

РАЗВИТИЕ АРКТИКИ – ВЫЗОВ УПРАВЛЕНИЮ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

ARCTIC DEVELOPMENT – A CHALLENGE FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT GOVERNANCE



Балобанов А.Е.

Заведующий Кафедрой государственного управления и публичной политики Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
e-mail: abalobanov@gmail.com

A.E. Balobanov

Head of the Department of Public Administration and Policy of the Institute for Social Sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Service

Аннотация. Развитие Арктической зоны РФ ставит серьёзные управленческие задачи. Арктика – огромный регион со сложной природной и организационной структурой, на территории которого действует множество субъектов, осуществляющих самую разнообразную деятельность. Нет оснований рассчитывать, что для решения задач управления таким регионом достаточно использовать несложный

управленческий инструментарий. Для формирования адекватных управленческих подходов здесь необходимо опираться на имеющийся опыт управления развитием больших территорий и большими системами деятельности. Статья посвящена общему обзору значимых управленческих прецедентов, требующих учета и анализа для формирования таких подходов.

Annotation. The development of the Arctic zone of the Russian Federation poses serious management tasks. The Arctic is a huge region with a complex natural and organizational structure, on the territory of which there are many entities that carry out the most diverse activities. There is no reason to believe that to solve the problems of managing such a region, it is

enough to use simple management tools. To form adequate managerial approaches, it is necessary to rely on the existing experience in managing the development of large territories and large systems of activity. The article is devoted to a general review of significant managerial precedents that require accounting and analysis to formulate such approaches.

Ключевые слова: Арктика, управление территориальным развитием, управление проектами.

Key words: Arctic, territorial / spatial development governance, project management

Человек занят управлением сложными территориальными образованиями с незапамятных времен. Чтобы почувствовать масштабы соответствующих проблем,

ми ориентациями – политической, связанной с распространением / удержанием влияния определённых центров, и экономической, связанной с задачей обеспечения

не[3], и работа с Арктическим пространством даёт отчётливый пример того, как задачи управления территорией выглядят сегодня.

Схема 1. Пелопонесская война 431–404 гг. до н. э.[4]



решавшихся, например в античном мире, достаточно взглянуть на карты колонизаций, вторжений и союзов того времени (схема 1). И издревле поиск форматов территориального управления ориентировался двумя взаимосвязанны-

жизни таких центров необходимыми им ресурсами. Территории захватывались, удерживались, контролировались и т. п.[1] Позже они начали описываться, учитываться, исследоваться и проч.[2] Все эти процессы продолжают и поны-

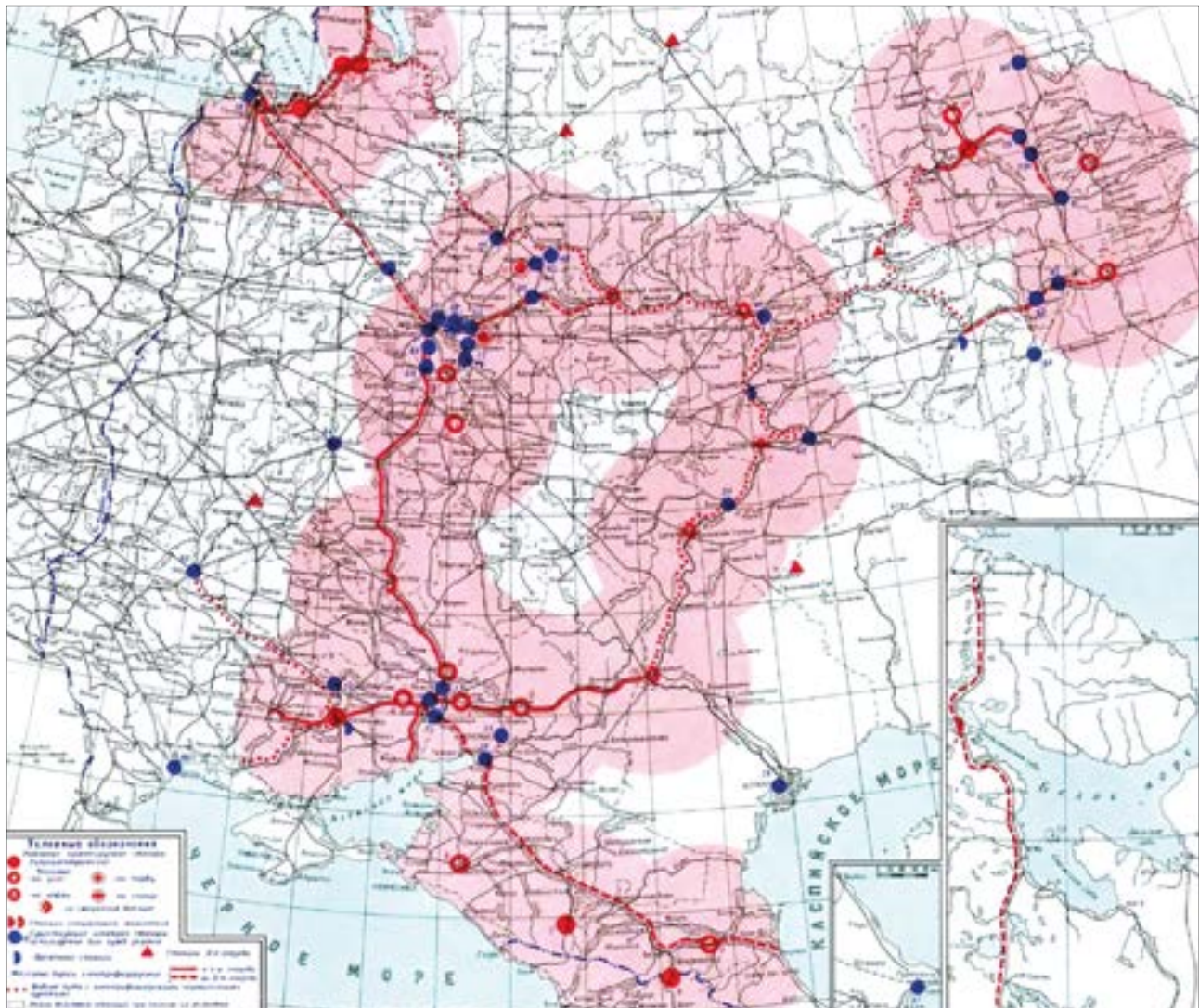
Современные форматы подходов к управлению территориальным развитием, ориентированные, в первую очередь на экономическую и хозяйственную, а не политическую логику, на российской территории начали складываться

в начале XX в., увенчавшись созданием в 1915 г. Комиссии по изучению естественных производительных сил России (КЕПС). Политическая повестка дня нику-

СССР, который просуществовал до 2016 г. и через 100 лет после создания КЕПС, несколько неожиданно, превратился в подразделение Всероссийской академии внешней

шей части территории страны до Западной Сибири и Средней Азии (Туркестана) включительно (см., например, на схеме 2 схематическую карту электрификации Евро-

Схема 2. Схематическая карта электрификации Европейской части и Южного Урала, план ГОЭЛРО[7].



да не делась. В частности, среди важнейших побудительных причин запуска работы КЕПС была необходимость упорядочить представления о природных ископаемых России, необходимых в производстве вооружений для российского фронта Первой мировой войны[5]. В 1930 г. КЕПС был преобразован в Совет по изучению производительных сил – СОПС – АН

торговли Министерства экономического развития Российской Федерации[6].

Другим масштабным проектом в сфере территориального планирования на территории России начала XX в. был план ГОЭЛРО. Его подготовка и реализация потребовала от разработчиков аналитического и проектного охвата боль-

пейской части и Южного Урала). В связке с разработкой плана ГОЭЛРО формировались подходы к экономическому районированию сначала Российской Федерации, а затем – Советского Союза.

Эти работы 1920-х гг. складывали базу территориального управления, на которой затем строилась работа планирующих органов

СССР. Уже здесь отчётливо видны два направления организации работ, связанных с планированием и управлением развития территорий. Одно из них связано с решением определенной задачи. Территориальная проекция здесь возникает в связи с масштабностью задачи и территориальной привязкой её объектов – таковы электрификация, а позже, например, эвакуация промышленности в

дами и, в некоторых случаях, субъектами Федерации). И, в общем, нет никаких оснований полагать, что в отношении развития Арктической зоны, дело будет обстоять иначе.

Учёные всегда выступают за комплексный подход[8], но их разработки носят исследовательский и, что принципиально важно, всег-

сти обстоятельств». Понятно, что с увеличением размеров и неоднородности территории, по отношению к которой строится действие, разрыв между масштабами связанных с ней требований и возможностей управленческого действия нарастает. В работе с такой огромной территорией как Арктика, с её разными природными условиями, разным уровнем освоенности и сложными перекрытиями разных

Схема 3. Арктическая зона Российской Федерации[10].



1941 г., освоение целинных земель или строительство Байкало-Амурской магистрали. Другое направление ориентировано задачей хозяйственно-экономической организации жизни территории в целом, т. е. развитие территории как таковой. Таковы (хотя и с некоторой натяжкой), например, экономическое районирование или создание совнархозов. По многим причинам, по отношению к крупным территориальным единицам, преобладающим был и остаётся первый тип организации территориального управления (второй подход сегодня, в принципе, может быть базовым в управлении горо-

да открытый, незаконченный характер. Это связано с динамичной природой науки и научного знания, принципиально подверженных критике и изменению / развитию. Управляемцам же, наоборот, требуются закрытые системы представлений, которые позволяют видеть и строить цельные и обозримые системы деятельности. И, поскольку в принятии решений и организации деятельности, последнее слово всегда остается именно за управляемцами[9], решения, определяющие развитие территорий, всегда оказываются локальными, как бы учёные ни призывали к «системному учету всей совокупно-

систем управления (схема 3) этот разрыв неизбежно будет проявлять себя более чем заметно.

На какой опыт организации управленческой деятельности мы опираемся, разворачивая работу по управлению развитием Арктики? В исторических примерах территориального управления и планирования, приведённых выше, отношения между его участниками строились очень по-разному: от политико-экономических и военных форматов в античной Аттике до административных и идеологически-вдохновлённых при разработке ГОЭЛРО.

Работа по построению схем управления развитием территории такого масштаба и сложности как Арктическая зона Российской Федерации не может игнорировать никакие из наработанных инструментов территориального развития. И важнейшим моментом здесь является отчётливое понимание того, что «единственно верных» форматов здесь нет – каждый из инструментов управления обладает своей зоной возможностей и применимости. Это относится, в том числе, и к инструментам, разворачиваемым из государственного фокуса. Нет никаких оснований рассчитывать, что более точная редакция государственной Стратегии или Программы развития Арктики принесёт сюда долгожданное счастье. Развиваться Арктика будет локальными проектами разного масштаба и результативность этого развития в значительной степени будет определяться тем, насколько договороспособными окажутся субъекты, реализующие эти проекты и насколько им удастся организовать взаимодействие между собой, а также с другими группами заинтересованных лиц.

Государственные документы, определяющие управление развитием Арктической зоны Российской Федерации строятся в проектной логике по цепочке: политика – стратегия – программа – проект. Управленческие форматы выстраиваемые в других логиках связаны с:

– отношениями федерализма и местного самоуправления, административными и чрезвычайными практиками (от «ручного управления» до своеволия сильных структур системы государственного управления и необходимости реагировать на локальные вызовы разного рода);

– теньевыми отношениями, формирующимися в ориентации на частные интересы (от коррупции до узких решений, принимаемых в своих интересах различными бизнес-структурами).

Процедуры адекватной состыковки управленческих реалий, связанных с этими разными логиками, всегда оказывались ахиллесовой пятой управления крупными проектами развития.

Разворачивание и рационализация логики проектного управления – продукт XX века. Сегодня об управлении проектами не говорит только ленивый, тогда как сотню лет назад об этом не говорил, по сути, никто. Представление о проектировании цивилизационно вообще относительно молодо[11], а об управлении проектами как совокупности рационализированных процедур, которые описываются и осваиваются в учебных аудиториях – продукт последнего века[12].

В это же время, параллельно, разрабатывался инструментарий управления большими территориями. В начале XX века центром таких работ стал складывающийся СССР. Работа над планом ГОЭЛРО, с одной стороны, втянула в себя работы КЕПС, а с другой, стала основой для создания стержневого института советской системы планирования – Госплана[13]. В работах, развёрнутых в 1920-х гг. в ходе подготовки первых планов развития народного хозяйства был сделан целый ряд шагов, вошедших позже в базовый массив современного экономического знания. Как часто бывало в наших краях, многие из них, рождаясь здесь, своё основное развитие получали за рубежом. Таковы, например, балансовый метод экономического

анализа[14], идеи моделирования экономического развития[15] создание линейного программирования[16]. Сюда же можно отнести и разработку самой идеи планирования, в ходе активной разработки которой в крупных промышленных корпорациях, сформировались разнообразные современные подходы, как, например, стратегическое или бизнес-планирование[17].

Яркой точкой в развитии работ по управлению большими системами было создание системы «Планирование-Программирование-Бюджетирование» (ППБ) (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)[18]. Поскольку работы, связанные с развитием системы ППБ, касались военного обеспечения и происходили в разгар холодной войны, на них нельзя было не ответить и таким образом в отечественную управленческую культуру – сначала военную, а затем и гражданскую – пришла идея программирования, которая, в сочетании с наличной установкой и методами планирования, сформировала такой, несколько странный, подход как программно-целевое планирование[19]. А в новой системе государственного управления Российской Федерации государственные программы разного уровня стали одним из основных управленческих инструментов.

Сегодняшний плано-проектный инструментарий, используемый в управлении развитием территорий, в частности, разви-

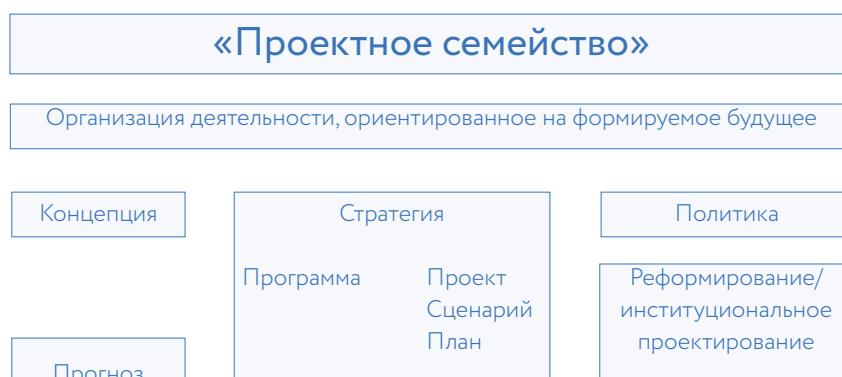


Схема 4. «Проектное семейство» методов управления.

тием Арктики, включает в себя политику[20], стратегию[21], программу[22] и проекты[23]. Всё это — единицы одного «проектного семейства» методов организации деятельности, ориентированной целеполаганием, т. е. определённым представлением о желаемом будущем, для достижения которого разворачивается эта деятельность (схема 4).

Фокусировки разных единиц «семейства» различаются — они определённым образом функционализированы:

- задачи политики состоят в выработке и формулировке основных ориентиров желаемого будущего («цели»), с одной стороны, и возможностей / ограничений для действий, направленных на его достижение («средств»), с другой,

- задачи концепции состоят в общей характеристике предмета: образа будущего и / или образа действий, направленных на его достижение,

- задачи прогноза состоят в выявлении и анализе тенденций и предвидении на этой основе возможных вариантов развития событий,

- задачи стратегии состоят в формировании основных ориентиров, определяющих деятельность,

- задачи программы состоят во взаимной увязке разных направлений деятельности, направленной на достижение группы целей, включающей в себя составляющие различной природы и способной к динамичной реорганизации,

- задачи проекта состоят в построении деятельности, необходимой для достижения отчётливо описанного конкретного единичного результата,

- задачи сценария состоят в описании и анализе фрагментов деятельности, направленной на получение промежуточных результатов,

- задачи плана состоят в формировании предписаний о конкретных действиях, необходимых для достижения намеченных целей, увязанных друг с другом и соотношённых с конкретными интервалами времени.

Эта разница в фокусировке часто не принимается во внимание, в результате чего появляются стратегии с детальными наборами показателей, которые необходимо достичь, программы, неотличимые от прогнозов, противоречащие и / или несогласованные друг с другом документы, выходящие под разными наименованиями и т. п.

Помимо адекватности работы на разных уровнях, задаваемых этими фокусировками, для успешного разворачивания масштабной управленческой деятельности необходимо аккуратное согласование всех необходимых работ на каждом из уровней. Помимо этого, нужно иметь в виду, что соответствующие проектные комплексы разворачиваются разными субъектами, так, например, стратегии и программы различных арктических территорий разрабатывают и реализуют все субъекты Федерации, составляющие Арктическую зону РФ, муниципальные образования, расположенные на их территориях (помимо этого, есть ещё стратегии федеральных округов, в которые входят данные территории). Свои проекты разного уровня есть у самых разнообразных бизнес-единиц — от местного бизнеса до государственных корпораций и транснациональных компаний. В общем случае, задача согласования массива возникающих здесь управленческих действий и связанных с ними взаимоотношений субъектов разного рода и уровня превышает возможности современного уровня рации-

онализации управленческой деятельности. Поэтому на реальную организацию работы значительное влияние продолжают оказывать разного рода субъективные выборы и решения осуществляющих её управленцев.

Стремление «приручить человеческий фактор», с неизбежностью входящий в состав управления, вызывает к жизни подходы, которые в сфере управления проектами маркируются как «управление заинтересованными сторонами»[24], а в сфере государственного управления — как «надлежащее управление» или «благое управление» (Good Governance)[25]. Ключевым моментом этих подходов является их сосредоточенность на организации взаимодействия всех субъектов, заинтересованных в осуществлении данной деятельности. Задача непростая и, строго говоря, на сегодняшний день, неизвестно, решаемая ли вообще, но решения, конечно же, требующая.

С этой точки зрения крайне важным является вопрос о выделении и оформлении «заинтересованных сторон». Как это делать, когда мы говорим об управлении развитием Арктики? Состав потенциальных участников такого круга здесь велик и разнообразен: граждане, проживающие на арктических территориях, их объединения разного уровня — от локальных сообществ до муниципалитетов, местные органы управления — от неформальных объединений до институтов муниципального и регионального управления, бизнес-структуры разного масштаба, различные институты государственного управления, наконец, структуры, представляющие другие государства и межгосударственные институты. Даже этот, самый общий список не мал и крайне разнообразен, а отношения надо выстраивать не между «типами субъектов», а между конкретными субъектами, имеющими свои интересы на данной территории.

Из совокупности подходов к территориальному управлению, накопленных к сегодняшнему дню, наиболее интересными здесь кажутся не столько программные (и, тем более, осо-

бенно популярные сегодня «проектные»), сколько политико-управленческие. Прототипами, способными стимулировать необходимые здесь разработки могут выступать такие большие управ-

ленческие решения XX века, как Администрация долины Теннесси (Tennessee Valley Authority, TVA), план Маршалла, стратегия устойчивого пространственного развития Европейского континента.

Литература:

1 Развёрнутое представление европейской истории соответствующих отношений см. в К. Шмитт Номос Земли в праве народов *ius publicum europaeum*. СПб.: Владимир Даль, 2008

2 См. М. ван Кревельд Расцвет и упадок государства / М.: ИРИ-СЭН, 2006, гл. 3. Государство как инструмент: 1648-1789 гг., раздел «Создание инфраструктуры»

3 Из последних примеров этого рода см.: Трамп подписал указ о коммерческой добыче ресурсов на Луне (URL: <https://tass.ru/kosmos/8176205>), Executive Order on Encouraging International Support for the Recovery and Use of Space Resources (URL: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/executive-order-encouraging-international-support-recovery-use-space-resources/>), В Кремле прокомментировали указ Трампа о добыче ресурсов на Луне (URL: https://tass.ru/kosmos/8180075?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews)

4 Пелопоннесская война – URL: https://bigenc.ru/world_history/text/2709759

5 А.В. Кольцов Деятельность Комиссии по изучению естественных производительных сил России: 1914-1918 гг. // Вопросы истории естествознания и техники. 1999. №2, с. 128-139.

6 Совет по изучению производительных сил (СОПС) URL: <http://www.vavt.ru/sops>

7 План электрификации РСФСР. Доклад VIII Съезду советов государственной комиссии по электрификации России. М., Политиздат, 1955, с. 662

8 См., например, большой спектр работ, связанных с Арктикой, осуществлённый в последние годы коллективами учёных, группирующихся вокруг академиков В.В. Ивантера и А.И. Татаркина: Арктическое пространство России в XXI веке: факторы развития, организация управления. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; Издательский Дом «Наука», 2016. Российская Арктика: современная парадигма развития. СПб.: Нестор-История, 2014

9 См. красивую историю времён формирования Госплана, рассказанную А. Ковалевым: «При установлении плана производства зерновых комбайнов на 1936 год, отдел машиностроения Госплана СССР и Главсельмаш Наркомата машиностроения настаивали на цифре 12 тысяч штук. Отдел сельского хозяйства Госплана СССР ... настаивал запланировать 16 тысяч штук... Этот спор был перенесён в аппарат ЦК партии ... Тщательно рассмотрев расчёты спорящих сторон на основании технических обоснований заводских работников, план производства комбайнов на 1936 год установили в размере 18 тысяч машин.» (А.П. Ковалев. Повседневная работа // Страницы памяти: О планах, планировании и плановиках. М.: Профиздат, 1987, с. 83)

10 А. Воротников Развитие транспортно-логистической инфраструктуры Арктики. Информационный портал по энергосбережению [Energoatlas.ru](http://www.energoatlas.ru) URL: <http://www.energoatlas.ru/2017/12/20/vorotnikov-arctic/>

11 Английские словари датируют возникновение в языке слова project XV веком (Merriam-Webster Dictionary URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/project>)

Online Etymology Dictionary URL: <http://www.etymonline.com/index.php?term=project>), в Россию слово проект пришло в XVIII в. (Этимологический словарь русского языка М. Фасмера URL: <http://vasmer.narod.ru/p545.htm>)

12 А.В. Тебекин Эволюция методов управления проектами: мировой опыт и перспективы развития // Российское предпринимательство, Т. 18, № 24 (2017), с. 3969-3993

13 Декрет Совета Народных Комиссаров. Положение о Государственной Общеплановой Комиссии 22 февраля 1921 г. URL: <http://istmat.info/node/45925> <http://docs.historyrussia.org/ru/nodes/17609-22-fevralya-polozhenie-snk-o-gosudarstvennoy-obsheplanovoy-komissii#mode/inspect/page/1/zoom/4>

14 Балансовый метод был разработан В.В. Леонтьевым, уехавшим из России в 1925 г. а в 1973 г. получившим Нобелевскую премию за развитие метода «затраты – выпуск»

15 Первые работы в этом направлении были сделаны Г.А. Фельдманом (Г.А. Фельдман К теории темпов народного дохода. Плановое хозяйство, 1928, №№ 11, 12), позже репрессированный. Сегодня ведущие работы по моделированию экономического развития принадлежат американским экономистам

16 Первые работы по линейному программированию были сделаны в 1938 г. Л.В. Канторовичем, но развёрнутая разработка этих идей принадлежит американским исследователям Дж. Данцигу и Т. Купмансу, получившему, вместе с Л. Канторовичем Нобелевскую премию 1975 г. за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов

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

18 D. Novick. Origin and history of program budgeting. The RAND Corporation. 1966

19 В.Б. Зацепин Отечественная традиция программно-целевого планирования: опыт и перспективы URL: <https://docplayer.ru/42020253-Otechestvennaya-tradiciya-programmno-celevogo-planirovaniya-opyt-i-perspektivy.html>

20 Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года утверждены Указом Президента РФ от 5 марта 2020 г. N 164

21 Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года утверждена указом Президента РФ 20 февраля 2013 г. Стратегия развития Арктической зоны России до 2035 года в настоящее время разрабатывается Министерством РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики

22 Государственная программа Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» утверждена постановлением Правительства РФ от 21 апреля 2014 г. N 366

23 Поручение Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2016 г. № РД-П16-2680 (п. 3) «О перечне приоритетных проектов, реализуемых на территории Арктической зоны Российской Федерации»

24 См., например, разделы «Управление заинтересованными сторонами проекта» Руководства к своду знаний по управлению проектом. Институт управления проектами, 2017

25 Декларация совещания на высоком уровне Генеральной Ассамблеи по вопросу о верховенстве права на национальном и международном уровнях. Принята резолюцией 67/1 Генеральной Ассамблеи ООН от 24 сентября 2012 года. Декларация о совершенствовании надлежащего управления и борьбе с коррупцией, отмыванием денег и финансированием терроризма. ОБСЕ, 2012

Literature

1 For a detailed presentation of the European history of relevant relations, see C. Schmitt *Nomos of the Earth in the law of peoples jus publicum europaeum*. SPb: Vladimir Dal, 2008

2 See M. van Creveld *The Rise and Decline of the State*. M.: IRISEN, 2006. Ch. 3. The state as a tool: 1648-1789, section "Creation of infrastructure"

3 For the latest examples of this kind, see: Trump has signed a decree on commercial mining on the Moon (URL: <https://tass.ru/kosmos/8176205>), Executive Order on Encouraging International Support for the Recovery and Use of Space Resources (URL: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/executive-order-encouraging-international-support-recovery-use-space-resources/>), The Kremlin commented on Trump's decree on the extraction of resources on the moon (URL: https://tass.ru/kosmos/8180075?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews)

4 Peloponnesian war URL: https://bigenc.ru/world_history/text/2709759

5 A.V. Coltsov *Activities of the Commission for the Study of Natural Productive Forces of Russia: 1914-1918* // *Questions of the history of science and technology*. 1999. №2, c. 128-139

6 Council for the Study of Productive Forces (SOPS) URL: <http://www.vavt.ru/sops>

7 The plan for the electrification of the RSFSR. Report for VIII Congress of Councils of the State Commission on Electrification of Russia. M., Politizdat, 1955, c. 662

8 See, for example, a large range of work related to the Arctic carried out in recent years by teams of scientists grouping around academicians V.V. Ivanter and A.I. Tatarkin: *The Arctic space of Russia in the 21st century: development factors, governance organization*. SPb: St. Petersburg Polytechnic University of Peter the Great; Publishing House "Science", 2016. *The Russian Arctic: the modern development paradigm*. St. Petersburg: Nestor-History, 2014

9 See the beautiful story from the time of the formation of the Gosplan, told by A. Kovalev: "When establishing a plan for the production of grain combine harvesters for 1936, the mechanical engineering department of the USSR State Planning Commission and the Glavselmash People's Commissariat of Mechanical Engineering insisted on the figure of 12 thousand pieces. The agricultural department of the Gosplan of the USSR ... insisted on planning 16 thousand pieces ... This dispute was transferred to the apparatus of the Central Committee of the Party ... Having carefully considered the calculations of the disputing parties and based on the technical justifications of the factory workers, the plan for the production of combines for 1936 was established in the size of 18 thousand units." (A.P. Kovalev *Daily work* // *Pages of memory: About plans, planning and planners*. M.: Profizdat, 1987, p. 83)

10 A. Vorotnikov. *Arctic Transport and Logistics Infrastructure Development*. Energy Saving Information Portal [Energoatlas.ru](http://www.energoatlas.ru) URL: <http://www.energoatlas.ru/2017/12/20/vorotnikov-arctic/>

11 English dictionaries date the emergence in the language of the word project XV century (Merriam-Webster Dictionary URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/project> Online Etymology Dictionary URL: <http://www.etymonline.com/index.php?term=project>), the word project came to Russia in the 18th century. (Etymological Dictionary of the Russian Language by M. Fasmer URL: <http://vasmer.narod.ru/p545.htm>)

12 A.V. Tebekin *The evolution of project management methods: world experience and development prospects* // *Russian Entrepreneurship*, v.18, № 24 (2017), p. 3969-3993

13 Decree of the Council of People's Commissars. Regulations on the State General Planning Commission February 22, 1921 URL: <http://istmat.info/node/45925> <http://docs.historyrussia.org/ru/nodes/17609-22-fevralya-polozhenie-snk-o-gosudarstvennoy-obsheplanovoy-komissii#mode/inspect/page/1/zoom/4>

14 The balance method was developed by V.V. Leontiev, who left Russia in 1925, and in 1973 received the Nobel Prize for the development of the method of "input-output"

15 The first works in this direction were made by G.A. Feldman (G.A. Feldman. *Toward a theory of the rate of national income*. Planned economy, 1928, Nos. 11, 12), later repressed, today the leading work on modelling economic development belongs to American economists

16 The first work on linear programming was done in 1938 by L.V. Kantorovich, but the extensive development of these ideas belongs to American researchers – J. Danzig and T. Kupmans, who received, together with L. Kantorovich, the 1975 Nobel Prize for his contribution to the theory of optimal resource allocation

17 V.S. Katkalo *Initial concepts of strategic management and their modern assessment* // *Russian Management Journal*, № 1, 2003. c. 7-30

18 D. Novick *Origin and history of program budgeting*. The RAND Corporation. 1966

19 B.B. Zatselin *Domestic tradition of program-target planning: experience and prospects* URL: <https://docplayer.ru/42020253-Otechestvennaya-tradiciya-programmno-celevogo-planirovaniya-opyt-i-perspektivy.html>

20 The foundations of the state policy of the Russian Federation in the Arctic for the period up to 2035 were approved by the Decree of the President of the Russian Federation dated March 5, 2020. N 164

21 The development strategy of the Arctic zone of the Russian Federation and national security for the period up to 2020 was approved by decree of the President of the Russian Federation on February 20, 2013. The development strategy of the Arctic zone of Russia until 2035 is currently being developed by the Ministry of the Russian Federation for the Development of the Far East and the Arctic

22 The state program of the Russian Federation "Socio-economic development of the Arctic zone of the Russian Federation" was approved by a decree of the Government of the Russian Federation of April 21, 2014. N 366

23 The order of the Government of the Russian Federation dated April 21, 2016 No. RD-P16-2680 (paragraph 3) "On the list of priority projects implemented in the Arctic zone of the Russian Federation"

24 See, for example, the sections "Project Stakeholder Management" in the *Project Management Body of Knowledge Guide*. Project Management Institute, 2017

25 Declaration of the high-level meeting of the General Assembly on the rule of law at the national and international levels. Resolution adopted by the General Assembly on 24 September 2012. Declaration on Strengthening Good Governance and Combating Corruption, Money-Laundering and the Financing of Terrorism. OSCE, 2012