В., Ивановская М.В. Формирование системы показателей социальной компоненты сбалансированной системы показателей региона // Economics, Law, Society: Resume of 2016. The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists. ISAE "Consilium". – Winterthur, 2016. – С. 105-112.

3. Парахина Л.В. Управление инновационным развитием в региональной экономической системе: стратегический подход // Новые подходы и технологии эффективного управления в глобальной экономике. Материалы XI Международной научно-практической конференции. – Орел, 2016. – С. 116-121.

4. Тугачева Л.В., Сахарова С.М., Головина Т.А. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1 (126). – С. 439-445.

5. Указ Президента РФ от 26.10.2020 № 645 "О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года". – URL: https://minec.gov-murman.ru/activities/CERArctic/npa_arctic/

6. Постановление Правительства РФ от 02.09.2020 №1338 "Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий на возмещение затрат по уплате страховых взносов, возникающих у юридических лиц, ИП, являющихся резидентами Арктической зоны РФ". – URL: https://mines.gov-murman.ru/activities/CERArctic/npa_arctic/ (дата обращения: 09.08.2021).

7. Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» (в редакции от 31.09.2017 № 1064). – URL: https://mines.gov-murman.ru/activities/CERArctic/npa_arctic/ (дата обращения: 09.08.2021).

8. Соглашение о сотрудничестве при реализации государственной политики РФ в Арктике. – URL: https://mines.gov-murman.ru/activities/CERArctic/npa_arctic/ (дата обращения: 09.08.2021).

9. Мореева С.Н. Арктическая зона РФ в документах стратегического планирования уровня целеполагания и программирования // Административное право и практика администрирования. – 2018. – № 5. – С. 1–14. (дата обращения: 09.08.2021).

10. Соловьева Н.В., Соловьев Н.П. Анализ эффективности реализации документов стратегического планирования Арктической зоне Российской Федерации // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. – 2019. – № 2 (28). – С. 6-15.

11. Сазонова О.А., Сазонова Н.В. Стратегические приоритеты России в Арктике: административно-правовой аспект // Вопросы российского и международного права. – 2020. – Т. 10. – № 1-1. – С. 340-345.

1. Sakharova, S., Avdeeva, I., Golovina, T., Parakhina, L. The public administration of the socio-economic development of the Arctic zone based on a stakeholder approach // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Ser. "Scientific and Technical Findings of the Arctic Exploration 2020: Present and Future" 2021. С. 012035.

2. Veligura, A.V., Ivanovskaia, M.V. (2016) Formirovanie sistemy pokazatelei sotsial'noi komponenty sbalansirovannoi sistemy pokazatelei regiona [Forming of indicators of social component of balanced scorecard of the region] // Economics, Law, Society: Resume of 2016. The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists. ISAE "Consilium". – Winterthur. – P. 105-112. (In Russ.)

3. Parakhina, L.V. (2016) Upravlenie innovatsionnym razvitiem v regional'noi ekonomicheskoi sisteme: strategicheskii podkhod [Management of innovative development in the regional economic system: a strategic approach] // Novye podkhody i tekhnologii effektivnogo upravleniia v global'noi ekonomike [New approaches and technologies for effective management in the global economy]. Materialy XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. – Orel. – P. 116-121. (In Russ.)

4. Tugacheva, L.V., Sakharova, S.M., Golovina, T.A. (2021) Publichnoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem Arkticheskoi zony Rossiiskoi Federatsii [Public management of socio-economic development of the Arctic zone of the Russian Federation] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship]. – № 1 (126). – P. 439-445. (In Russ.)

5. Moreeva, S.N. (2018) Arkticheskaja zona RF v dokumentakh strategicheskogo planirovaniia urovnia tselepolaganii i programmirovaniia [The Arctic zone of the Russian Federation in strategic planning documents of the level of goal setting and programming] // *Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniia* [Administrative law and administration practice]. – № 5. – P. 1-14. (data obrashcheniia: 09.08.2021). (In Russ.)

6. Solov'eva, N.V., Solov'ev, N.P. (2019). Analiz effektivnosti realizatsii dokumentov strategicheskogo planirovaniia Arkticheskoi zone Rossiiskoi Federatsii [Analysis of the effectiveness of the implementation of strategic planning documents in the Arctic zone of the Russian Federation] // *GosReg: gosudarstvennoe regulirovanie obshchestvennykh otnoshenii* [GosReg: state regulation of public relations]. – № 2 (28). – P. 6-15. (In Russ.)

7. Sazonova, O.A., Sazonova, N.V. (2020) Strategicheskie priority Rossii v Arktike: administrativno-pravovoi aspekt [Russia's strategic priorities in the Arctic: administrative and legal aspect] // *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Issues of Russian and international law]. – T.10. – №1-1. – P. 340-345. (In Russ.)