

На правах рукописи



ХАДЫКО АННА ИВАНОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ
СУБЪЕКТОВ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С
ПРИМЕНЕНИЕМ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(региональная экономика)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2025

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном учреждении науки Федеральном исследовательском центре комплексного изучения Арктики имени академика Н.П. Лаврова Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – Корнекова Светлана Юрьевна,
доктор географических наук, доцент, профессор
кафедры региональной экономики и
природопользования, ФГБОУ ВО «Санкт-
Петербургский государственный экономический
университет»

Официальные оппоненты: Дегтерева Виктория Анатольевна,
доктор экономических наук, профессор, профессор
Высшей школы государственного управления,
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра Великого»

Смешко Олег Григорьевич,
доктор экономических наук, профессор, ректор,
ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет
технологий управления и экономики»

Ведущая организация – ФГБУН «Институт проблем региональной
экономики Российской академии наук»

Защита диссертации состоится «6» февраля 2026 года в 12:30 часов на заседании диссертационного совета 99.2.154.02 при Государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Ленинградской области «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина», Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет» по адресу: 196605, Санкт-Петербург, Пушкин, Петербургское шоссе, д.10, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте

<https://lengu.ru/dissertation/110>

ГАОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина»

<https://spbgau.ru/science/dissertatsionnye-sovety/dissertatsionnyy-совет-99-2-154-02/protection/olifir-denis-igorevich/>

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»

Автореферат разослан «_____» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета, д-р экон. наук



Бушенева Ю.И.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования.

Арктика является одной из ключевых стратегических территорий Российской Федерации, представляя собой уникальную кладовую топливно-энергетических и иных природных ресурсов, имеющих важное значение для социально-экономического развития страны. Одновременно Арктический регион обладает исключительным военно-стратегическим потенциалом, определяющим его место в системе национальной безопасности и международных отношений. Динамичное и комплексное развитие Арктики способно стать мощным фактором ускорения экономического роста и укрепления геополитических позиций России. Вместе с тем реализация данного потенциала требует повышения устойчивости производственного комплекса и обеспечения эффективного функционирования всей Арктической зоны Российской Федерации. В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 28.12.2024 г. №4146-р, рассматривается развитие Арктической зоны Российской Федерации как приоритетное направление пространственного развития Российской Федерации. В данном документе отмечено, что при развитии Арктической зоны Российской Федерации должны учитываться её особенности. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года, утвержденная Указом Президента РФ от 26.10.2020 г. №645, выделяет значимость развития Арктической зоны Российской Федерации для разработки месторождений полезных ископаемых, развития Северного морского пути, сбережения культуры малочисленных народов, сохранения экологической безопасности, отстаивания военных интересов.

При этом развитие данного региона осложняется высокой скоростью депопуляционных процессов, низкой плотностью населения, суровым климатом, сырьевой направленностью экономики и другими факторами, негативно влияющими на уровень социально-экономического развития. Именно поэтому необходимо рассматривать возможности для развития данного региона с учетом всех особенностей. Для неравномерно освоенных территорий с наличием монопрофильных городов и поселков с сырьевым характером экономики наиболее эффективными являются механизмы проектного управления, т.к. они позволяют:

- решать зачастую принципиально отличающиеся задачи применительно к разным территориям региона, что возможно только за счет разработки и организации индивидуальных проектов для каждой территории (либо нескольких проектов, каждый из которых предполагает реализацию на однотипных территориях, характеризующихся схожестью задач);

- реализовывать точечные проекты, которые могут решить проблему монопрофильности;

- оперативно реагировать на вызовы, которые диктуют постоянно меняющиеся условия, что диктует необходимость разработки и реализации индивидуальных (возможно, на базе типовых для соответствующей отрасли) проектов;

- наиболее эффективно осваивать новые территории и изменять функций ранее освоенных территорий, что, в свою очередь, может стать причиной трансформации системы расселения населения, сопровождаемой существенным изменением трудового потенциала отдельных территорий.

Всё это делает насущным разработку различных проектов – как точечных (отраслевых), так и комплексных проектов управления территорией.

Степень разработанности научной проблемы. В изучение пространственных аспектов и факторов развития региональных экономических систем, повышения эффективности использования их потенциала в рамках региональной экономической политики значительный вклад внесли наши соотечественники: Алампиев П.М., Александров И.Г., Баранский Н.Н., Бушенёва Ю.И., Васильчиков А.В., Винничек Л.Б., Гранберг А.Г., Громов Е.И., Данилов А.Д., Двас Г.В., Кордонский С.Г., Космачёва Н.М., Костяев А.И., Крупина Н.Н., Ксенофонтова Т.Ю., Леонтьев В.В., Миронова Г.В., Некрасов Н.Н., Немчинов В.С., Никонова Г.Н., Плюснин Ю.М., Струмилин С.Г., Ферсман А.Е., Цыплакова Е.Г., Чекмарёв О.П., Черкасская Г.В., Шамина Л.К., Шматко А.Д. и др. Из иностранных учёных можно отметить: Айзарда У., Будвиля Ж., Вебера А., Кристаллера В., Лаунхардта В., Леша А., Паландера Т., Перру Ф., Томпсона В., Тюнена И.Г., Чейза Р. и др.

Среди известных работ российских учёных, чьи исследования, наряду с изучением закономерностей и особенностей социально-экономического развития территорий, посвящены особенностям северных и арктических регионов наиболее значимыми, с точки зрения обозначенной проблемы, являются труды: Аграната Г.А., Акбердиной В.В., Богачева В.Ф., Дмитриевой Т.Е., Квинта В.Л., Козловой О.А., Козьменко С.Ю., Котырло Е.С., Крюкова В.А., Лавриковой Ю.Г., Минакира П.А., Лексина В.Н., Пилясова А.Н., Порфирьева Б.Н., Серова Н.А., Скуфьиной Т.Н., Татаркина А.И., Усковой Т.В., Фаузера В.В., Череповицына А.Е., Шамахова В.А. и др.

Исследование специфики применения проектного управления для управления экономическими системами в целом и развитием региональным социально-экономическими системами в частности являлось предметом трудов таких учёных, как: Гайнанова Д.А., Грошевой Н.Б., Глазьева С.Ю., Дитхелма Г., Дойниковой О.Н., Жихарева К.Л., Игнатовой А.М., Корнековой С.Ю., Лексина В.Н., Мазура И.И., Мартина П., Овсянникова О.А., Полищученко В.А., Порфирьева Б.Н., Последова С.В., Ревина Д.Ю., Рудакова А.А., Синявского Д.А., Скопина А.О., Татаркина А.И., Толстых Т.О., Фридмана К., Шапиро В.Д., Шумпетера Й.А., Яковенко О.В., Яковец Ю.В. и др.

Вместе с тем, публикации, посвященные результатам исследований системообразующей роли, места и особенностей применения проектного подхода в качестве инструмента региональной экономической политики в

российской Арктике, важность чего была обоснована выше, в настоящее время практически отсутствуют, что определяет актуальность **цели исследования** – обосновать основные направления повышения эффективности управления региональным экономическим развитием субъектов Арктической зоны Российской Федерации в рамках реализации проектного подхода как инструмента региональной экономической политики. Согласно поставленной цели диссертационного исследования в работе необходимо решить следующие **задачи**:

1. выявить зависимость эффективности применения являющихся инструментами реализации региональной экономической политики подходов от особенностей социально-экономического развития регионов различных типов;
2. обосновать отнесение регионов Арктической зоны Российской Федерации к одной из групп, типологизированных по признаку наиболее эффективного базового подхода к реализации региональной экономической политики;
3. выявить отрасли экономики регионов Арктической зоны Российской Федерации, наибольший эффект для управления которыми в Арктической зоне Российской Федерации может обеспечить применение проектного подхода;
4. выявить наиболее масштабные и значимые формы межтерриториальных или субтерриториальных взаимодействий при реализации проектов в Арктической зоне Российской Федерации, способные в максимальной степени влиять на эффективность регионального экономического развития;
5. обосновать возможность и механизмы обеспечения синергетических эффектов при совместном применении в рамках реализации проектного подхода в Арктической зоне Российской Федерации нескольких мер, относящихся к разным инструментам региональной экономической политики;
6. выполнить на примере рыбопромышленного кластера Архангельской области апробацию предложенного автором ориентированного на максимизацию синергетических эффектов подхода к управлению системообразующими региональными кластерами;

Объектом исследования являются региональные социально-экономические системы субъектов Арктической зоны Российской Федерации. **Предмет исследования** – проектный подход как инструмент реализации субъектами Арктической зоны Российской Федерации, нацеленной на сбалансированность региональных социально-экономических систем региональной экономической политики.

Теоретическую основу диссертационного исследования составили фундаментальные и концептуальные положения зарубежных и отечественных исследователей факторов сбалансированного регионального развития,

методов и инструментов региональной экономической политики, в том числе реализуемых в российских и зарубежных арктических регионах.

Методологическую основу диссертационного исследования составили положения системного подхода. Методами исследования в работе выступили общенаучные методы (анализ, синтез, группировка, классификация, сравнение, дедукция, индукция и др.). Специальными методами явились экономико-статистический, ретроспективный анализ, экспертная оценка, массовые опросы, контент-анализ нормативных актов.

Информационной основой исследования выступили нормативно-правовые акты (федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Архангельской области, указы Верховного Совета СССР). Стратегии развития Арктических территорий Российской Федерации и иностранных государств. Стратегии развития рыбопромышленной отрасли Российской Федерации и Архангельской области. В работе широко использовалась количественная информация, размещенная на официальных сайтах органов государственной власти и управления России (Федеральной службы государственной статистики, органов местного самоуправления), статистическая информация Министерства агропромышленного комплекса и торговли Архангельской области и др. Для выделения характерных особенностей региона был проведён ряд социологических исследований (экспертные интервью, массовый опрос).

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается благодаря использованию корректной информационной базы, данных официальной статистики, апробации полученных результатов на всероссийских и международных конференциях и публикации в рецензируемых журналах.

Соответствие паспорту специальности. Область исследования соответствует следующим пунктам паспорта специальности ВАК 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (специализация 1. Региональная экономика): 1.3. Региональное экономическое развитие и его факторы. Проблемы сбалансированности регионального развития. Сбалансированность региональных социально-экономических комплексов, 1.11. Региональная экономическая политика: цели, инструменты, оценка результатов, 1.14. Особые экономико-правовые режимы регионального и местного развития.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в научном обосновании основных направлений повышения эффективности управления региональным экономическим развитием субъектов Арктической зоны Российской Федерации в рамках реализации проектного подхода как инструмента региональной экономической политики.

К наиболее важным **научным результатам** диссертационного исследования, представляющим научную новизну, относятся следующие положения:

1. **Доказано**, что эффективность применения являющихся инструментами реализации региональной экономической политики программного, проектного и процессного подходов существенно зависит от особенностей социально-экономического развития регионов, для систематизации которых может быть применена предложенная автором типологизация по признаку наиболее эффективного базового подхода, который может реализовываться либо непосредственно в чистом виде, либо в сочетании с элементами других подходов.

2. **Обосновано**, что регионы Арктической зоны Российской Федерации могут быть отнесены к группе регионов, для которых оптимальным является проектный подход к управлению территориями – в силу максимальной близости к соответствующим признакам типологизации основных системообразующих особенностей Арктической зоны Российской Федерации, таких как:

- неравномерность освоения, смягчение которой может быть достигнута за счет реализации крупных инфраструктурных и связанных с ними производственных проектов в менее освоенных местностях;
- обусловленная акцентом на добыче ресурсов монопрофильность, которая может быть преодолена при совместной реализации проектного и программного подходов, нацеленных на диверсификацию производственной сферы;
- обусловленная той же причиной ориентация на реализацию продукции низкой или средней глубины переработки исходного сырья, что также требует применения проектного подхода. Арктика – кладовая не только топливно-энергетических, но и иных ресурсов, имеет важное военно-стратегическое значение; динамичное развитие Арктики позволит увеличить темпы экономического роста страны, но для этого необходимо повышать устойчивость работы производственного комплекса и самой Арктической зоны Российской Федерации;
- высокая скорость изменений, которая требует оперативного точечного реагирования, что возможно только в рамках реализации проектного подхода к управлению территориями.

3. По результатам анализа построенных автором UML-диаграмм (диаграмм сотрудничества) **установлено**, что отраслями, наибольший эффект для управления которыми в Арктической зоне Российской Федерации может обеспечить применение проектного подхода, являются рыбопромышленный комплекс, добывающая промышленность, инфраструктура.

4. **Обосновано**, что при реализации производственных и инфраструктурных проектов в Арктической зоне Российской Федерации необходимо учитывать и использовать в рамках воплощения в жизнь проектного подхода к управлению эффектов, возникающих в процессе межтерриториальных или субтерриториальных взаимодействий, из которых наиболее масштабными и значимыми являются – межрегиональные проекты и программы, а также проекты формирования и развития кластерных

образований, под которыми автор **предлагает понимать** группу взаимосвязанных и/или взаимодействующих на определенной территории (территории кластера) предприятий, для каждого из которых деятельность в составе кластера является более эффективной, чем аналогичная деятельность, реализуемая вне кластера.

5. **Установлено**, что воздействие основных определяющих масштабы кластерных эффектов факторов, таких как технологическая связанность, инновационная связанность, транзакционная лабильность, мультипликативная кооперационная устойчивость, кадровая совместимость, продуктовая совместимость, значительность масштаба, задаваемая существенно большим вниманием, уделяемым государством поддержке кластеров, по сравнению с политикой поддержки отдельных предприятий и организаций, может быть синергетически усилено в конкретном регионе Арктической зоны Российской Федерации при совместном применении в рамках реализации проектного подхода нескольких мер, относящихся к разным инструментам экономической политики, причем не только к инструментам, непосредственно ассоциирующимся с проектным подходом (например, реализация кластерного проекта и формирование государственно-частного партнёрства (ГЧП)), но и в случаях, когда один из участвующих в синергетическом взаимодействии инструментов соответствует проектному подходу, а второй – процессному (например, реализация кластерного проекта и реализация системной поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП)).

6. **Доказано**, что в связи с тем, что созвучность и однонаправленность большинства кластерных эффектов с эффектами, сопровождающими деятельность особых экономических зон (ОЭЗ), указывает на возможность возникновения синергетических эффектов при реализации кластерных проектов на территориях с особыми экономико-правовыми режимами, причем количество и масштабы таких синергетических эффектов могут оказаться существенно большими, чем от одновременного применения кластерного подхода и других мер экономического стимулирования, целесообразно распространить в полном объеме предусмотренные Федеральным законом №116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (Закон №116-ФЗ) меры поддержки на проекты, реализуемые в кластерах, формируемых в Арктической зоне Российской Федерации, повысив тем самым инвестиционную привлекательность кластерных проектов в Арктической зоне до уровня, позволяющего рассчитывать на возникновение значительных синергетических эффектов, созвучных с такими ОЭЗ-эффектами, как «формирование выгодных условий для привлечения инвестиций, в том числе иностранного капитала» и «развитие транспортной и инженерной инфраструктуры».

7. Аprobация на примере рыбопромышленного кластера Архангельской области **подтвердила** возможность использования, предложенного автором ориентированного на максимизацию

синергетических эффектов подхода к управлению системообразующими региональными кластерами, в рамках которого управление кластером рассматривается как суперпозиция нескольких взаимодействующих контуров управления – каждым из элементов ядра кластера, ядром кластера в целом, каждым блоком буферной зоны, кластером в целом, и при этом одна и та же организация в одном из контуров может выступать в качестве субъекта управления, а в другом – являться объектом управления, что может не только усилить те или иные кластерные эффекты (такие, например, как инновационная связанность, транзакционная лабильность или мультипликативная кооперационная устойчивость), но и стать источником базирующихся на них синергетических эффектов. В рассмотренном в работе случае рыбопромышленного кластера Архангельской области такая субъектно-объектная дуальность предопределяет идентификацию цели формирования концептуальной модели проектного управления рыбопромышленным кластером Архангельской области как обеспечение сбалансированности развития региона за счет совершенствования проектного управления в региональном рыбохозяйственном комплексе.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что полученные результаты помогают расширить теоретические знания о методах управления территорией и классифицировать их. Одним из теоретических результатов является обнаружение синергетических эффектов при использовании разных инструментов управления. Работа вносит вклад в информационную основу развития рыбопромышленного комплекса Архангельской области. **Практическая значимость диссертационной работы** определяется возможностью применения её результатов для корректировки региональных экономических политик регионов Арктической зоны Российской Федерации в целях повышения эффективности социально-экономического развития таких регионов за счет максимизации синергетических эффектов при оптимальном сочетании проектного подхода и иных инструментов экономической политики, а также для разработки органами государственной власти стратегий развития системообразующих для конкретного арктического региона отраслевых комплексов. Результаты и методологические положения диссертации могут послужить основой для преподавания соответствующих тем таких дисциплин, как: «Региональная экономика и управление», «Региональная и отраслевая экономика», «Экономика природопользования».

Апробация.

Ключевые теоретико-методические положения и отдельные выводы диссертации:

- докладывались автором на 10 международных и 4 всероссийских (национальных) научно-практических конференциях в 2020 – 2025 гг. в Санкт-Петербурге, Архангельске, Минске, Челябинске, Якутске, Оренбурге;

- используются при работе над выполнением государственного задания (2025–2027 гг.) «Теоретико-методологические основы комплексного

управления ресурсами развития территорий в современных условиях (на примере западной части Арктической зоны Российской Федерации)» № гос. регистрации 125021902597-5 лаборатории проблем развития территорий Института социально-экономических и биоресурсных исследований Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра комплексного изучения Арктики им. академика Н.П. Лаверова Уральского отделения Российской академии наук (г. Архангельск);

- внедрены в учебный процесс кафедры экономики Высшей школы экономики управления и права Северного (Арктического) федерального университета имени М.В. Ломоносова;

- внедрены в учебный процесс факультета экономики и управления Северного государственного медицинского университета;

- были использованы при реализации Проекта молодых ученых Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра комплексного изучения Арктики им. академика Н.П. Лаверова Уральского отделения Российской Академии наук (г. Архангельск), посвящённого Десятилетию науки и технологий в Российской Федерации по теме «Ресурсный и биотехнологический потенциал проектов развития аквакультуры и рыбопромышленной деятельности на арктических территориях Архангельской области» № государственной регистрации 122121200057-3;

- вносят вклад в информационную основу развития рыбопромышленного комплекса Архангельской области, благодаря информации, полученной из экспертных интервью и массового опроса;

- могут быть использованы для корректировки региональных экономических политик регионов Арктической зоны Российской Федерации в целях повышения эффективности социально-экономического развития таких регионов за счет максимизации синергетических эффектов при оптимальном сочетании проектного подхода и иных инструментов экономической политики, а также для разработки органами государственной власти стратегий развития системообразующих для конкретного арктического региона отраслевых комплексов;

- могут послужить основой для преподавания соответствующих тем таких дисциплин как: «Региональная экономика и управление», «Региональная и отраслевая экономика», «Экономика природопользования».

Публикации.

Результаты диссертационного исследования опубликованы в 26-ти научных работах (общий объем в печ.л. – 62,1/ 12,9 авт.), в том числе в 10 статьях в журналах из списка рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (общий объем в печ.л. – 6,8 / 3,9 авт.), К1 – 2 статья, К2 – 5 статей, К3 – 3 статьи.

Объем и структура работы.

Цель, задачи и методы исследования определили логичную структуру диссертации, которая состоит из введения, трёх глав, заключения, списка источников, включающего 266 наименования, 11 приложений. Работа изложена на 240 страницах и содержит 11 рисунков и 15 таблиц.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Доказано, что эффективность применения являющихся инструментами реализации региональной экономической политики программного, проектного и процессного подходов существенно зависит от особенностей социально-экономического развития регионов, для систематизации которых может быть применена предложенная автором типологизация по признаку наиболее эффективного базового подхода, который может реализовываться либо непосредственно в чистом виде, либо в сочетании с элементами других подходов.

Проведённый в диссертационной работе сравнительный анализ источников позволил сделать вывод о том, что все регионы, исходя из особенностей территорий, можно отнести к одной из трёх групп:

- регионы, для управления которыми наиболее эффективным является проектный подход, реализуемый, возможно, без использования программного или процессного подходов, либо с задействованием лишь их отдельных элементов для повышения комплексности, системности и преемственности управления (группа «Проектный подход»);

- регионы, для управления которыми наиболее эффективным является базовый программный подход, эффективность применения которого может быть повышена путем совместного использования проектного подхода в качестве инструмента реализации (группа «Программный подход»);

- регионы, для управления которыми наиболее эффективным является базовый процессный подход, эффективность применения которого может быть повышена путем совместного использования проектного подхода в качестве инструмента реализации (группа «Процессный подход»).

2. Обосновано, что регионы Арктической зоны Российской Федерации могут быть отнесены к группе регионов, для которых оптимальным является проектный подход к управлению территориями – в силу максимальной близости к соответствующим признакам типологизации основных системообразующих особенностей Арктической зоны Российской Федерации.

Посредством анализа статистических источников и компаративного анализа трудов отечественных и зарубежных авторов были выделены такие особенности территорий Российской Арктики для нивелирования негативного

влияния которых необходимо применение механизмов проектного подхода к управлению территорией:

- неравномерность освоения, смягчение которой может быть достигнута за счет реализации крупных инфраструктурных и связанных с ними производственных проектов в менее освоенных местностях;

- обусловленная акцентом на добыче ресурсов монопрофильность, которая может быть преодолена при совместной реализации проектного и программного подходов, нацеленных на диверсификацию производственной сферы;

- обусловленная той же причиной ориентация на реализацию продукции низкой или средней глубины переработки исходного сырья, что также требует применения проектного подхода;

- высокая скорость изменений, которая требует оперативного точечного реагирования, что возможно только в рамках реализации проектного подхода к управлению территориями.

3. По результатам анализа построенных автором UML-диаграмм (диаграмм сотрудничества) установлено, что отраслями, наибольший эффект для управления которыми в Арктической зоне Российской Федерации может обеспечить применение проектного подхода, являются добывающая промышленность, рыбопромышленный комплекс, инфраструктура.

Для формирования предметного поля автором был использован метод построения UML-диаграмм, а конкретно – включающей фрагменты диаграммы последовательности и конструкции потока управления объектно-ориентированной диаграммы обзора взаимодействия (рисунок 1)



Рисунок 1 – UML-диаграммы рассматриваемых подходов к управлению различными сферами жизнедеятельности в Арктической зоне Российской Федерации (составлено автором)

Как следует из представленных в приложении результатов построения и анализа UML-диаграммы, отраслями, наибольший эффект для управления которыми может обеспечить применение проектного подхода, являются: добывающая промышленность; инфраструктура; рыбопромышленный комплекс.

Необходимо отметить, что результаты выполненного анализа не могут быть перенесены автоматически для использования в других регионах. Есть отрасли, например, торговля и сбыт продукции, основные технологии в которых представляют собой достаточно стандартные процессы, в силу чего управление такими отраслями инвариантно относительно региона реализации и может с примерно равной эффективностью осуществляться во всех регионах на базе процессного подхода. В то же время, в Арктической зоне Российской Федерации, например, вследствие суровых климатических условий, для развития агропромышленного комплекса (за исключением его рыбохозяйственной компоненты) в гораздо большей степени, чем в Центрально-Черноземном экономическом районе, требуется принятие системных, комплексных и долгосрочных мер поддержки отрасли, которые могут быть реализованы исключительно в рамках процессного (в большей степени) и программного подходов. Такого же рода отличия могут иметь место и в отношении управления отраслей, связанных с добычей полезных ископаемых – для регионов, осуществляющих добычу общераспространенных полезных ископаемых, достаточную эффективность может обеспечить процессный подход, в то время как для управления добычей не общераспространенных полезных ископаемых необходимая эффективность может быть обеспечена только при реализации проектного подхода.

4. Обосновано, что при реализации производственных и инфраструктурных проектов в Арктической зоне Российской Федерации необходимо учитывать и использовать в рамках воплощения в жизнь проектного подхода к управлению эффектами, возникающих в процессе межтерриториальных или субтерриториальных взаимодействий, из которых наиболее масштабными и значимыми являются – межрегиональные проекты и программы, а также проекты формирования и развития кластерных образований, под которыми автор предлагает понимать группу взаимосвязанных и/или взаимодействующих на определенной территории (территории кластера) предприятий, для каждого из которых деятельность в составе кластера является более эффективной, чем аналогичная деятельность, реализуемая вне кластера.

Учитывая ряд экспертных мнений, в диссертационном исследовании выделено, что в настоящее время межрегиональное взаимодействие имеет большую значимость для регионов при сопутствующих многочисленным трудностям его реализации как федерального уровня (недостаток нормативно-

правовой базы), так и регионального уровня (конкуренция между регионами, отсутствие видения совместного будущего).

Первым шагом в этом направлении стало принятое 6 февраля 2023 года Постановление Правительства Российской Федерации № 167 «Об утверждении общих требований к порядку заключения соглашений о межрегиональном и межмуниципальном сотрудничестве для совместного развития инфраструктуры», которое имеет ряд существенных ограничений.

В Арктической зоне Российской Федерации важным является учет и использование эффектов, которые могут возникать в процессе не только межтерриториальных, но и субтерриториальных взаимодействий, из которых наиболее масштабными и значимыми являются проекты формирования и развития кластеров, под которыми, обобщив подходы различных российских и зарубежных исследователей, автор предлагает понимать группу взаимосвязанных и/или взаимодействующих на определенной территории (территории кластера) предприятий, для каждого из которых деятельность в составе кластера является более эффективной, чем аналогичная деятельность, вне кластера.

Предложенное автором определение кластера содержит два ключевых положения. Первое из них связано с переносом имеющего место в значительной части используемых различными специалистами трактовок термина кластер основного акцента на смежности территорий, занимаемых участниками кластера, на технологическую или иную связанность или фактически осуществляемое взаимодействие между ними. Вторая часть определения однозначно указывает на то, что кластером может называться только такая группа предприятий, связанность и/или взаимодействие которых обеспечивает больший эффект, чем аналогичная деятельность каждого из участников группы, реализуемой вне этой группы.

Дополнительный эффект, порождаемый кластерным взаимодействием и кооперацией, в том числе за счет увеличения возможностей для использования участниками кластера сквозных технологий, общей инфраструктуры, облегчения доступа к инновациям и т.п., является, с точки зрения его влияния на социально-экономическое развитие региона, комплексным и может рассматриваться как суперпозиция отдельных кластерных эффектов – повышение рентабельности деятельности участников кластера и увеличение ими объемов производства, создание новых рабочих мест и дополнительной налоговой базы, повышение доступности продукции участников кластера для местного населения и т.д.

5. Установлено, что воздействие основных определяющих масштабы кластерных эффектов факторов, таких как технологическая связанность, инновационная связанность, транзакционная лабильность, мультипликативная кооперационная устойчивость, кадровая совместимость, продуктовая совместимость, значительность масштаба, задаваемая существенно большим вниманием, уделяемым государством

поддержке кластеров, по сравнению с политикой поддержки отдельных предприятий и организаций, может быть синергетически усилено в конкретном регионе Арктической зоны Российской Федерации при совместном применении в рамках реализации проектного подхода нескольких мер, относящихся к разным инструментам экономической политики, причем не только к инструментам, непосредственно ассоциирующимся с проектным подходом (например, реализация кластерного проекта и формирование ГЧП), но и в случаях, когда один из участвующих в синергетическом взаимодействии инструментов соответствует проектному подходу, а второй – процессному (например, реализация кластерного проекта и реализация системной поддержки малого и среднего предпринимательства).

В работе автором было проведено сравнение кластерных эффектов и соответствующих им в той или иной мере эффектов ГЧП, совпадение или семантическая близость которых может обеспечить появление наиболее значимых синергетических эффектов при реализации проекта ГЧП в рамках кластерного проекта (таблица 1).

Таблица 1 – Кластерные эффекты и ГЧП-эффекты (составлено автором)

КЛАСТЕРНЫЕ ЭФФЕКТЫ	ГЧП-ЭФФЕКТЫ
создание новых рабочих мест	создание новых высокопроизводительных рабочих мест
повышение доступности продукции участников кластера для местного населения	обеспечение доступности для юридических лиц и населения качественных товаров
значительность масштаба, задаваемая существенно большим вниманием, уделяемым государством поддержке кластеров, по сравнению с политикой поддержки отдельных предприятий и организаций	государство, являясь непосредственным участником ГЧП, вынужденно уделять повышенное внимание деятельности ГЧП
транзакционная лабильность, позволяющая участникам кластера снизить издержки	повышение эффективности использования корпоративных финансов частных партнеров
повышение рентабельности деятельности участников кластера	
мультипликативная кооперационная устойчивость, основанная на предоставлении участникам кластера доступа к финансовым или иным ресурсам	

Помимо представленных в таблице 1 общих, присущих практически всем реализуемым в рамках кластерного проекта ГЧП, синергетическим эффектам, в конкретных ситуациях могут проявляться и даже становиться более значимыми частные синергетические эффекты, в формировании которых могут принимать кластерные эффекты и ГЧП-эффекты, не семантически близкие, но составляющие двух- или трехзвенные причинно-следственные цепочки возникновения того или иного синергетического эффекта. Причем именно при формировании таких причинно-следственных

цепочек может иметь значение, какой из механизмов – ГЧП или кластерный подход – является первичным. Например:

- продуктовая совместимость, определяющая возможность для участников кластера осуществлять совместный маркетинг производимых ими продуктов (товаров, работ, услуг) может распространиться также на компании, участвующие в государственно-частных партнёрствах;

- кластерный подход может способствовать привлечению существенно больших инвестиций в государственно-частные партнёрства, реализуемые в рамках кластерных проектов;

- инновационная связанность участников кластера может способствовать инновационной активности предприятий-участников ГЧП и повышению эффективности их деятельности.

Строго говоря, на практике поддержка малого и среднего предпринимательства осуществляется, в основном в рамках реализации процессного подхода, но может включать и элементы как программного, так и проектного подходов – когда, наряду с мерами системной поддержки, распространяемых на все субъекты МСП, реализуются федеральные, региональные или муниципальные программы строительства объектов инфраструктуры поддержки МСП (бизнес-инкубаторов, кластеров, научных и технопарков) или создания институтов поддержки МСП (гарантийных и венчурных фондов, фондов прямых инвестиций). Однако, с точки зрения целей представленной работы нас интересуют эффекты от реализации политики по поддержке и развитию МСП в целом, а не от отдельных её элементов.

Таблица 2 – Кластерные эффекты и МСП-эффекты (составлено автором)

КЛАСТЕРНЫЕ ЭФФЕКТЫ	МСП-ЭФФЕКТЫ
создание новых рабочих мест	увеличение числа рабочих мест, в том числе самозанятых
повышение доступности продукции участников кластера для местного населения	увеличение разнообразия производимой в регионе продукции
инновационная связанность, обеспечивающая повышение эффективности внедрения исследований и разработок, отработанных для сквозных кластерных технологий	инновационная гибкость, являющаяся следствием относительно невысоких затрат на внедрение инноваций в мелкотоварное производство и освоение производства новых видов продукции
повышение рентабельности деятельности участников кластера	увеличение эффективности использования частного капитала
мультипликативная кооперационная устойчивость, основанная на предоставлении участникам кластера доступа к финансовым или иным ресурсам	

В таблице 2 представлены частные кластерные эффекты и соответствующие им в той или иной мере основные МСП-эффекты, совпадение или семантическая близость которых может обеспечить появление наиболее значимых синергетических эффектов при участии в реализации

кластерного проекта малых или средних предприятий, на которые распространяются меры политики развития МСП.

Сравнивая таблицы 1 и 2, можно сделать выводы, что частично предметные поля, где возможно возникновение синергетических эффектов при осуществлении кластерных проектов, реализуемых в условиях действия мер поддержки МСП или совместно с проектами ГЧП, совпадают, однако существуют и определенные различия, которые могут иметь важное значение для формирования кумулятивного синергетического эффекта и его параметров.

6. Доказано, что в связи с тем, что созвучность и однонаправленность большинства кластерных эффектов с эффектами, сопровождающими деятельность особых экономических зон, указывает на возможность возникновения синергетических эффектов при реализации кластерных проектов на территориях с особыми экономико-правовыми режимами (ОЭЗ), причем количество и масштабы таких синергетических эффектов могут оказаться существенно бóльшими, чем от одновременного применения кластерного подхода и других мер экономического стимулирования, целесообразно распространить в полном объеме предусмотренные Законом №116-ФЗ меры поддержки на проекты, реализуемые в кластерах, формируемых в Арктической зоне Российской Федерации, повысив тем самым инвестиционную привлекательность кластерных проектов в Арктической зоне до уровня, позволяющего рассчитывать на возникновение значительных синергетических эффектов, созвучных с такими ОЭЗ-эффектами, как «формирование выгодных условий для привлечения инвестиций, в том числе иностранного капитала» и «развитие транспортной и инженерной инфраструктуры».

В работе выполнен сравнительный анализ имеющих экономическое измерение ОЭЗ-эффектов и соответствующих им в той или иной мере кластерных эффектов на предмет вероятности возникновения заметных синергетических эффектов при реализации кластерных проектов внутри ОЭЗ. Результаты такого анализа представлены в таблице 3.

С точки зрения выполняемого исследования сделанный вывод может иметь важное значение в связи с тем, что несмотря на то, что из всех созданных официально, то есть в порядке, предусмотренном Законом №116-ФЗ, особых экономических зон ни одна не относится к Арктической зоне, на Инвестиционном портале Арктической зоны России и на сайте Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики Арктическая зона Российской Федерации позиционируется, как самая большая в мире особая экономическая зона.

Таблица 3 - Кластерные эффекты и ОЭЗ-эффекты

ОЭЗ-ЭФФЕКТЫ	КЛАСТЕРНЫЕ ЭФФЕКТЫ
создание новых возможностей для международных экономических отношений страны	продуктовая совместимость, определяющая возможность совместного маркетинга на внешних рынках
	транзакционная лабильность, позволяющая снизить издержки при совместных продажах готовой продукции
создание дополнительных рабочих мест	создание новых рабочих мест
формирование выгодных условий для привлечения инвестиций, в том числе иностранного капитала	мультипликативная кооперационная устойчивость, основанная на предоставлении участникам кластера доступа к финансовым и иным ресурсам
развитие транспортной и инженерной инфраструктуры	
стимулирование инноваций	инновационная связанность, обеспечивающая повышение эффективности внедрения исследований и разработок, отработанных для сквозных кластерных технологий
повышение эффективности использования местных ресурсов	технологическая связанность, повышающая степень, комплексность и экономическую эффективность использования различных ресурсов

7. Апробация на примере рыбопромышленного кластера Архангельской области подтвердила возможность использования предложенного автором ориентированного на максимизацию синергетических эффектов подхода к управлению системообразующими региональными кластерами, в рамках которого управление кластером рассматривается как суперпозиция нескольких взаимодействующих контуров управления – каждым из элементов ядра кластера, ядром кластера в целом, каждым блоком буферной зоны, кластером в целом, и при этом одна и та же организация в одном из контуров может выступать в качестве субъекта управления, а в другом – являться объектом управления, что может не только усилить те или иные кластерные эффекты (такие, например, как инновационная связанность, транзакционная лабильность или мультипликативная кооперационная устойчивость), но и стать источником базирующихся на них синергетических эффектов. В рассмотренном в работе случае рыбопромышленного кластера Архангельской области такая субъектно-объектная дуальность предопределяет идентификацию цели формирования концептуальной модели проектного управления рыбопромышленным кластером Архангельской области как обеспечение сбалансированности развития региона за счет совершенствования проектного управления в региональном рыбохозяйственном комплексе.

Автором была разработана концептуальная модель проектного управления рыбохозяйственным комплексом Архангельской области как

одним из системообразующих в экономике региона, которая графически представлена на рисунке 2.

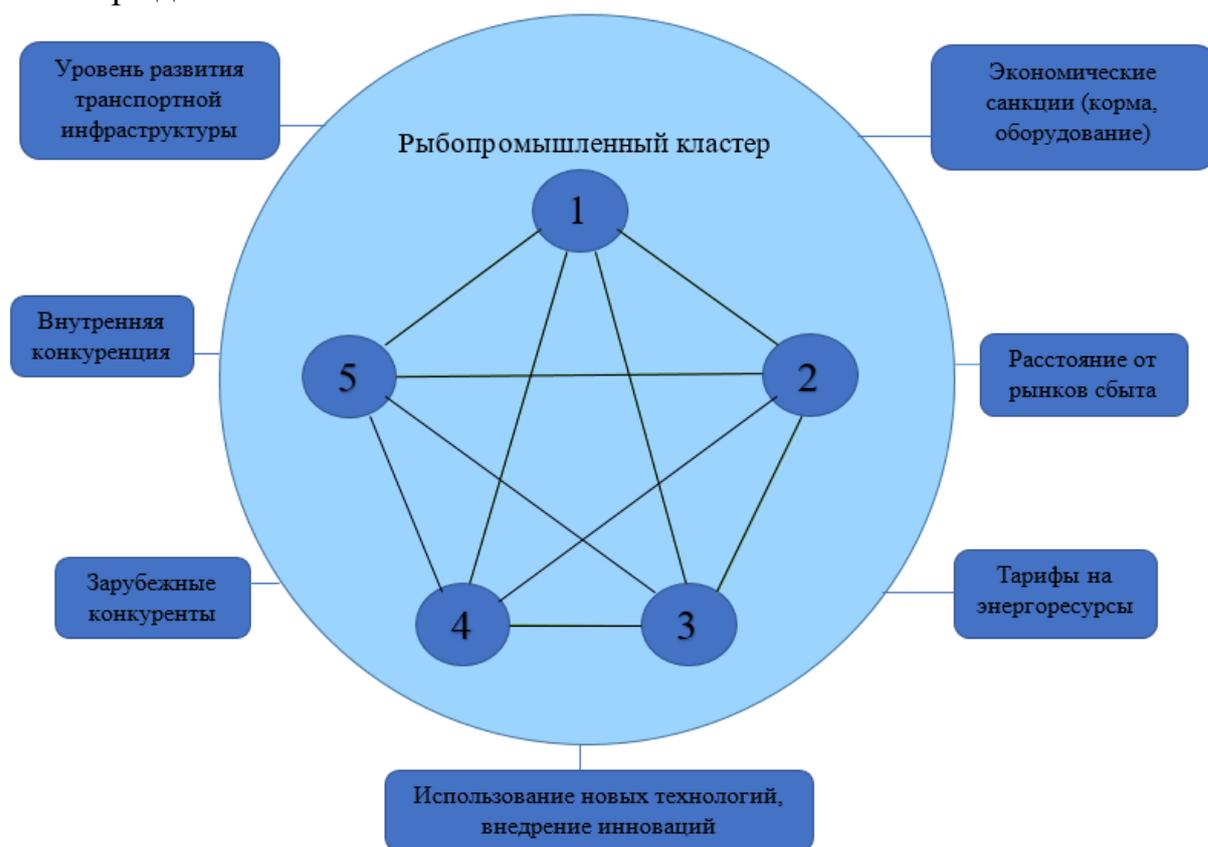
Выполненный в работе анализ позволяет выделить основные составляющие сотрудничества и взаимодействия между элементами ядра кластера, требующие совершенствования в целях повышения эффективности всего кластера за счет максимизации кластерных эффектов, а также базирующихся на них синергетических эффектов:

1↔2: кадровая совместимость, определяющая возможность для участников кластера привлекать для консультаций сотрудников других участников, обмениваться специалистами, совместно организовывать подготовку кадров, их переобучение и повышение квалификации;

1→3 и 2→3: технологическая связанность, благодаря которой повышается степень, комплексность и экономическая эффективность использования различных ресурсов – как свежей, так и замороженной рыбы, а также водных биоресурсов;

1↔4, 2↔4 и 3↔4: повышение рентабельности деятельности участников кластера за счет сокращения издержек при доставке как сырья, так и готовой продукции;

1→5, 2→5, 3→5 и 4→5: повышение доступности продукции участников кластера для местного населения.



1- рыбоводство; 2- рыболовство; 3-переработка; 4-логистика; 5-сбыт

Рисунок 2 – Концептуальная модель проектного управления рыбохозяйственным комплексом Архангельской области как одним из системообразующих в экономике региона (составлено автором)

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день системный подход в большинстве случаев (в том числе, применительно к объекту управления – территориальным социально-экономическим системам) является не более, чем теоретико-методологической базой, которая в целях практического применения должна быть дополнена методологическими подходами, ориентированными на среднесрочную перспективу и позволяющими увязать такие подходы как с методологическими подходами, ориентированными на долгосрочную перспективу, так и с методологическими подходами, ориентированными на краткосрочную перспективу. В качестве таких методологических подходов-связок могут использоваться программный и проектный подходы. Исходя из отличий в горизонтах планирования, можно утверждать, что программный и проектный подход совместимы – проекты могут реализовываться как независимые, но при необходимости могут выступать в качестве инструмента реализации программного подхода, будучи увязанными по срокам, используемым ресурсам и результатам.

Выполненный анализ позволяет обосновать типологизацию регионов по рекомендуемым подходам к управлению в зависимости от особенностей самих регионов и их подверженности влиянию внешней среды, в соответствии с которой все регионы могут быть отнесены к одной из трех групп.

Сопоставляя системообразующие особенности Арктической зоны Российской Федерации с обоснованными признаками типологизации регионов, для которых оптимальным является проектный подход к управлению территориями, можно констатировать наличие большинства таких признаков у регионов Арктической зоны Российской Федерации.

Как следует из анализа построенных автором UML-диаграмм (диаграмм сотрудничества), отраслями, наибольший эффект для управления которыми в Арктической зоне Российской Федерации может обеспечить применение проектного подхода, являются добывающая промышленность, рыбопромышленный комплекс, инфраструктура.

В настоящее время межрегиональное взаимодействие имеет большую значимость для регионов, однако его реализация сталкивается со многими трудностями как федерального уровня (недостаток нормативно-правовой базы), так и регионального уровня (конкуренция между регионами, отсутствие видения совместного будущего), в связи с чем в ходе разработки и реализации арктических проектов необходимо уделять особое внимание комплексным долгосрочным результатам социально-экономического развития всей Арктической зоны в целом, а не финансовым интересам отдельных компаний и территорий.

При реализации производственных и инфраструктурных проектов в Арктической зоне Российской Федерации важным является учет и использование эффектов, которые могут возникать в процессе реализации проектов формирования и развития кластеров, под которыми автор предлагает

понимать группу взаимосвязанных и/или взаимодействующих на определенной территории (территории кластера) предприятий, для каждого из которых деятельность в составе кластера является более эффективной, чем аналогичная деятельность, реализуемая вне кластера. Предложенное определение кластера содержит два ключевых положения. Первое из них связано с переносом имеющего место в значительной части используемых различными специалистами трактовок термина кластер основного акцента на смежности территорий, занимаемых участниками кластера, на технологическую или иную связанность или фактически осуществляемое взаимодействие между ними. Вторая часть определения однозначно указывает на то, что кластером может называться только такая группа предприятий, связанность и/или взаимодействие которых обеспечивает больший эффект, чем аналогичная деятельность каждого из участников группы, реализуемой вне этой группы.

Содержание значительной части основных эффектов от реализации проектов ГЧП практически полностью совпадает с описанными кластерными эффектами, что в явном виде выраженное совпадение эффектов однозначно указывает на возможность появления синергетического эффекта при реализации проекта ГЧП в рамках кластерного проекта.

Несмотря на то что на практике поддержка малого и среднего предпринимательства осуществляется, в основном, в рамках реализации процессного подхода, в рамках которого реализуются меры системной поддержки, распространяемых на все субъекты МСП, основные МСП-эффекты совпадают или семантически близки частным кластерным эффектам, что может обеспечить появление наиболее значимых синергетических эффектов при участии в реализации кластерного проекта малых или средних предприятий.

Целесообразно распространить в полном объеме предусмотренные Законом №116-ФЗ меры поддержки на проекты, реализуемые в кластерах, формируемых в Арктической зоне Российской Федерации, повысив тем самым инвестиционную привлекательность кластерных проектов в Арктической зоне до уровня, позволяющего рассчитывать на возникновение значительных синергетических эффектов, созвучных с такими ОЭЗ-эффектами, как «формирование выгодных условий для привлечения инвестиций, в том числе иностранного капитала» и «развитие транспортной и инженерной инфраструктуры».

На сегодняшний день управление рыбопромышленным комплексом Архангельской области, выбранного объектом для апробации предложенного автором методологического подхода, осуществляется с применением кластерного (то есть проектного) подхода, что предполагает возможность получения синергетических эффектов при условии повышения степени гармонизированности трех региональных политик – кластерной, политики развития ГЧП и политики поддержки и развития МСП.

Идентификация по результатам обработки выполненного в 2023 году по разработанной с участием автора методике опроса, представляющих все дивизионы Арктического рыбопромышленного кластера экспертов основных проблем развития проектов в рыбохозяйственном комплексе региона позволила разработать описывающую организацию управления рыбопромышленным кластером с использованием проектного подхода модель, состоящую из ядра (организации, реализующие проекты в сферах рыболовства, рыбоводства, переработки рыбной продукции, логистики и сбыта) и буферной зоны, отвечающую за взаимодействие с внешней для ядра регионального кластера средой. При таком подходе управление рыбопромышленным кластером может рассматриваться как суперпозиция нескольких взаимодействующих контуров управления – каждым из элементов ядра кластера, ядром кластера в целом, каждым блоком буферной зоны, кластером в целом.

При этом одна и та же организация в одном из контуров может выступать в качестве субъекта управления, а в другом – являться объектом управления, что может не только усилить те или иные кластерные эффекты (такие, например, как инновационная связанность, транзакционная лабильность или мультипликативная кооперационная устойчивость), но и стать источником базирующихся на них синергетических эффектов. Такая субъектно-объектная дуальность предопределяет идентификацию цели формирования концептуальной модели проектного управления рыбопромышленным кластером Архангельской области как обеспечение сбалансированности развития региона за счет совершенствования проектного управления в региональном рыбохозяйственном комплексе.

Таким образом, совокупность представленных выше детерминант описывает сущность концептуальной модели проектного управления рыбопромышленным кластером Архангельской области – цели и задачи управления, состав, особенности субъектно-объектных отношений и содержание взаимодействий между участниками кластера, общие и специфические принципы управления, что, с одной стороны, позволяет сделать вывод о применимости предложенного автором методологического подхода для, а, с другой стороны, позволяет использовать полученные результаты для корректировки проектного управления рыбопромышленным кластером Архангельской области в целях повышения эффективности нацеленной на сбалансированность региональной социально-экономической системы региональной экономической политики.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России

1. **Регета, А.И.** Межрегиональное сотрудничество как инструмент достижения стратегических целей социально-экономического развития арктических регионов России / А.И. Регета // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2021. – Т. 9, № 4(55). – С. 35-50. – 1 печ. л. (К2)
2. **Регета, А.И.** Разработка двухуровневой модели для комплексной социально-экономической оценки на примере арктических муниципалитетов Архангельской области / Е.Н. Ловдин, А.И. Регета // Управленческий учет. – 2021. – № 7-2. – С. 445-452. – 0,5 печ. л. / 0,3 авт. (К3)
3. **Хадыко, А.И.** Особенности информационного обеспечения поддержки и реализации проектов аквакультуры в северных и арктических регионах России / А.И. Хадыко, Ю.В. Новикова // Друкеровский вестник. – 2023. – № 5(55). – С. 207-217. – 0,7 печ.л. / 0,3 авт. (К2)
4. **Хадыко, А.И.** Развитие арктических территорий России: экономические тренды и социальные ожидания / А.И. Хадыко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 11, № 11(152). – С. 141-152. – 0,75 печ. л./ 0,8 авт.(К2)
5. **Хадыко, А.И.** О синергии стимулирующих мер по обеспечению развития предпринимательства в Арктической зоне России / А.И. Хадыко, С.Ю. Корнекова // Экономическое развитие России. – 2024. – Т. 31, № 11. – С. 116-122. – 0, 4 печ. л./ 0,2 авт. (К1)
6. **Хадыко, А.И.** Роль проектного управления в социально-экономическом развитии городских агломераций / А.И. Хадыко, А.А. Небукин, С.Ю. Корнекова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2024. – № 12. – С. 155-158. – 0,3 печ. л./ 0,1 авт. (К3)
7. **Хадыко, А.И.** Сравнительный анализ территорий Российской Федерации с особыми экономико-правовыми режимами / А.И. Хадыко, М.С. Сонмезсой, С.Ю. Корнекова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2024. – № 11. – С. 90-92. – 0,3 печ. л./ 0,1 авт. (К3)
8. **Хадыко, А. И.** Сравнительный анализ программного, проектного и процессного подходов к управлению территорией / А.И. Хадыко, С.Ю. Корнекова // Государственное управление и право. – 2024 – №1(01). – С. 13-28.- 1 печ. л. / 0,5 авт. (К2)
9. **Хадыко, А.И.** Системообразующие отраслевые производственные комплексы как фактор регионального экономического развития / А.И. Хадыко, А.И. Афанасьев, С.Ю.Корнекова // Петербургский экономический журнал. – 2025 – № 2 – С. 132-146. – 0,9 печ. л./ 0,3 авт. (К2)

10. **Хадыко, А.И.** Индикаторы состояния финансовых ресурсов арктических регионов России в системе «власть – бизнес – общество» / Л.А. Чиждова, А.Г. Тудыгин, А.И. Хадыко, // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – № 10. – С. 17 – 32. – 0,9 печ. л./ 0,3 авт. (К1)

Публикации, включенные в Russian Science Citation Index (RSCI)

11. **Регета, А.И.** Малый бизнес в Арктике: предпосылки для смены парадигмы управления / А.Г. Тудыгин, Л.А. Чиждова, **А.И. Регета** // Арктика и Север. – 2020. – № 39. – С. 37-51. – 0,9 печ. л./ 0,3 авт.

12. **Регета, А.И.** К вопросу о концептуальной модели сбалансированного социально-экономического развития арктических территорий / А.И. Регета, К.О. Малинина, А. М. Максимов // Арктика и Север. – 2022. – № 46. – С. 156-169. – 0,9 печ. л./ 0,3 авт.

13. **Хадыко, А.И.** Развитие аквакультуры северных и арктических территорий: проблемы и пути решения (на примере Архангельской области) / Л.А. Чиждова, А. И. Хадыко // Арктика и Север. – 2023. – № 53. – С. 135-154. – 1,3 печ. л./ 0,6 авт.

Монографии

14. **Регета, А.И.** (параграф 2.1 Качественные особенности человеческого капитала неиндустриального освоения Севера) Человеческий капитал арктических регионов: системные проблемы и технологии их решения / О.М.Барбаков, М.Л. Белонождко, Л.Н. Белонождко, Т.А. Блынская, И.С. Вершинин, В.А. Кибенко, А.М. Максимов, К.О. Малинина, В.В. Маркин, Е.В. Мурзина, И.В. Павлова, А.И. Регета, В.В. Семикин, А.Н. Силин, Е.А. Сухова, А.Б. Фокина, И.Ю. Фомичев, В.А. Юдашкин– Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. – 180 с. – ISBN 978-5-9961-2502-9. – 11,3 печ. л./ 0, 6 авт.

15. **Хадыко, А.И.** (параграф 1.3. Анализ социально- экономической ситуации в регионах Арктической зоны Российской Федерации) Социально-экономическое развитие арктического макрорегиона: комплексный подход / Л.А. Чиждова, А.Г. Тудыгин, А.О. Подоплёмкин, М.Г. Губайдуллин, К.О. Малинина, А.М. Максимов, Т.А. Блынская, О.В. Лец, А.И. Хадыко– Архангельск: Общество с ограниченной ответственностью «Консультационное информационно-рекламное агентство», 2022. – 292 с. – ISBN 978-5-98450-784-4. – 18,3 печ. л./ 2,1 авт.

16. **Хадыко, А.И.** (параграф 3.1 Краткая характеристика социально-экономического развития территорий АЗРФ до 2022 года) Социокультурное пространство арктического макрорегиона России в современных экономических условиях / Л.А. Чиждова, А.Г. Тудыгин, А.О. Подоплёмкин, А.М. Максимов, К.О. Малинина, Т.А. Блынская, М.Г. Губайдуллин, Н.В. Кошуняева, Е.Н. Ермолин, О.В. Лец, А.И. Хадыко– Архангельск: Общество с ограниченной ответственностью «Консультационное

информационно-рекламное агентство», 2023. – 310 с. – ISBN 978-5-98450-830-8. – 19,4 печ. л./1,8 авт.

Публикации в сборниках конференций

17. **Регета, А.И.** Межрегиональное взаимодействие при реализации инфраструктурных проектов в арктических регионах России / А.И. Регета // Устойчивый Север: общество, экономика, экология, политика: Сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции, Якутск, 29 сентября 2021 года / Отв. редактор Е.Э. Григорьева. – Якутск: Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, 2021. – С. 198-204. – 0,4 печ. л. / 0,4 авт.

18. **Хадыко, А.И.** Информационная основа развития рыбопромышленного комплекса и обеспечения продовольственной безопасности арктических регионов России / А.И. Хадыко // Устойчивое развитие промышленного региона – конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: труды Второго Уральского научного форума и проходящей в рамках форума VI Международной научной конференции, памяти академика А.И. Татаркина, Челябинск, 26–28 октября 2022 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2022. – С. 149-152. – 0,3 печ. л. / 0,3 авт.

19. **Хадыко, А.И.** Прошлое и будущее проектов в Российской Арктике в меняющихся экономических реалиях / А.И. Хадыко // СОЦИУМ - НАУКА - ИННОВАЦИИ: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Оренбург, 27 сентября 2022 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. – С. 104-108. – 0,3 печ. л. / 0,3 авт.

20. **Хадыко, А.И.** Ретроспективный анализ развития территорий российской Арктики: уроки советского опыта и проектный подход / А.И. Хадыко // II Лавёровские чтения Арктика: актуальные проблемы и вызовы: Сборник научных материалов Всероссийской конференции с международным участием, Архангельск, 13–17 ноября 2023 года. – Архангельск: ООО «Типография № 2», 2023. – С. 757-761. – 0,3 печ. л. / 0,3 авт.

21. **Регета, А.И.** Проектное управление как альтернативный метод решения стратегических задач развития территории / А.И. Регета // Роль науки и технологий в социально-экономическом развитии регионов: Сборник материалов VI Всероссийской конференции с международным участием, Архангельск, 17–18 декабря 2021 года. – Архангельск: Общество с ограниченной ответственностью «Консультационное информационно-рекламное агентство», 2023. – С. 344-354. – 0,7 печ. л. / 0,7 авт.

22. **Хадыко, А.И.** Рыбопромышленный комплекс региона и его роль в продовольственной безопасности (на примере территорий Российской Арктики) / А.И. Хадыко // Устойчивость региональных систем в условиях глобальных изменений: Сборник материалов VII Всероссийской конференции

с международным участием, Архангельск, 02–03 декабря 2022 года / Сост. И.А. Сивоброва. – Архангельск: Общество с ограниченной ответственностью «Консультационное информационно-рекламное агентство», 2023. – С. 335-342. – 0,5 печ. л. / 0,5 авт.

23. **Хадыко, А.И.** Цифровизация в рыбопромышленном комплексе Архангельской области: проблемы и перспективы / А.И. Хадыко // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы VI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию экономического факультета БГУ. В 2 ч., Минск, 28–29 февраля 2024 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2024. – С. 523-525. – 0,2 печ. л. / 0,2 авт.

24. **Хадыко, А.И.** Возможности проектного управления в решении проблем устойчивого развития арктических территорий / А.И. Хадыко // Устойчивое развитие промышленного региона – конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: Сборник аннотаций докладов Третьего Уральского научного форума «Устойчивое развитие промышленного региона» и проходящей в рамках форума VII Международной научной конференции «Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем» памяти академика А. И. Татаркина, Челябинск, 20–21 февраля 2024 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. – С. 52. – 0,1 печ. л. / 0,1 авт.

25. **Хадыко, А.И.** Подходы к управлению территориями, их применение в АЗРФ / А.И. Хадыко // III Юдахинские чтения: сборник научных материалов, Архангельск, 25–28 июня 2024 года. – Архангельск: КИРА, 2024. – С. 303-304. – 0,2 печ. л. / 0,2 авт.

26. **Хадыко, А.И.** Роль проектного управления в истории освоения российской Арктики / А.И. Хадыко // V Пахтусовские чтения: арктический выбор России: Сборник материалов всероссийской очно-заочной научно-практической конференции, посвященной 190-летию начала второй Новоземельской экспедиции под руководством подпоручика корпуса флотских штурманов Петра Кузьмича Пахтусова, 70-летию Государственного Центрального морского ордена Ленина Полигона Министерства Обороны Российской Федерации, 400-летию основания города Архангельска, Архангельск, 04–05 апреля 2024 года. – Архангельск: ООО «Консультационное информационно-рекламное агентство», 2024. – С. 143-147. – 0,3 печ. л. / 0,3 авт.