

Арктика и Север. 2026. № 64. С. 58–76.

Научная статья

УДК 332.1(985)(045)

DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2026.64.58>

Методологические и институциональные разрывы в стратегиях развития регионов Арктической зоны Российской Федерации

Липина Светлана Артуровна¹, доктор экономических наук, профессор

Куприков Никита Михайлович², доктор экономических наук, доцент

Липина Александра Валерьевна³, кандидат технических наук, доцент

Кортунов Денис Сергеевич⁴✉, ассистент

^{1,3} Университет науки и технологий МИСИС, пр. Ленинский, 4, стр. 1, Москва, Россия

² Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Волоколамское ш., 4, Москва, Россия

⁴ Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, набережная Северной Двины, 17, Архангельск, Россия

¹ s.lipina@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8551-0653>

² nkuprikov@yandex.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3152-0941>

³ a.v.lipina@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0835-8878>

⁴ d.kortunov@narfu.ru ✉, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9328-2611>

Аннотация. В статье представлен сопоставительный анализ ключевых федеральных и региональных стратегических документов, определяющих направления развития регионов Арктической зоны Российской Федерации. Основой исследования стал системный документальный анализ с элементами сравнительного картирования целевых ориентиров, приоритетов и индикаторов, а также оценка механизмов управления природопользованием и экологической защиты, включая положения по обеспечению прав коренных малочисленных народов Севера. Особое внимание уделено соответствию региональных стратегий принципам прогнозно-рискового подхода и межуровневой интеграции, закреплённым в Указе Президента РФ от 08.11.2021 № 633. Результаты показывают наличие единого набора приоритетов, связанных с устойчивым развитием территорий, обеспечением экологической и социальной безопасности и поддержкой экономической устойчивости, при одновременном сохранении системных разрывов, затрудняющих их реализацию. Наиболее выраженные пробелы связаны с недостаточной координацией между федеральным и региональным уровнями, отсутствием унифицированных показателей и процедур мониторинга, ограниченным учётом климатических и экологических рисков, а также слабым вовлечением местных сообществ и коренных народов в процессы стратегического планирования. Авторы отмечают, что реализация положений Указа № 633 требует не только формальной адаптации стратегий, но и развития единых методологических подходов к постановке целей, формированию KPI и организации научно обоснованного мониторинга. Предлагаются разработка унифицированных индикаторов, усиление межуровневой координации, институционализация оценки климатических рисков и развитие механизмов участия коренных народов. Работа носит прикладной характер и ориентирована на использование в практике государственного управления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, Арктика, Чукотский автономный округ, Республика Саха (Якутия), Ямало-Ненецкий автономный округ, Архангельская область, Ненецкий

* © Липина С.А., Куприков Н.М., Липина А.В., Кортунов Д.С., 2026

Для цитирования: Липина С.А., Куприков Н.М., Липина А.В., Кортунов Д.С. Методологические и институциональные разрывы в стратегиях развития регионов Арктической зоны Российской Федерации // Арктика и Север. 2026; 64: 58–76. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2026.64.58>

For citation: Lipina S.A., Kuprikov N.M., Lipina A.V., Kortunov D.S. Methodological and Institutional Gaps in the Development Strategies of the Russia's Arctic Regions. *Arktika i Sever* [Arctic and North], 2026; 64: 58–76. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2026.64.58>



Статья опубликована в открытом доступе и распространяется на условиях лицензии [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

автономный округ, Республика Коми, Мурманская область, региональная экономика

Methodological and Institutional Gaps in the Development Strategies of the Russia's Arctic Regions

Svetlana A. Lipina¹, Dr. Sci (Econ.), Professor

Nikita M. Kuprikov², Dr. Sci (Econ.), Associate Professor

Alexandra V. Lipina³, Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor

Denis S. Kortunov⁴✉, Assistant

^{1,3} National University of Science and Technology "MISIS" (NUST MISIS), Leninskiy pr., 4/1, Moscow, Russia

² Moscow Aviation Institute (National Research University), Volokolamskoe Shosse 4, Moscow, Russia

⁴ Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Naberezhnaya Severnoy Dviny 17, Arkhangelsk, Russia

¹ s.lipina@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8551-0653>

² nkuprikov@yandex.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3152-0941>

³ a.v.lipina@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0835-8878>

⁴ d.kortunov@narfu.ru ✉, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9328-2611>

Abstract. The article presents a comparative analysis of key federal and regional strategic documents defining the development trajectories of the regions of the Arctic Zone of the Russian Federation. The study is based on a systematic documentary analysis combined with comparative mapping of strategic goals, priorities, and indicators, as well as an assessment of natural resource management and environmental protection mechanisms, including provisions aimed at safeguarding the rights of the indigenous small-numbered peoples of the North. Particular attention is paid to the compliance of regional strategies with the principles of a risk-based forecasting approach and multi-level integration established by the Decree of the President of the Russian Federation No. 633 of November 8, 2021. The results reveal a common set of priorities related to sustainable territorial development, environmental and social security, and economic resilience, alongside persistent systemic gaps that hinder their effective implementation. The most significant shortcomings include insufficient coordination between federal and regional levels, absence of unified indicators and monitoring procedures, limited consideration of climate and environmental risks, and weak involvement of local communities and indigenous peoples in strategic planning processes. The authors emphasize that the implementation of the provisions of Decree No. 633 requires not only the formal adjustment of strategic documents but also the development of unified methodological approaches to goal-setting, KPI formation, and the organization of evidence-based monitoring. The study proposes the development of a unified system of indicators, strengthening of inter-level coordination, institutionalization of climate risk assessment, and expansion of mechanisms for the participation of indigenous peoples. The research is of an applied nature and is intended for use in public administration practice.

Keywords: *strategic planning, Arctic, Chukotka Autonomous Okrug, Sakha Republic (Yakutia), Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, Arkhangelsk Oblast, Nenets Autonomous Okrug, Komi Republic, Murmansk Oblast, regional economy*

Введение

Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ) представляет собой территорию исключительной геополитической, экономической и экологической значимости. Регион богат углеводородными и минерально-сырьевыми ресурсами, формирует стратегическую глубину государства и влияет на национальную безопасность, одновременно являясь ареалом уникальных и высокочувствительных экосистем (Голдин, 2014). Интенсивное освоение природно-ресурсного потенциала в условиях нарастающих последствий климатических изменений создаёт совокупность серьёзных вызовов: от экологических угроз до технологических и социальных сложностей, в том числе вопросов сохранения

традиционного образа жизни и обеспечения прав коренных малочисленных народов Севера (Паникар, 2023).

В таких условиях ключевой задачей стратегического управления развитием АЗРФ становится поиск и поддержание баланса между экономическим развитием, экологической устойчивостью и социальным благополучием (Паникар, Шапаров, 2016). Данная задача решается посредством последовательной, интегрированной и долгосрочной системы стратегического планирования, в которой должны быть артикулированы иерархия целей, согласованная совокупность задач и набор инструментов реализации (Соколова, Труфанова, 2025). Эффективность таких механизмов требует наличия целостного комплекса документов, обеспечивающего координацию действий всех уровней управления и заинтересованных сторон — от федерального центра до субъектов Федерации и корпоративного сектора (Подоплёкин, Бестужева, 2014).

Правовые и организационные основы современной системы стратегического планирования в Российской Федерации получили законодательное закрепление в Федеральном законе от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹. Закон ввёл единые принципы построения многоуровневой системы плановых документов, задал состав стратегических актов и регламенты их разработки, реализации и мониторинга. В его рамках формируется совокупность инструментов, таких как стратегические прогнозы, концепции, доктрины, государственные программы и схемы территориального планирования, предназначенных для обеспечения преемственности и согласованности стратегических инициатив.

Важным следующим этапом стало утверждение Указа Президента РФ от 5 марта 2020 г. № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года»², который лёг в основу приоритетной повестки развития АЗРФ. Этот документ обозначил национальные интересы и стратегические приоритеты в отношении социально-экономического развития региона, освоения ресурсной базы, обновления инфраструктуры (включая вопросы функционирования и развития Северного морского пути), обеспечения экологической безопасности, а также укрепления научно-технологической базы.

Однако стратегический ландшафт Арктики существенно шире перечисленных актов и включает множество дополнительных федеральных и региональных стратегий (Морозов, Кондраль, 2014), государственных программ (в том числе Государственную программу

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (принят Государственной Думой 20 июня 2014 г., одобрен Советом Федерации 25 июня 2014 г.). URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 27.12.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 05.03.2020 № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255> (дата обращения: 27.12.2025).

«Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»³), а также территориальные схемы планирования. Такая множественность нормативно-программных документов направлена на всестороннее покрытие проблем и задач региона, но одновременно порождает риски фрагментации, дублирования и нормативных коллизий, а также функциональные пробелы при реализации инициатив.

Наличие нормативно-правовой базы и программных документов само по себе не гарантирует достижение поставленных целей. Ключевой проблемой выступает обеспечение согласованности и синергетичности между многочисленными стратегическими актами: противоречия могут проявляться в формулировке целевых ориентиров (когда для одних и тех же территорий или отраслей устанавливаются несогласованные индикаторы), в механизмах финансирования (когда ресурсное обеспечение государственных программ не коррелирует с их целевыми установками), в учёте климатических и экологических рисков, а также в распределении полномочий и ответственности между федеральными органами, субъектами Федерации и муниципалитетами. Всё это замедляет реализацию инициатив и снижает эффективность расходования публичных средств.

В этих условиях принципиально важным элементом становится регулярный и системный мониторинг жизненного цикла стратегических документов, от их разработки и утверждения до этапов реализации, оценки достигнутых результатов и внесения корректировок. Постоянный мониторинг позволяет выявлять системные узкие места, оценивать адекватность приоритетов в быстро меняющейся внешней среде и оптимизировать распределение ресурсов. Таким образом, мониторинг трансформирует стратегическое планирование из статичного формального процесса в адаптивный управленческий механизм, способный своевременно реагировать на новые вызовы и обеспечивать устойчивое развитие Арктической зоны (Зайков, Кондратов, Кудряшова и др., 2019).

В связи с этим возникает резонный вопрос: в какой степени региональные стратегии субъектов АЗРФ согласованы с ключевыми приоритетами, закреплёнными в федеральных документах (прежде всего в Указе Президента РФ № 633)? Авторами сформулирована следующая гипотеза исследования: практическая институционализация федеральных приоритетов в региональных стратегиях на уровне АЗРФ носит фрагментарный характер и сопровождается методологическими и ресурсными разрывами, что заметно снижает эффективность реализации государственной политики в регионе.

Методология исследования

Настоящая статья представляет результаты сопоставительного анализа документов стратегического планирования, регламентирующих развитие Арктической зоны Российской

³ Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации», утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 484. URL: <https://base.garant.ru/400534977/> (дата обращения: 27.12.2025).

Федерации (Липина, Альмиева, Балежина и др., 2025). Целью исследования выступает системная оценка степени согласованности, полноты и оперативной эффективности действующего стратегического каркаса для АЗРФ. Методологическая стратегия опирается на набор междисциплинарных аналитических процедур, применённых к ключевым федеральным и региональным актам (в т. ч. Закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», Указ Президента РФ № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года», соответствующие государственные программы, региональные стратегии и схемы территориального планирования). Положения Указа Президента РФ № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» были использованы как нормативная рамка для сопоставления федеральных и региональных документов. Сопоставление ключевых направлений Указа позволило оценить степень институциональной трансляции федеральных приоритетов на уровень субъектов АЗРФ. В качестве методологического инструментария использованы: нормативно-правовой анализ, структурно-содержательный (контент-) анализ текстов документов, сравнительный (компаративный) анализ и матричная сопоставительная техника, позволяющая наглядно фиксировать сходства, расхождения и пробелы между актами.

Процедура анализа включала этапы формализации набора документов — объектов исследования и разработки кодировочной схемы тем и категорий анализа, выделения аналитических блоков и критериев оценки и их привязки к показателям измеримости (наличие целевых индикаторов, базовые значения, целевые горизонты, источники финансирования); систематического контент-анализа текстов документов с выделением положений, относящихся к целям, приоритетам, задачам, инструментам реализации, механизмам мониторинга и ответственности за исполнение, а также матричной агрегации данных для выявления точек пересечения, синергии, дублирования и нормативных / институциональных конфликтов.

Критерии оценки включали внутреннюю когерентность документа (логика целей-задач-мероприятий), вертикальную и горизонтальную согласованность между уровнями планирования, измеримость и реалистичность целевых индикаторов, адекватность предусмотренных механизмов финансирования и ответственности, полноту интеграции климатико-экологических рисков, а также механизмы вовлечения и защиты прав коренных народов. В качестве источников данных использовались официальные тексты нормативных актов и программ, сопутствующие методические материалы и нормативные документы, а также открытая статистическая и аналитическая информация на момент исследования.

Ограничения методологии обусловлены прежде всего характером исходных данных: вариативностью терминологии и степени детализации в региональных документах, ограниченной доступностью корректных и сопоставимых показателей исполнения по ряду

программ, а также временной несинхронностью целевых горизонтов отдельных актов.

Научная новизна исследования заключается в комплексной, критически организованной оценке системы арктического стратегического планирования с применением матричных и содержательных инструментов анализа, что позволяет не только выявить общие целевые установки, но и системно показать механизмы расхождений, недоработок и потенциальных точек интеграции. Практическая значимость результатов выражается в обосновании предложений по повышению согласованности целевых индикаторов, усилению координации между уровнями власти, интеграции климатико-экологических рисков в программные установки и совершенствованию механизмов участия коренных народов.

Сравнение документов организовано по тематическим блокам: «цели / видение», «приоритеты», «задачи и мероприятия», «инструменты реализации и финансирование», «мониторинг и индикаторы», «учёт климатических рисков» и «участие коренных народов». Учитывая вариативность формулировок в региональных стратегиях, в аналитической части приводятся как типичные, так и характерные отличия и подходы; для наглядности результаты агрегированы в сравнительные матрицы и сопровождаются интерпретативными выводами и рекомендациями.

Основная часть

Помимо сопоставления федеральной и региональной повесток, целесообразно выделить различия между прежней и действующей федеральными стратегиями развития Арктической зоны. Прежняя по отношению к действующей стратегия была, как правило, более ориентирована на оперативное и инфраструктурное освоение региона: внимание акцентировалось на обеспечении ресурсодобычи, создании базовых транспортно-логистических коридоров и укреплении оборонно-безопасного компонента. Экологические и социальные вопросы, адаптация к климатическим изменениям, а также механизмы интеграции интересов коренных малочисленных народов чаще носили фрагментарный характер и были менее детализированы в части целевых индикаторов и инструментов реализации.

При этом ряд положений Указа Президента РФ № 633, которые имеют прикладное значение для региональной политики, требует отдельной оценки на уровне субъектов АЗРФ.

Действующая Федеральная стратегия (до 2035 г.)⁴ формулирует более широкий и многоплановый подход, сохраняя приоритеты по освоению ресурсной базы и развитию транспортно-логистической инфраструктуры (включая Северный морской путь), усиливает акценты на устойчивом развитии, научно-технологическом обеспечении, экологической безопасности и задачах адаптации к климатическим рискам. Новая стратегия задаёт более

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45972> (дата обращения: 03.01.2026).

длительный горизонт планирования, вводит более развернутые цели по координации между уровнями власти и содержит целевые ориентиры, направленные на интеграцию экономических, экологических и социальных показателей. В ней также наблюдается более выраженная декларация необходимости модернизации институтов управления и усиления механизмов мониторинга и оценки исполнения стратегических мер. Сравнение прежней и действующей стратегий показывает тенденцию к расширению содержания федеральной политики в сторону устойчивости, науки и климата, но её практическая реализация блокируется недостаточной вертикальной синхронизацией с региональными документами и несоответствием ресурсного обеспечения. Пространственный охват регионов АЗРФ представлен на рис. 1.

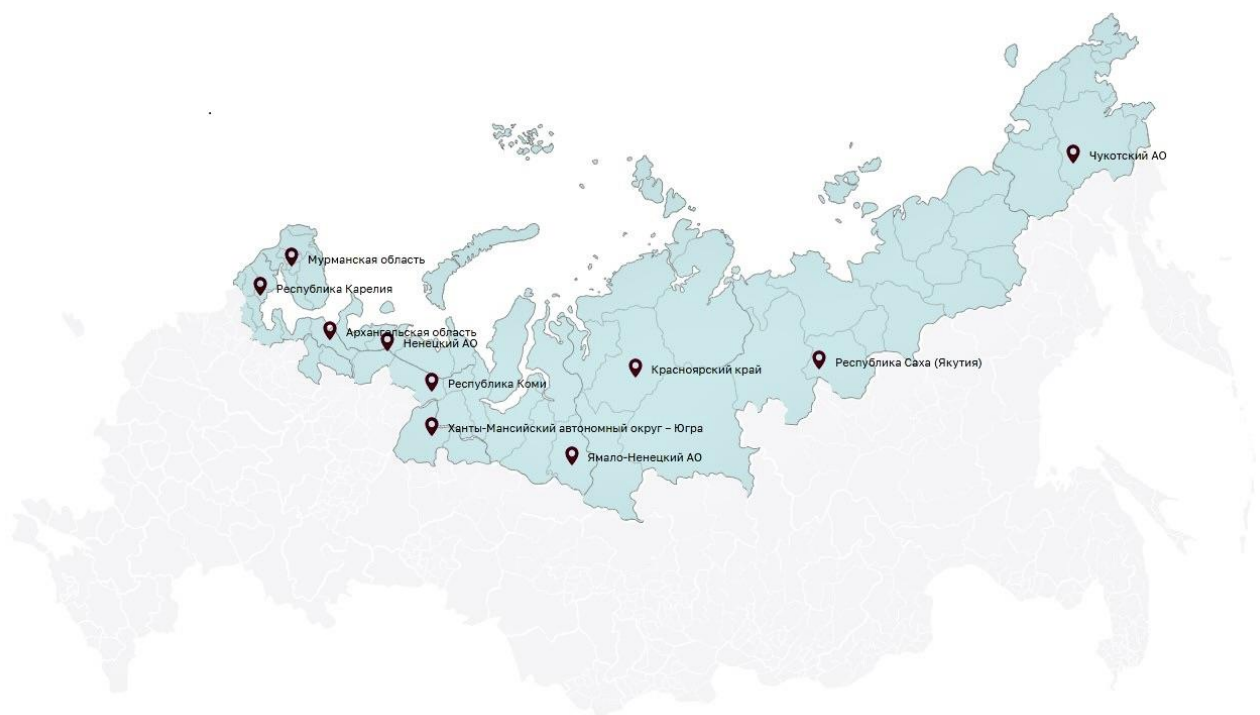


Рис. 1. Карта Арктической зоны Российской Федерации⁵.

Для преодоления разрыва требуется системная конвергенция: унификация целевых индикаторов и методологии мониторинга, обязательная процедура оценки согласованности региональных стратегий с федеральными приоритетами при их утверждении, а также целевое финансирование программ по диверсификации экономики и адаптации к климатическим рискам. Включение ясных требований по учёту интересов коренных народов и по экологической оценке проектов на этапе регионального планирования должно стать обязательным элементом при согласовании региональных стратегий с федеральными целями. На практике же трансляция этих федеральных нововведений в региональные

⁵ Источник: Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики. Об Арктической зоне РФ. Об Арктической зоне. URL: <https://erdc.ru/about-azrf-old/> (дата обращения: 01.02.2026).

стратегии проходит неравномерно. Субъектовые документы чаще сохраняют прагматичный, локально ориентированный фокус, где приоритеты регионов концентрируются на развитии профильных отраслей (нефте- и газодобыча, полезные ископаемые, рыболовство), развитии портовой и коммунальной инфраструктуры, обеспечении занятости, доступности медицины и образования, поддержке местной экономики и МСП. Это естественно с точки зрения региональной экономической логики, однако приводит к тому, что многие региональные стратегии либо не полностью отражают обновлённые федеральные приоритеты устойчивого развития и климатической адаптации, либо трактуют их декларативно, без достаточного ресурсного и институционального обеспечения.

Так, например, стратегические документы **Чукотского автономного округа** во многом повторяют прежние акценты, усиливая при этом социальную повестку; одновременно отмечается ограниченность мер по диверсификации горнодобывающей экономики и недостаточная проработанность долгосрочных механизмов устойчивого развития. В ряде регионов планы по развитию традиционных отраслей выглядят экономически спорными с точки зрения рентабельности и устойчивости, а социальные меры видятся фрагментарными и недостаточно обеспеченными финансово и организационно.

Сопоставление ключевых характеристик федеральных стратегий и проблем их трансляции на региональный уровень представлено в табл. 1.

Таблица 1

Сопоставление федеральных стратегий АЗРФ (прежняя / действующая) и проблем их реализации на региональном уровне⁶

Область	Прежняя стратегия — характерные черты	Действующая стратегия (до 2035 г.) — изменения / добавления	Реакция регионов / проблемы трансляции
Видение и цели	Фокус на быстром освоении ресурсов и обеспечении транспортно-логистической доступности; кратко- / среднесрочное планирование	Более комплексное, долгосрочное видение: экономическое развитие + устойчивость, климатическая адаптация, научно-технологический компонент	Региональные документы часто сохраняют прагматичную, краткосрочную логику; федеральные «широкие» цели воспринимаются декларативно
Экономика и ресурсное освоение	Основной упор на добычу (нефть, газ, полезные ископаемые), экспансию предприятий и создание рабочих мест	Сохранение приоритетов добычи, но с добавлением задач диверсификации, устойчивого использования ресурсов и оценки экологических последствий	Регионы преимущественно ориентированы на профильные отрасли; диверсификация реализуется слабо, проекты традиционных отраслей зачастую остаются экономически спорными

⁶ Примечание: цветовая индикация отражает степень согласованности региональных стратегий с федеральными приоритетами.

Транспорт и логистика (СМП, порты)	Активное развитие СМП и портовой инфраструктуры как приоритет для вывоза ресурсов	Поддержка СМП остаётся, добавлены требования по экологии, безопасности навигации, адаптации инфраструктуры к изменениям климата	Региональные планы поддерживают развитие портов / дорог, но финансирование и планирование согласования с федеральными целями часто несовершенны
Экологическая безопасность и климат	Экологические аспекты присутствуют фрагментарно; адаптация к климату мало детализирована	Укреплён акцент на экологической безопасности, управлении рисками и адаптации; появление целевых ориентиров по оценке рисков	В региональных стратегиях экологические меры нередко декларативны; слабая детализация механизмов реализации и финансирования климатических мер
Научно-техническое обеспечение	Наука — сервисный компонент (сопровождение проектов), ограниченные НИОКР	Выделение науки и инноваций как ключевого фактора устойчивого развития и технологической независимости	Регионы имеют ограниченные R&D-бюджеты; трансляция федеральных научных задач требует централизованной координации и стимулирующих мер
Социальная политика и качество жизни	Социальные меры адресованы поддержке населения при освоении (жильё, медицина, занятость)	Более системный подход к устойчивому проживанию, адаптации инфраструктуры, усилению социальной защиты	Региональные документы усиливают соцнаправление (пример — ЧАО), но меры часто фрагментарны и недостаточно обеспечены ресурсами
Права и участие коренных народов	Упоминания о правах КМНС, но механизмы участия и защиты прав слабо регламентированы	Более явное требование учитывать интересы КМНС и их участие в планировании; рекомендации по охране традиций	На местах участие КМНС реализуется неравномерно: формальные консультации, недостаточная интеграция в проекты и финансирование сохранения традиционной экономики

Институциональное управление и мониторинг	Централизованный контроль, ограниченные механизмы межуровневой координации и мониторинга исполнения	Включение требований по улучшению координации, единой методологии показателей и мониторинга; усиление ответственности	Региональные стратегии часто не используют унифицированные индикаторы; отсутствует обязательная процедура согласования региональных планов с федеральными приоритетами
Финансирование и экономические инструменты	Финансирование проектно-адресное; значительная роль крупных компаний и госпрограмм	Пропись более сбалансированного финансирования, механизмы поддержки диверсификации и климатических мер; потребность в целевых ресурсах	Финансирование региональных инициатив ограничено; несоответствие бюджета задачам устойчивого развития; зависимость от частного капитала
Территориальное планирование и инфраструктурные проекты	Приоритет проектной инфраструктуры (шахты, порты, базы)	Добавлена необходимость учёта устойчивости инфраструктуры, интеграции территориальных схем и экологических ограничений	Региональные планы хозяйственно целесообразны, но часто не учитывают долгосрочные климатические риски и требования экологической оценки

Отдельного внимания заслуживает структура финансового обеспечения стратегических инициатив в регионах АЗРФ. Стоит отметить, что большинство региональных стратегий опирается на преимущественно бюджетные источники финансирования и федеральные госпрограммы. Механизмы привлечения внебюджетных средств (государственно-частное партнёрство, специальные инвестиционные соглашения, региональные инвестиционные фонды) представлены ограниченно, без детализации системы распределения финансовой ответственности. Это подтверждает наличие институционального разрыва между целевыми стратегическими установками и реальными механизмами реализации.

Приведённые в табл. 1 результаты демонстрируют сохранение устойчивых институциональных и методологических разрывов на этапе трансляции федеральных установок на региональный уровень при формальном расширении целей и приоритетов стратегического планирования АЗРФ. Наибольшие разрывы зафиксированы в сферах экологической и климатической политики, научно-технического обеспечения, институционального управления и финансирования. В данных областях преобладают декларативные формулировки без устойчивых механизмов реализации. В инфраструктурном и социальном блоках наблюдается относительно более высокая степень согласованности, однако меры зачастую фрагментарны. В совокупности полученные

результаты подтверждают необходимость унификации методологии стратегического планирования и усиления координации.

В Республике Саха (Якутия) наиболее заметные успехи связаны с транспортной и энергетической инфраструктурой: модернизация Северного морского пути завершена примерно на 70%, порты и навигация обновлены, грузопоток вырос на 25%. Однако эти изменения почти не дали устойчивых социальных эффектов, а адаптация инфраструктуры к таянию мерзлоты идёт медленно⁷. Цифровые инициативы (мониторинг мерзлоты, биомониторинг, цифровые архивы культур КМНС) выполнены примерно на 60%, но многие северные улусы до сих пор лишены стабильной связи, что сдерживает цифровую трансформацию. Социальные проекты реализуются фрагментарно: из десяти запланированных опорных центров построены только три, население арктической части увеличилось лишь на 5%, миграционный отток остаётся отрицательным. Инфраструктурные проекты дают рабочие места и улучшают коммунальные услуги, но оказываются высокзатратными и малорентабельными в долгосрочной перспективе⁸ (Коваленко, 2023). Экология и туризм — наименее финансируемые направления: экологическим программам уходит не более 7% инвестиций, в то время как транспортно-добывающие проекты получают в пять раз больше. Проекты экотуризма показали рост посещаемости (~15%), но значимого мультипликативного эффекта для местных сообществ не принесли. В региональных стратегиях климатические меры чаще носят прикладной и разрозненный характер (уборка промплощадок, утилизация отходов).

В Ненецком автономном округе есть примеры частичной реализации крупных инициатив, но они сопровождаются срывами сроков и сомнениями в окупаемости. Реконструкция аэропорта Нарьян-Мара включена в планы, но перенесена на 2027–2030 гг. из-за проблем с финансированием и уровнем готовности проекта. Проект порта Индига имеет смысл для СМП, но остаётся на ранней стадии, поскольку нужны согласования множества ведомств, крупные частные вложения и доказанная рентабельность. В НАО много инициатив (малые НПЗ, локальная переработка), которые так и не вышли из концепций из-за отсутствия инвесторов и узкого рынка; без значительных льгот и субсидий эти проекты невыполнимы. Масштабные возобновляемые проекты блокируются высокой стоимостью технологий, логистикой и обслуживанием в арктических условиях. Программы по глубокой диверсификации МСП носят декларативный характер и не сопровождаются мерами по сбыту, кадрам и инфраструктуре.

Главная системная проблема заключается в несогласованности федеральных и

⁷ Доклад о реализации государственных программ. Правительство Республики Саха (Якутия). Якутск, 2025. URL: <https://minpred.old.sakha.gov.ru/gosudarstvennyye-programmy-ispolniteljami-kotoryh-javljaetsja-ministerstvo/svodnyj-godovoj-doklad-o-hode-realizatsii-i-otsenki-effektivnosti-gosudarstvennyh-programm-respubliki-saha-jakutija> (дата обращения: 27.12.2025).

⁸ Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Демографические показатели Республики Саха (Якутия) за 2018–2025 гг. Москва, 2025. URL: <https://14.rosstat.gov.ru/folder/39429> (дата обращения: 03.01.2026).

региональных горизонтов и показателей. Федеральная стратегия задаёт долгосрочные, унифицированные ориентиры (рост ВРП, объёмы СМП, инвестиции, наука, экозащита, поддержка коренных народов), тогда как регионы формулируют локальные, преимущественно кратко- и среднесрочные цели (модернизация портов, газификация, жильё, здравоохранение). Количественные индикаторы в субъектах отсутствуют или нестандартизованы, а документы не увязаны по задачам и мероприятиям. В результате преобладают отдельные проекты вместо системных межрегиональных инициатив, что ослабляет эффект от федеральных мер и препятствует достижению устойчивого развития в Арктике.

Архангельская область с большим ресурсным потенциалом и непростой социальной динамикой демонстрирует устойчивый разрыв между целями стратегий и их реализацией. В анализе сравнивались две региональные стратегии: «Стратегия социально-экономического развития Архангельской области до 2030 года» (от 16.12.2008 № 278-па/48)⁹ и «Стратегия социально-экономического развития Архангельской области до 2035 года» (закон Архангельской области от 18.02.2019 №57-5-ОЗ)¹⁰. Так, «Стратегия 2030» задала крайне амбициозные цели (рост ВРП на душу в 3,7 раза, рост производительности в 4 раза) с упором на традиционные отрасли — ЛПК без фокуса на глубокую переработку, судостроение и транспорт. К 2019 г. выполнена примерно треть мероприятий из плана; основные причины — ошибочные ценовые допущения, отсутствие механизмов гибкой корректировки и слабая увязка с отраслевыми программами и бюджетами. «Стратегия 2035» смещает риторику в сторону «человекоориентированности», но изменения в формулировках редко сопровождаются новыми управленческими инструментами. Среди ключевых системных недостатков «Стратегии 2035» можно назвать декларативность (много общих формулировок без привязки к измеримым целям, финансированию и сценариям снижения рисков), демографию (население сократилось с ~1,3 млн (2000) до ~1,1 млн (2023), региональные выплаты не компенсируют экономические причины оттока; зарплаты ниже среднего по России, цены в удалённых районах выше), пассивную инвестиционную политику (ставка на федеральные «мегапроекты» (Белкомур, порт) при слабой работе по улучшению инвестиционного климата и поддержке МСП), инфраструктурный дефицит (высокий износ коммунальных сетей (в ряде муниципалитетов 60–70%), низкая плотность дорог с твёрдым покрытием — базовый барьер для развития), экологический конфликт (доминирование градообразующих ЦБК препятствует модернизации и переходу к более устойчивой экономике).

⁹ Стратегия социально-экономического развития Архангельской области до 2030 года, утверждена распоряжением администрации Архангельской области от 16 декабря 2008 г. № 278-па/48. URL: <https://www.garant.ru/doc/1190675/> (дата обращения: 04.01.2026).

¹⁰ Стратегия социально-экономического развития Архангельской области до 2035 года, утверждена законом Архангельской области от 18 февраля 2019 г. № 57–5-ОЗ. URL: <https://arkh-gov.ru/doc/74415> (дата обращения: 04.01.2026).

В этих условиях требуется смена управленческой парадигмы: чёткие, измеримые цели; перераспределение ресурсов в пользу базовой инфраструктуры; прозрачная система ответственности и политическая воля для структурных реформ, а не лишь переформулировок. Федеральные подходы комбинируют программы, ГЧП и преференции; регионы чаще полагаются на собственные бюджеты и федеральную поддержку, редко выстраивая межрегиональные финансовые механизмы.

Практический пример — **Мурманская область**: смешанное финансирование и грантовая поддержка МСП (до 4 млн руб. на креативные проекты) дали ощутимый эффект по удвоению турпотока (с 350 тыс. до 670 тыс. чел. в 2020–2024 гг.) и вводу социальных объектов. Однако сохраняются проблемы с покупательной способностью, оттоком трудоспособного населения и медленной диверсификацией экономики¹¹.

Проведённый анализ «Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года»¹² показывает её амбициозность и внутренние противоречия. Стратегия провозглашает переход от сырьевой модели к диверсификации и социальной ориентированности через «новую индустриализацию» и развитие человеческого капитала, но одновременно закладывает масштабное освоение новых нефтегазовых и минеральных месторождений (Липина, Альмиева, Балезина и др., 2025). Налицо приоритет количественных индикаторов (добыча, площадь жилья) над качественными преобразованиями; слабо проработаны механизмы сокращения пространственной и социальной поляризации между краевым центром и отдалёнными территориями (логистика, высокая стоимость жизни). Цель по росту населения выглядит чрезмерно оптимистичной на фоне миграционного оттока и несопоставимого финансирования социальной сферы и ТЭК.

Демографический кризис и сырьевая инерция привели к пересмотру стратегий и в **Республике Коми**, в том числе к смене акцентов от «Стратегии Республики Коми — 2020»¹³ к «Стратегии Республики Коми — 2035»¹⁴. В «2035» виден сдвиг в сторону устойчивого, человекоцентричного развития и кластерного подхода: регионы делятся на несколько приоритетных территорий (Южный, Центральный, Северный и др.), что должно смягчить межмуниципальные диспропорции и направить инвестиции по локальным преимуществам. Проектное управление и кластеризация теоретически усиливают таргетирование мер

¹¹ Стратегический план развития Мурманской области до 2030 года «На Севере — жить!». URL: <https://gov-murman.ru/regulatory/pnszh/> (дата обращения: 07.01.2026).

¹² Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года, утверждена постановлением Правительства Красноярского края от 30 октября 2018 г. № 647-п. URL: http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/2030 (дата обращения: 07.01.2026).

¹³ Стратегия социально-экономического развития Республики Коми на период до 2020 года, утверждена постановлением Правительства Республики Коми от 27 марта 2006 г. № 45. URL: <https://docs.cntd.ru/document/424055636> (дата обращения: 10.01.2026).

¹⁴ Стратегия социально-экономического развития Республики Коми на период до 2035 года, утверждена постановлением Правительства Республики Коми от 11 апреля 2019 г. № 185. URL: <https://docs.cntd.ru/document/553237768> (дата обращения: 10.01.2026).

(Липина, Альмиева, Балезина и др., 2025). Однако институциональная среда остаётся ориентированной на крупные сырьевые монополии, мешая развитию МСП и несырьевых инноваций. Из 13 крупных инфраструктурных и промышленных проектов (суммарно ≈956 млрд руб.) 10 связаны с увеличением добычи нефти и газа; в ЛПК заявлено 6 деревообрабатывающих проектов (≈51 млрд руб.), но публичная информация об их исполнении скудна. Транспортная составляющая (в том числе многолетняя идея «Белкомур») остаётся ключевой, но реализация затягивается. Экономическая картина осложняется тем, что при высоких номинальных зарплатах и «северных» надбавках потребительские цены и логистические издержки существенно выше средних по стране, а реальная покупательная способность и располагаемые доходы демонстрируют нестабильность, что сопровождается оттоком населения и снижает эффективность декларативных целей по миграционному приросту. Наконец, федеральные требования к единой системе мониторинга и прогнозно-рисковому подходу часто не находят регионального воплощения: мониторинг остаётся фрагментарным и отчётным, что затрудняет сопоставимость и контроль выполнения федеральных задач (Липина, Альмиева, Балезина и др., 2025).

В настоящем разделе приводится сравнительный анализ прежней и проектной редакций стратегии социально-экономического развития **Ямало-Ненецкого автономного округа** (далее — ЯНАО). В качестве исходных документов использованы принятая в 2019 г. стратегия¹⁵ и подготовленный проект её обновления¹⁶. Сопоставление проводилось по ключевым аналитическим направлениям: целевая установка, экономическая модель, социально-демографическая политика, инфраструктурные приоритеты, экологическая повестка, институциональные механизмы и система мониторинга.

Предшествующая стратегия (2019 г.) рассматривает развитие региона преимущественно через призму использования углеводородных ресурсов и обеспечения его фискальной устойчивости. Основные ориентиры задаются в терминах добычи и экспорта энергоносителей, при этом социальные и качественные параметры выступают второстепенными задачами. Проект обновлённой стратегии сохраняет ресурсную базу как стратегический фундамент, но демонстрирует смещение акцента в сторону повышения качества жизни, человеческого капитала и устойчивости экономической системы. Тем не менее это смещение носит преимущественно программно-ценностный характер. Онтологически регион по-прежнему остаётся нефтегазоцентричным, а переход к иной модели развития требует конкретизации источников и механизмов трансформации. В

¹⁵ Проект стратегии социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа до 2030 года. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/018e08421ad3d3b523173e61e2f3476b/23.04.2019yanao.pdf> (дата обращения: 27.11.2025).

¹⁶ Стратегия социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа до 2035 года. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/54b0ca97c75f0c789e733191c545aaf5/PROEKT_STRATEGII.pdf (дата обращения: 27.11.2025).

ранней стратегии доминирует модель «максимизации дохода» с минимальной трансформацией производственной структуры. Инструменты диверсификации сформулированы фрагментарно и не содержат последовательного набора мер по развитию переработки и несырьевых кластеров. Проект стратегии вводит более явные положения о стимулировании локальной переработки, поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства и внедрении инновационных решений, однако отсутствует детальная финансовая и институциональная привязка, которая обеспечила бы переход от декларации к реализации.

Обе версии стратегий признают значимость поддержания населения в условиях арктических территорий, доступа к жилью и здравоохранению. Проект придаёт повышенное значение развитию человеческого капитала и доступности услуг в удалённых поселениях. Однако предлагаемые меры часто не сопровождаются исчерпывающими расчётами бюджетной нагрузки либо механизмами целевого перераспределения доходов от ТЭК, что ставит под вопрос их выполнимость.

Транспортные коридоры, энергосети и цифровая связь остаются приоритетом в обеих редакциях. Проектная стратегия усиливает внимание к цифровой инфраструктуре и адаптации сетей к климатическим рискам, но ключевые капиталоемкие проекты требуют внешнего финансирования и межуровневого согласования, которые не получили достаточного отражения в плане реализации. Интересна в новой редакции стратегии новелла проектной редакции, здесь видно более системное включение климатических рисков и задач экологической устойчивости в повестку региона. Вместе с тем исполнение экологических положений зависит от регулирования деятельности крупных промпроизводителей и механизма ответственности, которые в проекте описаны в общих чертах и требуют формализации нормативов и мониторинга.

В целом сравнение показывает сохранение традиционной институциональной модели, основанной на взаимодействии власти и крупных добывающих компаний. Проект предлагает использовать проектное управление, цифровые инструменты и расширять партнёрства (включая ГЧП), однако не даёт исчерпывающего механизма перераспределения нефтегазовых доходов в пользу локальной переработки и социальных инвестиций. Это создаёт риск того, что обновлённые цели останутся декларативными. Новый документ расширяет набор качественных показателей (уровень жизни, доступность услуг, экологические индикаторы), что теоретически улучшает направленность политики. На практике же требуется унификация метрик, привязка KPI к бюджетным обязательствам и установление прозрачных процедур отчётности и санкций за неисполнение. Отмечая, что новая редакция стратегии ЯНАО демонстрирует ценностный сдвиг в сторону устойчивости и человеческого развития, предупреждаем, что реализация этих целей затруднена отсутствием чёткого финансового и институционального механизма. Для повышения срабатываемости стратегии необходимо:

- формализовать механизмы целевого перераспределения доходов ТЭК;
- установить связку «KPI — финансирование — ответственность» для ключевых проектов;
- разработать детальные планы развития переработки и МСП с налогово-инвестиционными стимулами;
- ввести жёсткие экологические требования и систему независимого мониторинга.

Без привязки амбициозных целей к устойчивым источникам финансирования и конкретным институциональным решениям обновлённая стратегия рискует повторить судьбу декларативного документа. Дальнейшие исследовательские этапы должны быть направлены на количественную оценку бюджетных потребностей предложенных инициатив, моделирование сценариев перераспределения нефтегазовых доходов и разработку методики интегрированного мониторинга исполнения стратегии.

Для обобщения результатов анализа и обеспечения сопоставимости готовности субъектов АЗРФ к реализации федеральной стратегии развития представлена сводная матрица (табл. 2).

Таблица 2

Институциональная готовность регионов Арктической зоны Российской Федерации к реализации федеральной стратегии развития¹⁷

Регион	Соответствие федеральной стратегии	Наличие KPI и мониторинга	Вовлечение КМНС	Бюджетное обеспечение
Республика Саха (Якутия)	2	1	2	2
Чукотский автономный округ	1	1	2	1
Ямало-Ненецкий автономный округ	2	1	1	2
Ненецкий автономный округ	1	1	1	1
Архангельская область	1	1	1	1
Мурманская область	2	2	1	2
Республика Коми	2	1	1	2

Заключение

Проведённый анализ демонстрирует системную несовместимость между целевыми установками федерального уровня и практикой регионального стратегического планирования в Арктической зоне РФ. Федеральные документы задают межрегиональные, долгосрочные

¹⁷ Примечание: 0 — отсутствие / игнорирование; 1 — декларативный характер; 2 — частичная институционализация; 3 — системная институционализация (ни один регион не достиг уровня системной институционализации).

ориентиры устойчивого развития и управления рисками, тогда как региональные стратегии остаются в основном проектно-оперативными, с ярко выраженной ориентацией на локальные экономические задачи и сырьевые преимущества. В результате наблюдается расхождение по временным горизонтам, набору индикаторов и методикам оценки, что снижает общую прогнозную согласованность и подотчётность системы стратегического планирования.

Особую обеспокоенность вызывают фрагментарность мониторинга, разнородность экологических KPI и недостаточная интеграция прогнозно-рискового анализа в региональные документы. Во многих стратегиях недостаёт количественно обоснованных сценариев по ключевым климатическим факторам (вечная мерзлота, изменения ледового режима, состояние прибрежных экосистем), а также чётких механизмов оценки и распределения экологических рисков. Отсутствие унифицированных процедур вовлечения коренных малочисленных народов и местных сообществ дополнительно подрывает легитимность и устойчивость принимаемых решений. Накопившиеся расхождения порождают практические риски, среди них и рост вероятности конфликтов интересов между участниками хозяйственной деятельности, увеличение числа экологических инцидентов, а также неэффективное расходование ограниченных бюджетных средств. Эти риски усугубляются ускоряющейся трансформацией арктической среды и ростом экономической активности в регионе, что делает необходимость институциональной и методологической синхронизации особенно актуальной. Для повышения эффективности стратегического планирования в АЗРФ необходимы системные меры, включающие:

- унификацию методологии постановки целей и индикаторов с привязкой временных горизонтов;
- обязательное включение многоуровневого прогнозно-рискового анализа (в том числе сценариев по вечной мерзлоте и морским экосистемам) в региональные стратегии;
- создание региональных модулей единой федеральной системы мониторинга экосистем, инфраструктуры и социальных показателей;
- формализацию процедур консультаций с коренными народами и учёта их интересов;
- механизмы целевого перераспределения нефтегазовых доходов в пользу локальной переработки и социальных инвестиций;
- развитие межрегиональных финансовых инструментов и ГЧП для реализации капиталоемких инфраструктурных проектов;
- активное вовлечение научного сообщества в разработку адаптационных технологий и унифицированных индикаторов устойчивости.

Реализация перечисленных мер потребует политической воли, институциональных реформ и ресурсного обеспечения, но именно такая скоординированная траектория обеспечивает соответствие региональных планов требованиям Указа Президента РФ № 633 и минимизацию системных рисков. В дальнейшем исследовательская повестка должна

включать моделирование бюджетных последствий предлагаемых мер, разработку методик интегрированного мониторинга и оценку социальных эффектов механизмов перераспределения ресурсных доходов. Только при сочетании научно обоснованной методологии, прозрачных институтов и реальных источников финансирования стратегическое планирование в Арктике сможет обеспечить устойчивое и социально ответственное развитие регионов.

Список источников

- Голдин В.И. Международные отношения, геополитика и безопасность на Европейском Севере и в Арктике: исторический опыт, современность, перспективы // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014; S: 5–17.
- Зайков К.С., Кондратов Н.А., Кудряшова Е.В., Липина С.А., Чистобаев А.И. Сценарии развития Арктического региона (2020–2035 гг.) // Арктика и Север. 2019; 35: 5–24. <https://doi.org/10.17238/issn2221-2698.2019.35.5>
- Коваленко М.С., Сибилева Е.В. Социально-экономические проблемы Арктики Якутии // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. 2023; 2: 20–29. <https://doi.org/10.25587/SVFU.2023.67.61.002>
- Липина С.А., Альмиева Р.Р., Балежина В.К., Исмаилов Д.М., Коваленко У.Р., Копшев Д.И., Белякова В.В., Каракулова П.С. Сравнительный анализ стратегий развития Арктической зоны Российской Федерации: согласование федеральных и региональных приоритетов в сфере природопользования и экологической безопасности // Охрана окружающей среды и заповедное дело. 2025; 6 (4): 185–198.
- Морозов Н.А., Кондраль Д.П. Арктический вектор стратегического развития политического пространства России // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014; 4: 42–51.
- Паникар М.М. Процессы трансформации международного арктического региона: новые геополитические контуры // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2023; 23 (6): 17–26. <https://doi.org/10.37482/2687-1505-V310>
- Паникар М.М., Шапаров А.Е. Императивы современной государственной политики стран Арктического региона по освоению территорий Крайнего Севера // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2016; 6: 33–44. <https://doi.org/10.17238/issn2227-6564.2016.6.33>
- Подоплекин А.О., Бестужева К.Г. Арктическая стратегия России как политика нового типа: региональный потенциал, вызовы и научное обеспечение // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014; 6: 35–46.
- Соколова Ф.Х., Труфанова Е.А. Процессы регионализации в Северной Европе: истоки становления и динамика развития // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2025; 25 (5): 5–20. <https://doi.org/10.37482/2687-1505-V456>

References

- Goldin V.I. International Relations, Geopolitics and Security in the European North and the Arctic: Historical Experience, Modernity, Prospects. *Vestnik of Northern (Arctic) Federal University Series "Humanitarian and Social Sciences"*. 2014: 5–17.
- Kovalenko M.S., Sibileva E.V. Socio-Economic Problems of the Arctic Yakutia. *Arctic XXI Century. Humanitarian Sciences*. 2023; 2: 20–29. <https://doi.org/10.25587/SVFU.2023.67.61.002>
- Lipina S.A., Almieva R.R., Balezina V.K., Ismailov D.M., Kovalenko U.R., Kopshev D.I., Belyakova V.V., Karakulova P.S. Comparative Analysis of the Development Strategies for the Arctic Zone of the Russian Federation: Harmonization of Federal and Regional Priorities in the Field of Environmental Management and Ecological Safety. *Environmental Protection and Nature Reserve Management*. 2025; 6 (4): 185–198.

- Morozov N.A., Kondral D.P. Arctic Vector of Strategic Political Space Development in Russia. *Vestnik of Northern (Arctic) Federal University Series "Humanitarian and Social Sciences"*. 2014; 4: 42–51.
- Panikar M.M. The Processes of Transformation of the International Arctic Region: New Geopolitical Contours. *Vestnik of Northern (Arctic) Federal University Series "Humanitarian and Social Sciences"*. 2023; 23 (6): 17–26. <https://doi.org/10.37482/2687-1505-V310>
- Panikar M.M., Shaparov A.E. Imperatives of the Current State Policy of the Arctic Countries on Far North Development. *Vestnik of Northern (Arctic) Federal University Series "Humanitarian and Social Sciences"*. 2016; 6: 33–44. <https://doi.org/10.17238/issn2227-6564.2016.6.33>
- Podoplekin A.O., Bestuzheva K.G. Russia's Arctic Strategy as a New Type of Policy: Regional Potential, Challenges and Research Support. *Vestnik of Northern (Arctic) Federal University Series "Humanitarian and Social Sciences"*. 2014; 6: 35–46.
- Sokolova F.Kh., Trufanova E.A. Regionalization in Northern Europe: Origins and Development Dynamics. *Vestnik of Northern (Arctic) Federal University Series "Humanitarian and Social Sciences"*. 2025; 25 (5): 5–20. <https://doi.org/10.37482/2687-1505-V456>
- Zaikov K.S., Kondratov N.A., Kudryashova E.V., Lipina S.A., Chistobaev A.I. Scenarios for the Development of the Arctic Region (2020–2035). *Arktika i Sever* [Arctic and North]. 2019; 35: 5–24. DOI: 10.17238/issn2221- 2698.2019.35.5

Статья поступила в редакцию 03.02.2026; принята к публикации 20.03.2026

Вклад авторов: все авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов