

Моногорода российской Арктики: стратегии развития (на примере Мурманской области)*



**Владимир Всеволодович
ДИДЫК**

кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, зав. сектором, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра Российской академии наук (184209, Мурманская область, г. Апатиты, ул. Ферсмана, д. 24а, didyk@iep.kolasc.net.ru)



**Лариса Александровна
РЯБОВА**

кандидат экономических наук, доцент, зав. отделом, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра Российской академии наук (184209, Мурманская область, г. Апатиты, ул. Ферсмана, д. 24а, larissar@iep.kolasc.net.ru)

Аннотация. Статья посвящена проблемам стратегического управления развитием моногородов российской Арктики. Дается краткая характеристика политики государства по отношению к моногородам Российской Федерации в целом и в особенности к тем, что находятся в ее Арктической зоне. На примере моногородов Мурманской области исследуются стратегии развития арктических моногородов страны, выявляются и анализируются типичные проблемы формирования и реализации стратегических планов их развития.

Ключевые слова: моногорода, российская Арктика, проблемы развития, градообразующие предприятия, стратегическое планирование, комплексные инвестиционные планы.

Введение. Одной из особенностей российской Арктики является высокая доля городских поселений с доминирующим положением одного или нескольких технологически связанных предприятий, т.е. с

монопрофильной структурой экономики – моногородов.

В условиях рыночной экономики и процессов глобализации, характеризующихся сильными колебаниями рыночной конь-

* Исследование проведено в рамках проекта № 12-32-06001 «Российская Арктика: современная парадигма развития», грант целевого конкурса РГНФ «Россия в Арктике: история, современность, перспективы».

юнктуры и периодическими кризисами, затрагивающими целые отрасли и страны, риски в отношении устойчивого социально-экономического развития моногородов особенно возрастают. Это в полной мере проявилось в России в период мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 годов. Именно в связи с усугубившимся в этот период кризисным положением многих российских моногородов на данную проблему впервые обратили по-настоящему серьезное внимание федеральные органы власти. В 2009 г. в рамках антикризисной программы Правительством РФ был предпринят ряд мер, направленных на решение социально-экономических проблем моногородов: создана специальная межведомственная комиссия, определены критерии и составлен официальный перечень монопрофильных поселений, которым может быть оказана государственная поддержка, определен список наиболее проблемных моногородов (их число составило 27), требующих первоочередных мер поддержки [2, с. 13].

В рамках мер федерального правительства также было принято решение о необходимости разработки моногородами, претендующими на получение финансовой помощи из федерального бюджета, комплексных инвестиционных планов (КИП) модернизации этих городов. Тем самым был дан мощный внешний стимул для внедрения стратегического планирования в городах такого типа.

В данной статье дается краткая характеристика моногородов России и ее Арктической зоны, общей ситуации в них, проводится краткий анализ политики государства по отношению к моногородам в Российской Федерации в целом и особенно к тем, что находятся в ее арктических регионах. На примере моногородов Мурманской области методом кейс-стади исследуются стратегии развития арктических моногородов РФ, выявляются и

анализируются основные типичные проблемы формирования и реализации стратегических планов долгосрочного развития моногородов российской Арктики.

Моногорода России, её Арктической зоны и политика государства по отношению к ним

С позиций государственной политики Российской Федерации по отношению к моногородам, предполагающей в т.ч. предоставление им целевой государственной финансовой поддержки, ключевое значение имеют критерии отнесения поселений к категории монопрофильных. Критерии, впервые принятые Министерством регионального развития России (далее – Минрегион) в 2009 г., предусматривали соответствие поселения одному из следующих параметров: (1) доля работающих на одном градообразующем предприятии или группе предприятий, связанных единой технологической цепочкой, составляет не менее 25% экономически активного населения; (2) объем производства такого предприятия или группы предприятий составляет не менее 50% в объеме отгруженной продукции данного поселения [6].

Отметим, что решением Правительства РФ, принятым в декабре 2013 г., полномочия в части координации деятельности по развитию моногородов возложены на Министерство экономического развития РФ. В настоящее время Министерство намеревается изменить критерии отнесения поселений к монопрофильным, которым может быть оказана федеральная поддержка. В частности, в качестве главного предполагается оставить лишь критерий занятости, что приведет к существенному сокращению числа моногородов, подлежащих включению в официальный перечень [1]. Однако к моменту написания настоящей статьи (май 2014 г.) новые критерии не приняты.

В соответствии с указанными критериями Минрегионом России в 2009 г. впервые был составлен Перечень моногородов РФ.

В него вошли 358 поселений. Последний вариант Перечня от 26 июля 2013 г. включает 342 населенных пункта [13]. Из этого списка 18 моногородов находятся в Арктической зоне РФ, новый состав которой недавно определен Указом Президента РФ от 2 мая 2014 года¹. Если учесть, что общее число городских поселений в российской Арктике составляет 71, то доля монопрофильных в них – 25,4%, в то время как в среднем по стране – 14,1%². То есть в российской Арктике доля монопоселений почти в 2 раза выше, чем в среднем по стране. Это говорит о высокой актуальности проблематики моногородов для данного макрорегиона РФ [14, с. 35]. По региональному размещению больше всего моногородов Арктической зоны России находится в Мурманской области – 8, или почти половина их общего числа.

Риски развития, характерные для всех моногородов РФ, в условиях Арктики усугубляются дополнительными неблагоприятными факторами. Это экстремальный климат, удаленность от экономических центров, неразвитость транспортной, инженерной и социальной инфраструктуры. Действие этих факторов удорожает стоимость жизни и затраты местных бюджетов, обостряет социальные проблемы, ограничивает возможности развития предпринимательства и внедрения инноваций [16, с. 21-24; 3, с. 58-59]. Для ресурсно-базированных моногородов Арктики одним из главных рисков развития является возможное истощение ресурсов, создающее угрозу закрытия основного предприятия, а за ним и города.

Одним из последствий действия указанных неблагоприятных факторов, а также индикатором наличия социально-эконо-

мических проблем является тенденция к существенному сокращению численности населения в большинстве моногородов российской Арктики. За период с начала рыночных реформ (с 1990 по 2013 год) численность населения в городах российской Арктики, входящих в Перечень моногородов России от 2013 г., сократилась почти на 30%, т.е. примерно на 300 тыс. чел. Исключением являются лишь моногорода Ямало-Ненецкого автономного округа, градообразующие предприятия которых относятся к нефтегазовой промышленности. Высокие доходы нефтегазовых компаний обеспечивают относительно лучшую социально-экономическую ситуацию в регионах и городах базирования предприятий. Более подробная характеристика современной социально-экономической ситуации, в особенности социальных проблем в моногородах российской Арктики, представлена в статье, опубликованной по результатам исследования, выполненного при участии авторов в 2013 г. [14].

Главным инструментом политики российского правительства по преодолению проблем моногородов, который начали применять в рамках антикризисной программы с 2009 г., было оказание финансовой поддержки реализации инвестиционных планов, представлявших на конкурсной основе моногородами-претендентами. Обязательным условием выделения целевых федеральных средств было наличие у города-претендента Комплексного инвестиционного плана (КИП) модернизации моногорода, разработанного в соответствии с методическими рекомендациями Минрегиона России. КИП является документом стратегического планирования, поскольку, в соответствии с указанными рекомендациями, должен охватывать период более 10 лет и включать углубленный анализ социально-экономического и финансового положения

¹ О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.05.2014 № 296. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/20895>

² Число городских поселений в РФ в 2009 г. составляло 2417 ед. [10].

моногорода с применением методологии SWOT-анализа, выработку системы целей и приоритетов будущего развития, а также механизма их реализации.

Почти все арктические моногорода РФ в 2010–2011 гг. обеспечили разработку КИПов, выполнив одно из главных условий для получения государственной поддержки их реализации. Но из 50 моногородов РФ, которым были выделены средства из федерального бюджета в 2010–2011 гг. (в 2010 г. – 35, в 2011 г. – 15 моногородов), лишь три арктических монопоселения получили поддержку: г. Ковдор, г.п. Ревда Мурманской области и г. Северодвинск Архангельской области [14].

Несмотря на вполне оправданный подход к условиям выделения средств государственной поддержки моногородам, предусматривающий необходимость основываться на принципах стратегического планирования и управления их развитием, организация процесса и практическая реализация планов в большинстве случаев не обеспечивали выполнение данных принципов. Имеются в виду следующие обстоятельства. Во-первых, внезапный, без необходимой подготовки, характер требований со стороны правительственных органов о предоставлении КИПов моногородами (особенно теми, что попали в список 27 особо проблемных, которым отводилось на это лишь 1–2 месяца). Очевидно, что в такой спешке невозможно было обеспечить надлежащее выполнение принципов вовлечения в процесс стратегического планирования всех заинтересованных сторон и широкого общественного участия, что должно быть важной частью процесса стратегирования.

Во-вторых, российские муниципалитеты, в силу сложившейся системы налогового и бюджетного регулирования в стране, весьма ограничены в своей экономической самостоятельности. Это не

позволяет им полноценно определять и реализовывать направления не только перспективного развития, но и в значительной степени текущего функционирования, поскольку часто более половины их бюджета формируется за счет государственных дотаций и субсидий.

В-третьих, в методических рекомендациях Минрегиона России по разработке КИП моногорода был применен избыточно теоретизированный подход (особенно в части расчета баланса денежных потоков и капитала моногорода), не вполне учитывавший реальную ситуацию на местах. Это обусловило технические трудности подготовки КИПов в связи с отсутствием необходимой информационной базы на муниципальном уровне и практики подобных расчетов. Из-за этого меньше возможностей оставалось для реализации других важнейших составляющих стратегического планирования – процедур согласования позиций заинтересованных сторон, общественного обсуждения и др.

В результате потенциально позитивный процесс внедрения стратегического планирования в российских моногородах, инициированный «сверху» в рамках реализации государственной политики по их поддержке, приобрел во многом формальный характер. Он состоял, в большинстве случаев, в нацеленности на подготовку самого документа и его представление в указанные сроки и в меньшей степени – на выработку всесторонне обоснованной, содержательной стратегии развития.

Кроме того, во многом процесс разработки КИПов приобрел характер «охоты» моногородов и региональных органов власти за возможным федеральным бюджетным финансированием. Тем не менее первый для многих моногородов опыт стратегического планирования принес определенную пользу. Он позволил проанализи-

Таблица 1. Моногорода Мурманской области (выписка из Перечня, одобренного приказом Минрегиона России от 26.07.2013 г. № 312)

№ п/п	Город	Численность населения (на 01.01.2013 г.)	Градообразующее предприятие
1.	г. Кировск	30484	ОАО «Апатит»
2.	г. Ковдор	20515	ОАО «Ковдорский горно-обогатительный комбинат»
3.	г. Мончегорск	47357	ОАО «Кольская горно-металлургическая компания»
4.	г. Полярные Зори	17506	Филиал ОАО «Концерн Росэнергоатом «Кольская АЭС»
5.	г.п. Туманный	681	Каскад Серебрянских ГЭС филиала «Кольский» ОАО «ТГК-1»
6.	г.п. Заполярный	15800	Структурные подразделения ОАО «Кольская горно-металлургическая компания»
7.	г.п. Ревда	8101	ОАО «Ловозерский горно-обогатительный комбинат»
8.	г.п. Никель	12750	ОАО «Кольская горно-металлургическая компания»

Источник: Официальный сайт Министерства регионального развития РФ. – URL: <http://www.minregion.ru/upload/documents/2013/08/160813-p-m-1.pdf>

ровать потенциалы развития моногородов, определить приоритеты дальнейшего развития, оценить потребность в ресурсах для осуществления намечаемых планов.

Стратегии развития моногородов Мурманской области: содержание и проблемы реализации.

В Мурманской области сконцентрировано наибольшее число моногородов российской Арктики – 8 из 18-ти, включенных в официальный Перечень (табл. 1). Два моногорода области – Ковдор и Ревда – в 2009 г. были включены в список 27 российских моногородов с наиболее сложной социально-экономической ситуацией. По ним в первоочередном порядке были разработаны комплексные инвестиционные планы для представления в межведомственную комиссию при Правительстве РФ, занимающуюся моногородами. Активное содействие муниципалитетам в подготовке этих документов оказало Министерство экономического развития Мурманской области с привлечением научных работников – специалистов Института экономических проблем Кольского научного центра РАН (г. Апатиты). КИПы моногородов Ковдор и Ревда успешно прошли конкурсный отбор, что позво-

лило получить финансовую поддержку из федерального бюджета для их реализации³. Все остальные моногорода Мурманской области в 2010–2011 гг. также разработали комплексные инвестиционные планы и представили их в комиссию при Правительстве РФ. Однако ни один из них не был поддержан на федеральном уровне.

Содержание стратегий развития моногородов Мурманской области, изложенных в КИПах, формировалось под влиянием требований «Методических рекомендаций по подготовке и реализации комплексных инвестиционных планов развития монопрофильных населенных пунктов» Минрегиона России [9]. В них предусматривалась необходимость разработки всего спектра элементов стратегического документа, включая глубокую диагностику социально-экономической ситуации; анализ рисков; разработку сценариев развития; системы целей с показателями, сроками их достижения и декомпозицией на подцели; комплекс мер (проектов), а также систему управления реализацией КИП.

³ Средства федерального бюджета выделялись, как правило, на объекты инженерной инфраструктуры, предусмотренные в КИПах. – URL: <http://asinfo.ru/se/article/37759>

Несмотря на теоретическую правильность рекомендаций, их практическое применение для муниципалитетов оказалось весьма проблематичным. Это обусловлено прежде всего избыточным акцентом, сделанным в рекомендациях на анализе финансовых потоков в диагностической части КИПа. А именно была предписана необходимость расчета сальдо платежей по каждой из 7-ми групп контрагентов моногорода (градообразующее предприятие, население, органы местного самоуправления и др.), динамики капитала моногорода, а также комбинирования результатов этих расчетов. Помимо технической сложности рекомендуемой методики анализа, практическая польза его результатов вызывает сомнения, поскольку достоверная исходная информация для таких расчетов практически недоступна муниципалитетам. В разработанных КИПах моногородов Мурманской области указанные рекомендации по анализу финансовых потоков были учтены в упрощенной форме, что не помешало на достаточно высоком уровне выполнить разделы целеполагания и планирования мер по их реализации.

Анализ стратегий развития моногородов Мурманской области, изложенных в их КИПах, показал, что, несмотря на их разнообразие, обусловленное особенностями каждого города, в них можно выделить общие, типичные черты. Во-первых, это нацеленность на снижение рисков зависимости города от экономической деятельности градообразующего предприятия за счет диверсификации экономики города. Наиболее распространенным направлением диверсификации моногородов области является развитие малого и среднего бизнеса, особенно в сфере туризма. Во-вторых, это наличие такого

направления, как модернизация и диверсификация деятельности самого градообразующего предприятия. В большинстве случаев КИПы включали планируемые градообразующими предприятиями проекты реконструкции и модернизации своих производственных мощностей, направленные на повышение их производительности, снижение издержек, освоение новых технологий и продукции. В некоторых случаях градообразующие предприятия выступили инициаторами проектов, направленных на диверсификацию не только своего основного производства, но и на развитие новых видов деятельности, способствуя таким образом диверсификации экономик городов. В-третьих, во всех планах заложено повышение комфортности городской среды, развитие социальной, инженерной и транспортной инфраструктуры города, повышение уровня и качества жизни местного населения.

Тем не менее в большинстве КИПов моногородов Мурманской области в планах на период до 2020 г. сохраняется доминирующая роль градообразующих предприятий в экономиках городов. Из всех городов области лишь в единственном — г. Ревда, являющемся одним из трех моногородов российской Арктики, получивших федеральную финансовую поддержку, стратегия развития нацелена на то, чтобы в обозримой перспективе город перестал быть монопрофильным. Стратегии развития в г. Ревда в запланировано, что к 2020 г. доля занятых на градообразующем предприятии (Ловозерский ГОК) в общей численности трудоспособного населения города снизится до 9% (с 13,9% в 2009 г.), а доля отгрузки продукции градообразующего предприятия в общегородском объеме — до 40% (с 60,2% в 2009 г.). Такие

результаты планируется достигнуть за счет развития малого и среднего бизнеса преимущественно в сфере туризма [8, с. 43].

С теми моногородами, что не получили поддержку из федерального бюджета, в Мурманской области была организована работа на региональном уровне. При областном правительстве была создана рабочая группа по модернизации монопрофильных поселений, которая координирует деятельность по реализации КИПов моногородов в пределах возможностей, имеющихся на региональном уровне. Это субсидирование инвестиционных проектов на конкурсной основе, содействие развитию малого и среднего бизнеса в моногородах и другие меры в рамках существующих региональных программ. Однако возможности влияния регионального правительства на реализацию КИПов моногородов весьма ограничены. Это обусловлено главным образом тем, что потребность в финансовых средствах на реализацию мероприятий, предусмотренных в КИПах, как правило, существенно превышает возможности регионального бюджета. В *таблице 2* приведены данные

о планировавшихся в КИПах объемах и структуре источников финансирования инвестиций по четырем моногородам Мурманской области.

Как видно из приведенных данных, объемы планировавшихся инвестиций по этим моногородам колебались от 1,6 млрд. руб. (в г.п. Ревда) до 37,7 млрд. руб. (в г. Мончегорск). При этом доля планировавшихся на эти цели средств из областного бюджета не превышала 8,6%, а из муниципального – 1,6% (г. Кировск) от необходимых объемов. Исходя из этого инвестиционные стратегии моногородов Мурманской области были ориентированы главным образом на привлечение внебюджетных источников (собственных средств организаций и кредитов банков). Их доля колеблется от 40% в г. Ковдор до 87,3% в г. Мончегорск. Большие ожидания моногородов были связаны также с финансированием из федерального бюджета. Доля этого источника колебалась от 10% (г. Мончегорск) до 56,5% (г. Ковдор). Как отмечалось выше, финансирование из федерального бюджета на реализацию КИПов получили лишь г. Ковдор и г.п. Ревда.

Таблица 2. Плановый объем и структура источников финансирования
Комплексных инвестиционных планов моногородов Мурманской области

Планируемые источники инвестиций	г. Ковдор		г.п. Ревда		г. Мончегорск		г. Кировск	
	Сумма, млн. руб.	Доля, % к итогу	Сумма, млн. руб.	Доля, % к итогу	Сумма, млн. руб.	Доля, % к итогу	Сумма, млн. руб.	Доля, % к итогу
Средства федерального бюджета	6721,9	56,5	242,5	14,6	3765,4	10,0	2325,8	34,4
Региональный бюджет	361,6	3,0	136,2	8,2	858,9	2,3	578,5	8,6
Муниципальный бюджет	45,3	0,4	25,2	1,5	166,4	0,4	107,9	1,6
Собственные средства организаций, кредиты и другие источники	4761,8	40,0	1254,0	75,6	32962,1	87,3	3752,8	55,4
Итого	11 890	100	1658,3	100	37752,8	100	6765,7	100

Источник: Комплексные инвестиционные планы моногородов, представленные на официальном сайте Министерства экономического развития Мурманской области. – Режим доступа: http://minec.gov-murman.ru/content/devel_city/sub06/sub04/

Таблица 3. Объем и структура источников финансирования мероприятий ДЦП Мурманской области по развитию моногородов Ревда и Ковдор

Источники финансирования	г. Ковдор		г.п. Ревда	
	В млн. руб.	В млн. руб.	В % к итогу	В % к итогу
Федеральный бюджет	541,92	205,05	13,0	10,6
Областной бюджет	40,16	95,68	6,1	0,8
Муниципальный бюджет	10,43	16,79	1,1	0,2
Собственные средства организаций	3392,74	1255,08	79,8	66,1
Кредиты банка	1150,00	-	-	22,4
<i>Итого</i>	<i>5135,25</i>	<i>1571,90</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Источники: Постановления Правительства Мурманской области «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие монопрофильного городского поселения Ревда Ловозерского района Мурманской области» на 2010–2015 годы» от 10.11.2010 №508-ПП и «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие монопрофильного города Ковдора городского округа Ковдорский район Мурманской области» на 2010–2015 годы» (в редакции Постановления Правительства Мурманской области о внесении изменений №506-ПП от 4 октября 2011 г.) от 10.11.2010 №509-ПП.

Кейс 1. Ковдор и Ревда: федеральная поддержка есть, но нужны и собственные усилия. После положительного решения о федеральной поддержке реализации КИП моногородов Ковдор и Ревда региональным Правительством в 2010 г. были разработаны и утверждены долгосрочные целевые программы (ДЦП) по развитию этих моногородов⁴. В них определены мероприятия и ресурсное обеспечение реализации программ развития данных моногородов с учетом всех источников финансирования (табл. 3).

Если сравнить показатели таблиц 3 и 2, можно заметить, что по г. Ковдор суммы, необходимые для реализации КИПа и предусмотренные к получению из федерального бюджета (табл. 2), почти на порядок меньше фактически выделенных (табл. 3), в то время как по моногороду Ревда они сопоставимы. Но с учетом того, что в первоначальных вариантах КИПа г. Ревда сумма запрашивавшегося городом финансирования из федерального бюджета, как и в случае с Ковдором, была значительно выше, чем впоследствии выде-

ленная, можно говорить о том, что средства государственной поддержки, как правило, далеко не полностью обеспечивают потребности моногородов для реализации намечаемых планов.

В период разработки стратегий развития и КИПов в более тяжелом положении из двух рассматриваемых городов находился моногород Ревда, градообразующее предприятие которого ООО «Ловозерский ГОК» занимается добычей и переработкой руд редких металлов. Из-за трудностей сбыта своей продукции и проблем в управлении, связанных со сменой собственников, предприятие оказалось в кризисном экономическом положении, что негативно отразилось на социально-экономической ситуации в городе. В г. Ковдор в глубоком кризисном положении находилось одно из двух предприятий, ранее являвшихся градообразующими, а именно ОАО «Ковдорслюда», в то время как другое предприятие – ОАО «Ковдорский ГОК», в целом благополучное, испытывало временные трудности из-за влияния мирового финансово-экономического кризиса.

Стратегии развития этих двух моногородов и, соответственно, мероприятия их КИПов предусматривали диверсификацию

⁴ При разработке ДЦП региональное правительство вносило корректировки в КИП в части состава реализуемых проектов и их финансирования.

как экономики городов, так и деятельности самих градообразующих предприятий. Наряду с этим перечень намеченных к реализации инвестиционных проектов на территории данных моногородов предусматривал строительство и реконструкцию объектов городской коммунальной инфраструктуры. Именно в этой части предусматривалось выделение средств федерального финансирования инвестиций.

В настоящее время идет реализация долгосрочных целевых программ и КИПов моногородов Ревда и Ковдор. Более успешно выполняются мероприятия ДЦП в Ковдоре. Здесь, например, в рамках программы проложен участок магистрального водовода протяженностью 3950 м, произведена замена и реконструкция канализационных очистных сооружений [11]. В Ревде в 2012 г. в рамках реализации КИПа была разработана проектно-сметная документация по объектам городской инфраструктуры, а также подготовлена конкурсная документация на реализацию проектов туристического комплекса «Русская Лапландия», предусматривавших строительство 7-ми туристских объектов («Саамская деревня», горнолыжный комплекс «Аллуайв» и др.) и создание 362 новых рабочих мест. Однако, несмотря на сильную информационную поддержку данного конкурса в местных и региональных СМИ, он не состоялся из-за отсутствия заявок инвесторов [12].

Помимо объективных трудностей, обусловивших срыв ряда намеченных программных мероприятий и проектов КИПа моногорода Ревда, имели место и недостатки в организации выполнения комплексного инвестиционного плана на уровне города. В результате Министерство экономического развития Мурманской области ходатайствовало о перенаправлении части федеральных средств, предусмотренных для моногорода Ревда (118,1 млн. руб.), на создание индустриального парка

в г. Мончегорск [12], однако к настоящему времени решение по этому поводу не принято.

Кейс 2. Мончегорск: федеральной поддержки нет, для реализации планов нужны инвестиции. Город Мончегорск является самым крупным по численности населения моногородом Мурманской области. Роль градообразующего предприятия здесь выполняет ОАО «Кольская горно-металлургическая компания», входящая в холдинговую группу компаний «Норильский Никель». Это предприятие одновременно является градообразующим для еще двух моногородов Мурманской области – городских поселений Заполярный и Никель, Печенгского района.

Основным документом, определяющим долгосрочную стратегию развития Мончегорска, является «Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода Мончегорск Мурманской области» [7]. Первый его вариант был разработан и утвержден в 2010 г. В разработке КИПа, помимо Администрации города, участвовала Автономная некоммерческая организация «Кольский академический университет» (г. Апатиты). Впоследствии документ два раза актуализировался, а его новые редакции были утверждены в 2011 и в 2013 гг., что говорит о заинтересованности Администрации города в реализации намеченной стратегии развития.

В КИПе моногорода Мончегорск система целей включает главную цель и три подцели. В качестве главной цели установлено «стабильное социально-экономическое развитие территории, обеспечение занятости и повышение уровня жизни населения» [7]. Подцели предусматривают: (1) снижение монозависимости города; (2) повышение качества жизни населения и комфортности городской среды; (3) модернизацию деятельности градообразующего предприятия. Основные целевые

Таблица 4. Целевые показатели Комплексного инвестиционного плана модернизации моногорода Мончегорск

Показатель	Отчет					Прогноз	
	2009	2011		2012		2015	2020
		план	факт	план	факт		
Доля занятых на градообразующем предприятии в численности трудоспособного населения, %	25,4	25,2	н/д	24,8	н/д	19,5	17,5
Доля занятых на малых и средних предприятиях в численности трудоспособного населения, %	4,2*	17,1	9,9	18,8	8,5	19,4	20,2
Уровень зарегистрированной безработицы, %	4,8	2,4	2,6	2,3	2,3	1,3	1,1
Среднемесячная зарплата работников, руб.	26 133	31 607	32 623	36 212	36 664	46 018	66 140
Количество малых и средних предприятий, ед.	368	405	406	418	414	420	450

* Доля занятых на малых предприятиях (без средних предприятий).

показатели, предусмотренные КИПом, а также ход их выполнения, согласно данным Администрации города, представлены в *таблице 4*.

Как видно из данных таблицы 3, целевые показатели КИПа г. Мончегорск предусматривают уменьшение монопрофильности за счет развития малого и среднего предпринимательства. Уже к 2012 г. планировалось достигнуть значения показателя доли занятых на градообразующем предприятии ниже уровня, являющегося одним из критериев отнесения поселения к категории моногорода (25%), однако сведений о фактическом выполнении этого плана пока нет. В то же время по критерию «отгрузка продукции» предполагается, что роль Кольской ГМК как градообразующего предприятия сохранится практически неизменной: в 2010 г. соответствующая доля составляла 96,7%, а по прогнозу в КИПе к 2020 г. она снизится всего на 1,6 процентных пункта (до 95,1%)⁵. Показатель «доля работающих на малых и средних предприятиях» не только сильно

⁵ Указанные показатели приведены из последней редакции КИП, принятой в 2013 г. [13]. В предыдущих вариантах, в т.ч. опубликованном на сайте Минэкономразвития Мурманской области, доли по отгрузке градообразующего предприятия, очевидно, были рассчитаны ошибочно (на уровне около 50%).

отстает от плановых значений, но в 2012 г. даже снизился по сравнению с 2011 г. Это говорит о том, что стратегическая задача по снижению монопрофильности города за счет развития малого и среднего предпринимательства не выполняется.

В КИПе моногорода Мончегорск в качестве «якорных» проектов выступают: создание индустриального парка, строительство завода по производству мелющих шаров, комплекс объектов туристской индустрии.

Инициаторами проекта создания индустриального парка в г. Мончегорск были ОАО «Кольская ГМК» и Администрация города. Планируется, что реализация данного проекта принесет наибольший положительный мультипликативный эффект по сравнению с другими проектами КИП. Проект индустриального парка предусматривает создание на базе не используемых градообразующим предприятием инженерно-технологических объектов многофункциональной промышленной площадки для размещения 20–30 малых и средних предприятий.

Однако, несмотря на содействие по продвижению данного проекта со стороны Правительства Мурманской области, к настоящему времени его реализация

находится на стадии проектирования, а заявки на получение поддержки из федерального бюджета не были поддержаны. Недостаточную помощь в реализации проекта оказывает и один из его инициаторов — Кольская ГМК.

В целом, при довольно высоком качестве разработки КИПа как документа стратегического планирования, его реализация пока «пробуксовывает». Главные причины этого — отсутствие адекватной финансовой поддержки намеченных проектов со стороны как государственных (федеральных и областных), так и частных участников (прежде всего ОАО «Кольская ГМК»). Такая ситуация обусловила «прохладное» отношение руководства города к формированию первоначально намеченного организационного механизма реализации КИПа: не был образован совет по его реализации и другие органы организационной структуры управления и мониторинга выполнения планов.

Кейс 3. Кировск: инвестиционную поддержку оказывают региональное правительство и градообразующее предприятие. Город Кировск является вторым по численности населения моногородом в Мурманской области. Он был основан в начале 1930-х годов, в период советской индустриализации, в связи с освоением месторождений апатит-нефелиновых руд Хибинского горного массива. Добычу и первичную переработку руды осуществляло государственное предприятие «Апатит» (в настоящее время ОАО «Апатит», входящее в группу компаний «ФосАгро»), которое стало градообразующим для быстро росшего в то время города и прилегающих поселений.

Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода Кировск был разработан в 2010 г., в числе первых в Мурманской области, и представлен в Минрегион России. Федеральная поддержка для его реализации получена не была. Главным

стратегическим направлением диверсификации экономики Кировска определено развитие туристической индустрии. Это обусловлено наличием хороших предпосылок для развития туризма, связанного прежде всего с зимними видами спорта. Горнолыжные комплексы Кировска известны в стране еще с советских времен. При условии их модернизации, расширения мощностей и обустройства современной инфраструктурой, а также развития новых видов туризма, в том числе всесезонного, может быть обеспечен серьезный импульс для устойчивого социально-экономического развития города. Именно эти направления диверсификации города составляют основу стратегии его развития, на них же базируется и КИП модернизации этого моногорода.

К настоящему времени, несмотря на отсутствие федеральной поддержки, достигнут определенный прогресс в реализации ряда намеченных проектов. Например, с участием в качестве учредителей Правительства Мурманской области и градообразующего предприятия ОАО «Апатит» создано ОАО «Канатная дорога», которое реализует проект строительства современного горнолыжного подъемника в окрестностях Кировска с объемом инвестиций 406 млн. руб. и сроком завершения в 2015 году⁶. Таким образом, градообразующее промышленное предприятие становится одним из локомотивов диверсификации города [15, с. 104].

Однако наряду с успехами в Кировске появились новые проблемы, связанные с осуществлением, начиная с апреля 2013 г., программы крупных изменений внутренней организационной струк-

⁶ Перечень инвестиционных проектов, планируемых к реализации в монопрофильных муниципальных образованиях Мурманской области. — URL: http://mines.gov-murman.ru/opencms/export/sites/mineconomy/content/devel_city/sub06/6/1.pdf

туры в ОАО «Апатит». Реорганизация предусматривает высвобождение 2420 человек, работавших на предприятии⁷. С учетом этого решением Рабочей группы по модернизации моногородов при федеральной Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции г. Кировск в 2013 г. включен в новый Перечень моногородов РФ с наиболее сложной социально-экономической ситуацией⁸.

Данные примеры показывают, что проблемы существуют и могут возникнуть в каждом монопрофильном поселении Мурманской области, включая те, где градообразующими являются вполне благополучные на сегодняшний день предприятия. Это подтверждает высокую актуальность применения стратегического подхода к управлению развитием таких городов. Стратегическое управление предусматривает гибкое реагирование на изменения факторов внешней среды, способствует нахождению своевременных ответов на новые вызовы и угрозы их развитию.

Вместе с тем для практической реализации стратегического управления в моногородах российской Арктики необходимы определенные экономические и институциональные условия, которые сегодня в большинстве случаев слабо развиты как в целом в России, так и в ее Арктической зоне. Институциональные проблемы реализации стратегий связаны с неразвитостью формальных и неформальных институтов, необходимых для успешной практики стратегического управления. Неразвитость формальных институтов проявляется в слабом нормативно-правовом и методическом обеспечении этого процесса.

⁷ Сведения о социально-экономическом состоянии монопрофильных территориальных образований Мурманской области (г. Кировск). – URL: http://mines.gov-murman.ru/content/devel_city/sub06/sub03/

⁸ Официальный сайт Минрегиона России. – URL: http://www.minregion.ru/uploads/attachment/documents/100913/100913_p_1.pdf

Например, проект Федерального закона «О государственном стратегическом планировании», обсуждение которого длится несколько лет, до настоящего времени не принят (в ноябре 2012 г. он был рассмотрен Государственной Думой в первом чтении). Неформальные институты, особенно в части наличия необходимых сетей сотрудничества муниципальных, государственных и предпринимательских структур, развиты недостаточно. Помимо институциональных факторов, важнейшую роль играет уровень развития человеческого потенциала (знания и опыт заинтересованных сторон, участвующих в формировании и реализации стратегий), который, как правило, недостаточно высок [см., напр., 4, 5].

Выводы.

Анализ практик стратегического планирования в моногородах российской Арктики на примере Мурманской области позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Начало процесса разработки стратегий развития моногородов российской Арктики было инициировано в 2009 г. федеральными органами власти, т.е. применен подход «сверху вниз». Факт обращения внимания федерального правительства к проблемам моногородов является весьма позитивным. Однако спешный характер кампании по организации разработки документов стратегического планирования моногородов (комплексных инвестиционных планов – КИПов) и несовершенство методических рекомендаций Минрегиона России по их разработке во многих случаях не способствовали подготовке стратегий высокого качества.

2. Хотя несомненно то, что в процессе разработки стратегических документов моногородов получена польза (проведение анализа потенциала их развития, определение приоритетов развития, оценка потребности в ресурсах для осуществления

планов), сегодня их реализация сдерживается рядом проблем экономического и институционального характера.

3. Экономические проблемы реализации стратегий моногородов российской Арктики связаны, во-первых, с низкой обеспеченностью муниципалитетов собственными (прежде всего – финансовыми) ресурсами, не позволяющей оказывать значимое влияние на перспективы их развития. Во-вторых, с недостаточным участием в осуществлении стратегических планов моногородов как государства (даже в случаях, когда помощь с его стороны оказывается), так и градообразующих предприятий.

4. Институциональные проблемы реализации стратегий связаны с неразвитостью как формальных, так и неформальных институтов, необходимых для успешного стратегического управления. Неразвитость формальных институтов проявляется в слабом законодательном и методическом обеспечении этого процесса. Неформальные институты (наличие сетей сотрудничества муниципальных, государственных и предпринимательских структур) развиты недостаточно. Кроме того, важнейшую роль играет уровень развития человеческого потенциала (знания и опыт сторон, участвующих в формировании и реализации стратегий), который, как правило, недостаточно высок.

5. Анализ стратегий развития моногородов Мурманской области, изложенных в их комплексных инвестиционных планах, показал, что типичными для них являются следующие цели. Это, во-первых, снижение рисков зависимости города от экономической деятельности градообразующего предприятия за счет диверсификации городской экономики. Самым распространенным направлением диверсификации моногородов области является развитие малого и среднего бизнеса, особенно в

сфере туризма. Во-вторых, – модернизация и диверсификация деятельности самого градообразующего предприятия. В большинстве случаев КИПы включают проекты реконструкции и модернизации производственных мощностей градообразующих предприятий, направленные на повышение их производительности, снижение издержек, освоение новых технологий и продукции. В некоторых случаях градообразующие предприятия выступают также инициаторами проектов, направленных на развитие новых для них видов деятельности, таким образом способствуя диверсификации экономик городов (как в случае с ОАО «Апатит», развивающего горнолыжный комплекс в г. Кировск). В-третьих, это повышение комфортности городской среды, развитие социальной, инженерной и транспортной инфраструктуры города, повышение уровня и качества жизни местного населения.

6. Несмотря на стратегическую нацеленность моногородов Мурманской области на диверсификацию, в их КИПах, за исключением г.п. Ревда, на период до 2020 г. прогнозируется сохранение монопрофильного характера экономики. Хорошая ресурсная база, достаточно стабильное экономическое положение большинства градообразующих предприятий и медленно идущие процессы диверсификации позволяют считать, что такие прогнозы во многом оправданны. В то же время, при условии последовательной реализации поставленных целей, степень монопрофильности городов в перспективе может быть заметно снижена, уменьшены риски развития, связанные с монопрофильным характером их экономик.

В заключение следует отметить, что для успешной реализации стратегий развития моногородов российской Арктики, их устойчивого социально-экономического развития ключевое значение имеет, наряду

с необходимостью преодоления рассмотренных выше проблем, умение органов местного самоуправления сплотить городское сообщество, скоординировать

и мобилизовать усилия представителей основных социальных групп города для достижения совместно выработанных целей.

Литература

1. Воскресенская, О. Моногород: ворота открываются. Определены подходы к поддержке монопрофильных городов [Электронный ресурс] / О. Воскресенская // Российская газета. – 2013. – 23 дек. – URL: <http://www.rg.ru/2013/12/23/monogoroda.html>
2. Дидык, В.В. Стратегии развития моногородов российской Арктики (на примере города Мончегорск, Мурманской области) / В.В. Дидык // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2014. – № 5 (42). – С. 13-16.
3. Дидык, В.В. Проблемы и перспективы развития местного самоуправления в муниципалитетах российского Севера и Арктики / В.В. Дидык, Л.А. Рябова // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. Серия: Регион: экономика и управление. – 2013. – № 5. – С. 54-63.
4. Дидык, В.В. Исследование практики стратегического планирования и управления в муниципальных образованиях Севера России / В.В. Дидык // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 23. – С. 31-38.
5. Дидык, В.В. Стратегическое управление как инструмент преодоления проблем моногородов российского Севера / В.В. Дидык, Е.Е. Емельянова // Устойчивое социальное развитие северных территорий России: опыт, проблемы, перспективы. Сборник материалов межрегиональной научно-практической конференции, г. Мурманск, 7–9 ноября 2013 г. – Мурманск: МГГУ, 2013. – С. 205-210.
6. Журавлева, Н. Моногорода получили определение [Электронный ресурс] / Н. Журавлева // Взгляд. Деловая газета. – 2009. – 17 авг. – URL: <http://vz.ru/economy/2009/8/17/318084.html>.
7. Комплексный инвестиционный план модернизации моногорода Мончегорск Мурманской области. Приложение к постановлению администрации города от 03.06.2013 № 778 [Электронный ресурс]. – URL: http://monchegorsk.gov-murman.ru/opencms/export/sites/monchegorsk/monch-admin/monch-otd_economics/monch-otd_economics-norm_doks/2013_06_03_KIP.pdf
8. Комплексный инвестиционный план модернизации монопрофильного городского поселения Ревда Ловозерского района Мурманской области [Электронный ресурс]. – URL: http://mines.gov-murman.ru/content/devel_city/sub06/sub04/
9. Методические рекомендации по подготовке и реализации комплексных инвестиционных планов развития монопрофильных населенных пунктов [Электронный ресурс]. – URL: <http://gov.cap.ru/HOME/24/oip/17.doc>
10. Население и общество [Электронный ресурс] / Институт демографии ГУ-ВШЭ. – 2010. – № 407–408. – URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0407/barom02.php>
11. Отчет главы муниципального образования Ковдорский район за 2012 год [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kovadm.ru/Content/Default.aspx?CategoryId=2&ParentId=397>
12. Отчет главы администрации муниципального образования городское поселение Ревда Ловозерского района за 2012 год [Электронный ресурс]. – URL: http://www.revda51.ru/administraciya/administraciyaag/struktura_admini/163/
13. Перечень моногородов (по состоянию на 26 июля 2013 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.minregion.ru/upload/documents/2013/08/160813-p-m-1.pdf>
14. Арктические моногорода Российской Федерации: социальные проблемы, пути их решения и роль ресурсных корпораций / Л.А. Рябова, В.В. Дидык, Е.А. Корчак, Е.П. Башмакова, Е.Е. Емельянова // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 34-50.
15. Рябова, Л.А. Местные сообщества планетарного Севера: тренды и факторы социального развития / Л.А. Рябова // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2011. – № 2 (28). – С. 102-106.
16. Селин, В.С. Экономический кризис и устойчивое развитие северных территорий / В.С. Селин // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2010. – № 1 (25). – С. 20-25.

Didyk V.V., Ryabova L.A.

Single-industry towns of the Russian Arctic: development strategy on the case study of the cities/towns in the Murmansk Oblast

Vladimir Vsevolodovich Didyk— Ph.D. in Economics, Associate Professor, Deputy Director for Science, Head of the Sector, Federal State-Financed Scientific Institution G.P. Luzin Institute of Economic Problems of Kola Scientific Centre of RAS (24A, Fersman Street, Apatity, 184209, Russia, didyk@iep.kolasc.net.ru)

Larisa Aleksandrovna Ryabova— Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department, Federal State-Financed Scientific Institution G.P. Luzin Institute of Economic Problems of Kola Scientific Centre of RAS (24A, Fersman Street, Apatity, 184209, Russia, larissar@iep.kolasc.net.ru)

Abstract. The article is devoted to the problems of strategic management of single-industry towns' development in the Russian Arctic. It presents brief characteristics of the government policies in relation to single-industry towns of the Russian Federation as a whole, and, particularly, of its Arctic zone. On the example of single-industry towns of the Murmansk Oblast it studies strategies of their development, typical problems to shape and implement strategic development plans.

Key words: single-industry towns, the Russian Arctic, development problems, city-forming enterprises, strategic planning, comprehensive investment plans.

References

1. Voskresenskaya O. Monogorod: vorota otkryvayutsya. Opredeleny podkhody k podderzhke monoprofil'nykh gorodov [A Single-Industry Town: the Gate Opens. Approaches to Support Single-Industry Towns Are Defined]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian Newspaper], 2013. December 23. Available at: <http://www.rg.ru/2013/12/23/monogoroda.html>
2. Didyk V. V. Strategii razvitiya monogorodov rossiiskoi Arktiki (na primere goroda Monchegorsk, Murmanskoi oblasti) [Strategy to Develop Single-Industry Towns of the Russian Arctic (on the Example of the City of Monchegorsk, the Murmansk Oblast)]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka* [The North and Market: Formation of Economic Order], 2014, no. 5 (42), pp. 13-16.
3. Didyk V. V., Ryabova L. A. Problemy i perspektivy razvitiya mestnogo samoupravleniya v munitsipalitetakh rossiiskogo Severa i Arktiki [Problems and Prospects of Development of Local Self-Government in the Municipalities of the Russian North and the Arctic]. *Trudy Karel'skogo nauchnogo tsentra Rossiiskoi akademii nauk. Seriya: Region: ekonomika i upravlenie* [Transactions of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Science. The "Region: Economy and Management" Series], 2013, no. 5, pp. 54-63.
4. Didyk V. V. Issledovanie praktiki strategicheskogo planirovaniya i upravleniya v munitsipal'nykh obrazovaniyakh Severa Rossii [Study of the Practice of Strategic Planning and Management in the Municipalities of the North of Russia]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economy: Theory and Practice], 2012, no. 23, pp. 31-38.
5. Didyk V. V., Emel'yanova E. E. Strategicheskoe upravlenie kak instrument preodoleniya problem monogorodov rossiiskogo Severa [Strategic Management as a Tool to Overcome the Problems of Single-Industry Towns of the Russian North]. *Ustoichivoe sotsial'noe razvitie severnykh territorii Rossii: opyt, problemy, perspektivy: sbornik materialov mezhregional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii, g. Murmansk, 7-9 noyabrya 2013 g.* [Sustainable Social Development of Northern Territories of Russia: Experience, Problems, Prospects: Collection of Materials of the Interregional Research-to-Practice Conference, Murmansk, November 7-9, 2013]. Murmansk: MGGU, 2013. Pp. 205-210.
6. Zhuravleva N. Monogoroda poluchili opredelenie [Single-Industry Towns Got Definition]. *Vzglyad. Delovaya gazeta* [Point of View. Business Newspaper], 2009 August 17. Available at: <http://vz.ru/economy/2009/8/17/318084.html>.
7. *Kompleksnyi investitsionnyi plan modernizatsii monogoroda Monchegorsk Murmanskoi oblasti. Prilozhenie k postanovleniyu administratsii goroda ot 03.06.2013 № 778* [Comprehensive Investment Plan to Modernize the Single-Industry Town Monchegorsk, the Murmansk Oblast. Appendix to the City Administration Resolution

- of June 3, 2013, no. 778]. Available at: http://monchegorsk.gov-murman.ru/opencms/export/sites/monchegorsk/monch-admin/monch-otd_economics/monch-otd_economics-norm_doks/2013_06_03_KIP.pdf
8. *Kompleksnyi investitsionnyi plan modernizatsii monoprofil'nogo gorodskogo poseleniya Revda Lovozerskogo raiona Murmanskoi oblasti* [Comprehensive Investment Plan to Modernize the Single-Industry Urban-Type Settlement Revda, Lovozersky District of the Murmansk Oblast]. Available at: http://minec.gov-murman.ru/content/devel_city/sub06/sub04/
 9. *Metodicheskie rekomendatsii po podgotovke i realizatsii kompleksnykh investitsionnykh planov razvitiya monoprofil'nykh naseleennykh punktov* [Methodological Recommendations on the Preparation and Implementation of Comprehensive Investment Plans to Develop Single-Industry Settlements]. Available at: <http://gov.cap.ru/HOME/24/oip/17.doc>
 10. *Naselenie i obshchestvo* [Population and Society]. Institut demografii GU-VShE, 2010, pp. 407–408. Available at: <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0407/barom02.php>
 11. *Otchet glavy munitsipal'nogo obrazovaniya Kovdorskii raion za 2012 god* [Report of the Head of the Municipal Entity Kovdorsky District for 2012]. Available at: <http://www.kovadm.ru/Content/Default.aspx?CategoryId=2&ParentId=397>
 12. *Otchet glavy administratsii munitsipal'nogo obrazovaniya gorodskoe poselenie Revda Lovozerskogo raiona za 2012 god* [Report of the Head of the Municipal Entity of the Single-Industry Urban-Type Settlement Revda of Lovozersky District for 2012]. Available at: http://www.revda51.ru/administraciya/administraciyaag/struktura_admini/163/
 13. *Perechen' monogorodov (po sostoyaniyu na 26 iyulya 2013 g.)* [List of Single-Industry Towns (as of July 26, 2013)]. Available at: <http://www.minregion.ru/upload/documents/2013/08/160813-p-m-1.pdf>
 14. Ryabova L. A., Didyk V. V., Korchak E. A., Bashmakova E. P., Emel'yanova E. E. Arkticheskie monogoroda Rossiiskoi Federatsii: sotsial'nye problemy, puti ikh resheniya i rol' resursnykh korporatsii [Arctic Towns of the Russian Federation: Social Problems, their Solutions and the Role of Resource Corporations]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie Severa: Vestnik nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate Governance and Innovation Development of the North: the Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Governance and Venture Investment of Syktyvkar State University], 2013, no. 3, pp. 34-50.
 15. Ryabova L. A. Mestnye soobshchestva planetarnogo Severa: trendy i faktory sotsial'nogo razvitiya [Local Communities of the Planetary North: Trends and Factors in Social Development]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka* [The North and Market: Formation of Economic Order], 2011, no. 2 (28), pp. 102-106.
 16. Selin V. S. Ekonomicheskii krizis i ustoichivoe razvitie severnykh territorii [The Economic Crisis and Sustainable Development of the Northern Territories]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka* [The North and Market: Formation of Economic Order], 2010, no. 1 (25), pp. 20-25.