

DOI: 10.12731/3033-5973-2025-14-4-324  
УДК 332.122

EDN: EMXVQI



Научная статья

## РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В АРКТИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ: СИСТЕМНЫЕ БАРЬЕРЫ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЭКСПЕРТНЫХ ОПРОСОВ 2023 И 2025 ГГ. В МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ)

*Д.Л. Кондратович, И.А. Гущина, О.А. Положенцева*

### *Аннотация*

**Обоснование.** Реализация национальных проектов в арктических регионах России является одним из ключевых инструментов социально-экономического развития, однако сталкивается с рядом вызовов, требующих решения. В работе представлен социологический анализ ключевых барьеров, препятствующих эффективной реализации национальных проектов в муниципальных образованиях арктического региона на примере ряда муниципальных образований Мурманской области. Авторами представлена информация о результатах экспертных опросов представителей органов местного самоуправления, проведенных в период с 2023 по 2025 гг. В основе исследования лежит метод формализованного интервьюирования руководителей органов местного самоуправления ключевых городов Мурманской области (Мурманск, Мончегорск, Апатиты, Кировск, Полярные Зори, Североморск, Александровск). Произведена классификация выявленных барьеров по группам: экономико-демографические, административно-нормативные и проблемы в системе муниципального управления. Также на основе анализа данных формализованного интервьюирования были сформулированы выводы и рекомендации, направленные на адаптацию механизмов реализации нацпроектов к арктическим условиям.

**Цель исследования** – выявить и проанализировать ключевые барьеры, препятствующие эффективной реализации национальных проектов в муниципальных образованиях Мурманской области.

**Метод и методология проведения работы:** метод системного анализа, метод формализованного интервьюирования.

**Результаты.** Выявлены и классифицированы ключевые экономические, административные и управленческие барьеры реализации национальных проектов на муниципальном уровне в Арктике.

**Область применения результатов.** Полученные результаты целесообразно применять органам государственной и муниципальной власти для повышения эффективности реализации национальных проектов в Арктике. Конкретно результаты могут быть использованы: 1) для корректировки механизмов планирования и финансирования с учетом высокой стоимости и сезонности работ в Арктике; 2) для упрощения административных процедур и систем отчетности применительно к северным муниципалитетам; 3) для разработки адресных мер поддержки, направленных на противодействие депопуляции и дефициту кадров; 4) в качестве основы для обоснования предложений по внесению изменений в нормативно-правовую базу, регулирующую реализацию нацпроектов на федеральном уровне, с целью учета региональной арктической специфики.

**Ключевые слова:** национальные проекты; Арктическая зона России; Мурманская область; органы местного самоуправления; экспертный опрос

**Для цитирования.** Кондратович, Д. Л., Гущина, И. А., & Положенцева, О. А. (2025). Реализация национальных проектов в Арктическом регионе: системные барьеры на муниципальном уровне (по результатам экспертных опросов 2023 и 2025 гг. в Мурманской области). *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 14(4), 146–167. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-4-324>

Original article

## IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS IN THE ARCTIC REGION: SYSTEMIC BARRIERS AT THE MUNICIPAL LEVEL (BASED ON THE RESULTS OF EXPERT SURVEYS IN 2023-2025 IN THE MURMANSK REGION)

*D.L. Kondratovich, I.A. Gushchina, O.A. Polozhentseva*

### *Abstract*

**Background.** The implementation of national projects in the Arctic regions of Russia is one of the key tools for socio-economic development, but it faces a number of challenges that need to be addressed. The paper presents a sociological analysis of the key barriers preventing the effective implementation of national projects in the

municipalities of the Arctic region using the example of a number of municipalities in the Murmansk region. The authors provide information on the results of expert surveys of representatives of local governments conducted in the period from 2023 to 2025. The research is based on the method of formalized interviewing of heads of local governments of key cities of the Murmansk region (Murmansk, Monchegorsk, Apatity, Kirovsk, Polyarnye Zori, Severomorsk, Alexandrovsk). The identified barriers are classified into groups: economic and demographic, administrative and regulatory, and problems in the municipal government system. Also, based on the analysis of the formalized interview data, conclusions and recommendations were formulated aimed at adapting the mechanisms for implementing national projects to Arctic conditions.

**Purpose.** The purpose of the study is to identify and analyze the key barriers preventing the effective implementation of national projects in the municipalities of the Murmansk region.

**Methodology:** method of system analysis, method of formalized interviewing.

**Results:** Key economic, administrative and managerial barriers to the implementation of national projects at the municipal level in the Arctic have been identified and classified.

**Practical implications.** The obtained results are intended for practical use by state and municipal authorities to enhance the efficiency of national project implementation in the Arctic. Specifically, the findings can be applied to: 1) adjust planning and funding mechanisms, taking into account the high cost and seasonality of construction in the Arctic; 2) simplify administrative procedures and reporting systems for northern municipalities; 3) develop targeted support measures to counteract depopulation and staff shortages; 4) serve as a basis for substantiating proposals to amend the regulatory framework governing national projects at the federal level, aiming to incorporate regional Arctic specifics.

**Keywords:** national projects; Arctic zone of Russia; Murmansk region; local self-government bodies; expert survey

**For citation.** Kondratovich, D. L., Gushchina, I. A., & Polozhentseva, O. A. (2025). Implementation of national projects in the Arctic region: Systemic barriers at the municipal level (based on the results of expert surveys in 2023-2025 in the Murmansk region). *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 14(4), 146–167. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-4-324>

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей стратегической значимостью Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ)

в решении проблем обеспечения национальной безопасности, экономического развития и реализации геополитических интересов. В условиях современных вызовов, включающих санкционное давление и изменения глобальных экономических связей, особую роль в смягчении последствий внешнего воздействия и обеспечения устойчивого развития северных территорий играют национальные проекты (далее – Нацпроекты). Они выступают основным инструментом государственной политики, направленным на модернизацию инфраструктуры, повышение качества жизни населения и стимулирование социально-экономического развития регионов.

Реализация национальных проектов как ключевого инструмента стратегического планирования и достижения национальных целей развития сопряжена с комплексом системных барьеров, наиболее остро проявляющихся на региональном и муниципальном уровнях. Анализ научной литературы позволяет выявить и классифицировать основные из них.

Одной из фундаментальных проблем реализации национальных проектов является слабость механизмов межведомственного и межуровневого взаимодействия. Как отмечают Е.Е. Горяченко и К.В. Малов, эффективность реализации нацпроектов на муниципальном уровне существенно ограничена недостаточно отлаженным механизмом взаимодействия между региональными и местными органами власти [1]. Это подтверждается исследованием А.Н. Бузмаковой и Л.В. Голосовой, которые детально анализируют правовые и организационные противоречия во взаимоотношениях муниципальных и региональных органов управления, возникающие в процессе реализации федеральных инициатив [6].

Важные теоретические аспекты определения места нацпроектов в системе государственного управления изложены в трудах Е.М. Бухвальда [5] и О.Б. Иванова [8], которые рассматривают их в парадигме стратегического планирования, уделяя большое внимание макроуровневым аспектам координации и целеполагания. Более прикладной характер носит исследование А.Л. Карапетовой, в котором акцентировано внимание на диагностике актуальных проблем реализации нацпроектов именно в муниципальном разрезе и поиске практических путей их решения [10].

Арктические регионы сталкиваются с целым комплексом проблем, которые отчасти можно решить через повышение эффективности реализации национальных проектов на региональном уровне. Как показывают исследования Д.Л. Кондратовича и М.В. Ульченко, короткий строительный сезон и сложная логистика делают нереалистичными существующие в настоящее время сроки освоения средств, установленные для большинства

национальных проектов [11]. Это создает дополнительные риски невыполнения показателей и возврата финансирования, что особенно критично для муниципальных образований с ограниченными финансовыми ресурсами.

Важное значение имеют социальные аспекты реализации национальных проектов в Арктике, которые рассматриваются в работах Е.А. Корчак. Исследователь отмечает, что высокий миграционный отток и низкий уровень жизни в северных регионах существенно ограничивают эффективность социальных программ [14, 13]. Проблемы и специфика арктических моногородов также должны учитываться при реализации национальных проектов [12].

Еще одним не менее значимым направлением реализации нацпроектов является повышение эффективности системы здравоохранения. Проблемы организации медицинской помощи в арктических условиях, которые необходимо учитывать при реализации соответствующих национальных проектов, рассмотрены в работах Е.Е. Торопушиной [16]. Автор предлагает методические подходы к оценке уровня развития социальной инфраструктуры, которые могут быть использованы также и для мониторинга эффективности реализации национальных проектов в арктических регионах [17].

Отдельного внимания заслуживает необходимость учета финансовых аспектов реализации крупных проектов в Арктике, которые исследуются в работах Р.В. Бадылева [3, 9, 18], и подчеркивается необходимость повышения эффективности финансовых механизмов для реализации национальных проектов в арктических регионах [2]. В работе А.Б. Золотаревой и И.А. Соколова предлагаются пути совершенствования этой системы стратегического планирования, что особенно актуально для арктических регионов [7]. Особую ценность с точки зрения учета региональной специфики представляет монография коллектива авторов под руководством С.В. Федосеева «Муниципальные образования северных регионов Российской Федерации в период пандемии: результаты социологического опроса и статистических исследований» [15]. Это комплексное исследование сочетает результаты социологических опросов глав муниципалитетов северных и арктических территорий РФ с анализом статистических данных о социально-экономическом развитии Арктики, включая анализ барьеров реализации национальных проектов в арктических условиях.

Изучение международного опыта, представленного в исследованиях S. Baute, B. Meuleman и K. Abts [19], а также S. Jaufar [20], позволило подтвердить важность учета региональной специфики при реализации масштабных социально-экономических проектов.

Тем не менее, несмотря на значительное внимание со стороны упомянутых исследователей к проблеме реализации национальных проектов в РФ, по-прежнему существует потребность в углубленном и детализированном исследовании системных барьеров, формирующихся на муниципальном уровне при реализации нацпроектов в Арктике [4]. Это обусловлено потребностью в получении актуальных данных для дальнейшей корректировки государственной политики в арктических регионах и повышения эффективности использования средств бюджета в условиях новых геополитических и экономических реалий.

Однако, как показывают данные проведенного нами социологического мониторинга в 2023 и 2025 гг., результаты реализации нацпроектов в арктических регионах носят крайне неравномерный характер [6]. Если в сферах образования, культуры и жилищно-коммунального хозяйства отмечаются относительные успехи, по ряду других направлений наблюдается крайне низкая эффективность. Это свидетельствует о наличии глубоких системных проблем, связанных не столько с внешними ограничениями, сколько с отсутствием учета местных специфических особенностей и проблем реализации проектов на муниципальном уровне. Муниципальные образования Арктики сталкиваются с целым комплексом вызовов: экстремальные природно-климатические условия, высокая ресурсоемкость и стоимость строительства, удаленность и сложная логистика, а также постоянный миграционный отток населения, влияющий на потенциал развития территории. Несмотря на понимание данной проблемы на государственном уровне, действующие системы финансирования, административного регулирования и отчетности в рамках нацпроектов зачастую не учитывают арктическую специфику, что приводит к их низкой эффективности и формальному выполнению.

Мурманская область является одним из социально-развитых субъектов АЗРФ. На территории региона сосредоточены значительное количество опорных арктических городов с разной экономической специализацией (промышленность, наука, энергетика, транспорт), что позволяет оценить и общие для арктических муниципальных образований, и специфические барьеры реализации государственных инициатив.

*Цель исследования* заключается в выявлении и анализе ключевых барьеров, препятствующих эффективной реализации национальных проектов в муниципальных образованиях Мурманской области.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие *задачи*:

1. Проанализировать полученные нами в ходе проведения экспертных опросов представителей органов МСУ данные о ходе реализации национальных проектов в Арктической зоне РФ в 2023-2025 гг.

2. С помощью метода формализованного интервью провести оценку руководителями местного самоуправления Мурманской области наиболее значимых экономических, социальных и административных барьеров.

3. Классифицировать выявленные барьеры по группам: экономико-демографические, административно-нормативные и проблемы в системе муниципального управления.

4. Определить взаимосвязь и взаимовлияние выявленных барьеров на развитие арктических муниципалитетов.

5. Сформулировать выводы и рекомендации, направленные на адаптацию механизмов реализации нацпроектов к арктическим условиям.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве методологической основы данного исследования авторами применяется комплексный подход, в основе которого лежит системный анализ процессов реализации национальных проектов на муниципальном уровне в Арктическом регионе. Исследование на первоначальном этапе включало анализ официальных отчетов Правительства РФ и органов власти Мурманской области о реализации национальных проектов, данных Росстата, а также научных публикаций и аналитических отчетов, посвященных проблемам развития Арктики. Это позволило сформировать общее представление об основных тенденциях и проблемах реализации национальных проектов в Арктике, требующих дополнительного уточнения. Авторы провели серию экспертных опросов среди представителей органов местного самоуправления Мурманской области. Общая выборка в 2023 и 2025 гг. составила 37 человек, что позволило собрать необходимую информацию для конкретизации основных барьеров, препятствующих реализации национальных проектов на уровне муниципальных образований. Основным методом сбора эмпирической информации стало формализованное интервью. Выбор данного метода обусловлен его эффективностью для получения стандартизированной, сопоставимой количественной информации от ограниченного круга высококомпетентных респондентов – представителей органов местного самоуправления, непосредственно отвечающих за реализацию нацпроектов на своей территории. Исследование проводилось в 2023 и 2025 гг. Целевая выборка включала руководителей (глав администраций, их заместителей, руководителей профильных подразделений) ряда арктических муниципальных образований Мурманской области: Мурманск, Мончегорск, Апатиты, Кировск, Полярные Зори, Североморск, Александровск. Использовался

разработанный авторами сценарий проведения глубинного интервью, который включал три блока вопросов, направленных на оценку значимости экономических и социальных проблем, административно-нормативных барьеров, проблем, связанных с освоением бюджетных средств. Респондентам предлагалось оценить распространенность и значимость каждой из предложенных проблем.

Таким образом, сочетание анализа существующих данных и применения оригинального эмпирического исследования позволило обеспечить репрезентативность и достоверность полученных результатов.

### **Результаты и обсуждение**

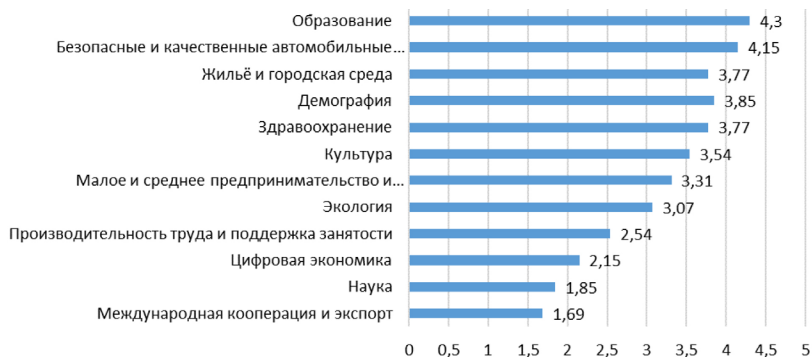
#### *Реализация национальных проектов: достижения и системные барьеры*

Мурманская область, как один из ключевых субъектов Российской Федерации, входящих в Арктическую зону, играет стратегическую роль в обеспечении устойчивого развития Севера и Арктики. В условиях современных геополитических вызовов, санкционного давления и трансформации экономических связей, эффективность реализации национальных проектов на муниципальном уровне приобретает особое значение. Национальные проекты выступают основным инструментом государственной политики по повышению качества жизни населения, модернизации инфраструктуры и стимулированию социально-экономического развития регионов.

Однако, несмотря на значительные финансовые ресурсы, выделяемые на их реализацию, муниципальные образования Мурманской области сталкиваются с рядом системных и регионально-специфических барьеров.

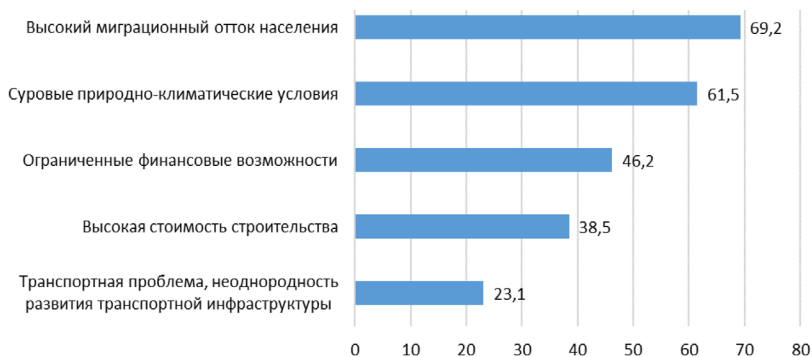
В течение всего периода исследования руководители органов местного самоуправления оценивали основные барьеры и эффекты от реализации национальных проектов на своей территории. Было установлено, что национальные проекты выступают важнейшим инструментом компенсации внешних шоков и поддержки социально-экономического развития городов. Анализ хода их реализации в 2023 г. показал, что наиболее успешными в Мурманской области являются проекты «Образование» (оценка 4,3 балла), «Безопасные и качественные автомобильные дороги» (4,15 балла), «Жильё и городская среда» (3,77 балла), «Здравоохранение» (3,77 балла) «Культура» (3,54 балла). В то же время крайне низкие оценки получили проекты «Наука» (1,85 балла) и «Международная кооперация и экспорт» (1,69 балла), что объясняется как утратой международных связей, так и ограниченной востребованностью данных направлений на муниципальном уровне рис. 1 [7].





**Рис. 1.** Оценка успешности реализации национальных проектов в муниципальных образованиях Мурманской области (по пятибалльной шкале, где 5 – «отлично», 1 – «очень плохо»), баллы

Среди ключевых проблем реализации нацпроектов эксперты из числа опрошенных глав муниципалитетов и руководителей местного самоуправления выделяют: миграционный отток (69,2%), суровые природно-климатические условия (61,5%), ограниченные финансовые возможности МО (46,2%), высокую стоимость строительства (38,5%), неоднородность развития транспортной инфраструктуры (23,1%), что представлено на рис. 2. Данные ограничения усугубляются системными факторами: задержками финансирования (по итогам 2023 г. освоено менее 60% средств), слабой координацией между уровнями власти, недостаточной вовлеченностью местных сообществ и низкой активностью муниципалитетов в ряде проектов (например, «Туризм», «Производительность труда») [8].



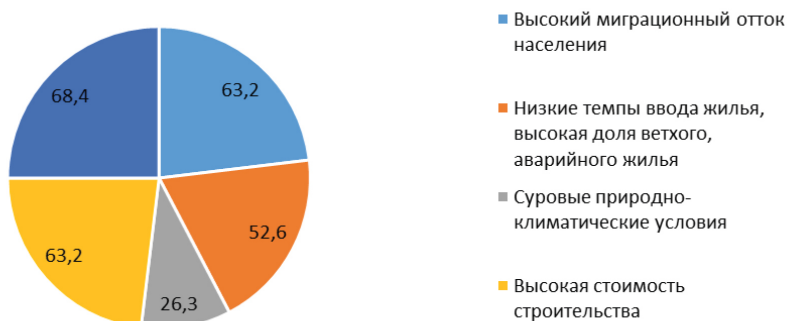
**Рис. 2.** Проблемы, препятствующие реализации национальных проектов в муниципальных образованиях Севера и Арктики РФ, % опрошенных

Обобщение результатов экспертного опроса, проведенного нами в 2023 г., позволяет сделать вывод о том, что социально-экономическое развитие такого арктического региона, как Мурманская область, происходит в условиях сочетания внешних геополитических вызовов и внутренних структурных ограничений. Несмотря на сохраняющийся инвестиционный потенциал, ключевыми угрозами выступают демографический отток, дефицит квалифицированных кадров, высокая стоимость жизни и недостаточная адаптация механизмов реализации национальных проектов к специфике Арктики [6; 13]. Успешность дальнейшего развития арктической территории будет зависеть от способности органов власти выстроить синергетическую модель взаимодействия с бизнесом и местными сообществами, обеспечить гибкость управленческих решений на муниципальном уровне и адаптировать федеральные программы к реалиям северных территорий. Особенно важно учитывать не только экономические, но и социокультурные аспекты устойчивости – сохранение постоянного населения, развитие комфортной городской среды и повышение привлекательности регионов для молодёжи.

*Основные проблемы реализации национальных проектов в муниципальных образованиях Мурманской области (по итогам формализованного интервью среди руководителей местного самоуправления ряда опорных городов Мурманской области в 2025 г.)*

В 2025 году было проведено формализованное интервью с руководителями органов местного самоуправления ряда городов (Мурманск, Мончегорск, Апатиты, Кировск, Полярные Зори), направленное на выявление и систематизацию наиболее острых препятствий для успешной реализации национальных проектов. Вопросы были структурированы по трём ключевым группам: (1) экономические и социальные факторы, (2) административно-нормативные барьеры и (3) сложности в освоении бюджетных средств.

Анализ показал, что к 2025 г. перечень наиболее острых проблем претерпел изменения. По мнению экспертов, в 2025 г. преобладающим вызовом является ограниченность финансовых возможностей муниципалитетов (68,4%), что отражено на рис. 3. Данный фактор является ключевым для всех опрошенных муниципальных образований. Такое единогласие свидетельствует о глубокой зависимости местных бюджетов от федерального и регионального финансирования, что повышает их уязвимость в случае задержек трансфертов, перераспределения средств или выделения ресурсов в недостаточном объёме.



**Рис. 3.** Проблемы, препятствующие реализации национальных проектов в Мурманской области ( по результатам формализованного интервью представителей органов МСУ Мурманской области), %<sup>1</sup>

Вторая по значимости проблема – высокая стоимость строительства (63,2%). В условиях сурового климата, короткого строительного сезона и сложной логистики, затраты на реализацию инфраструктурных проектов (жильё, дороги, соцобъекты) значительно превышают среднероссийские<sup>2</sup>. Это делает многие проекты экономически неэффективными без дополнительных субсидий или компенсаций.

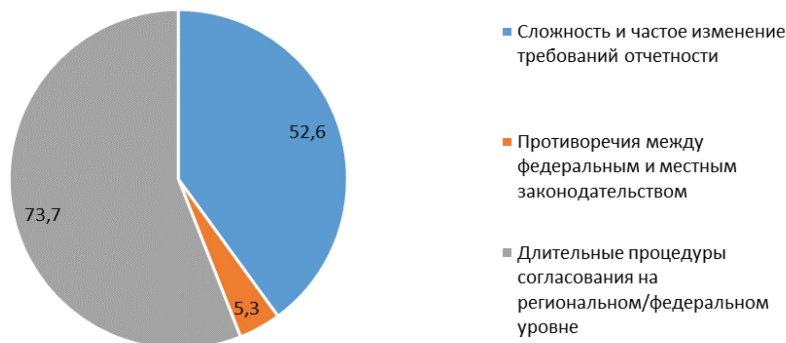
Третья проблема – высокий миграционный отток населения (63,2%). Особенно остро она стоит в городах Мурманск, Апатиты, Кировск, где доля экспертов, указавших на эту проблему, составляет 100%. Это не просто демографический вызов, а системная угроза: снижение численности населения ведёт к падению спроса на услуги, сокращению налоговой базы и уменьшению политической и экономической активности местного сообщества.

Такие проблемы, как низкие темпы ввода жилья и высокая доля аварийного фонда также являются важными (52,6%), но их влияние частично перекрывается более фундаментальными проблемами – отсутствием фи-

<sup>1</sup> Составлено авторами по результатам формализованного интервью, проведенного в период с 15 по 30 октября 2025 года с руководителями органов местного самоуправления опорных арктических городов Мурманской области (в интервью приняли участие 20 экспертов).

<sup>2</sup> Письмо Минстроя России от 29.07.2025 № 44077ИФ/09 «О рекомендуемой величине индексов изменения сметной стоимости строительства на III квартал 2025 года, в том числе величине индексов изменения сметной стоимости строительно-монтажных работ, индексов изменения сметной стоимости пусконаладочных работ, индексов изменения сметных цен услуг на перевозку грузов для строительства автомобильным транспортом» URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/429703/> (Дата обращения 10.10.2025 г.)

нансирования и миграционным оттоком населения. Административные барьеры представлены на рис. 4.



**Рис. 4.** Основные административные и нормативно-правовые барьеры с которыми сталкивается муниципалитет при реализации нацпроектов, %<sup>1</sup>

К основным административным препятствиям относятся следующие:

1. Длительные процедуры согласования на региональном/федеральном уровне (73,7%). Практически все эксперты отметили, что согласование проектов занимает слишком много времени, часто превышая сроки самого проекта. Это создает ситуацию, когда проект становится формальным, а не результативным.
2. Сложность и частое изменение требований отчетности (52,6%). Более половины экспертов указали, что требования к документации, отчетности и отчетным формам меняются слишком часто, что создаёт дополнительную нагрузку на администрации и увеличивает риск ошибок и штрафов.
3. Противоречия между федеральным и местным законодательством (5,3%) – хотя эта проблема указана лишь небольшим числом экспертов, она имеет потенциал для роста, особенно в сфере землепользования, экологии и градостроительства.

Таким образом, бюрократические процедуры становятся непреодолимым барьером для муниципалитетов с ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами.

<sup>1</sup> Составлено авторами по результатам формализованного интервью, проведенного в период с 15 по 30 октября 2025 года с руководителями органов местного самоуправления опорных арктических городов Мурманской области (в интервью приняли участие 20 экспертов).

Еще одной не менее важной проблемой является освоение средств, что связано с риском невыполнения показателей и возврата денег (рис. 5).



**Рис. 5.** Основные проблемы при освоении средств в рамках нацпроектов, %<sup>1</sup>

По мнению представителей органов МСУ наиболее острой проблемой при освоении средств является риск невыполнения целевых показателей и возврата средств (68,4%). Не выполнить показатель – значит потерять деньги, получить штраф или быть исключённым из будущего финансирования. Это создаёт атмосферу опасений и формализма, когда вместо реальных результатов администрации стремятся «закрыть отчётность».

Второй по значимости барьер – жёсткие временные рамки освоения средств (57,9%). В условиях короткого строительного сезона (не более 6 месяцев) и сложной логистики, сроки в 1 год или даже 6 месяцев для освоения средств зачастую нереалистичны, что также приводит к формальному освоению средств без достижения значимого социально-экономического эффекта.

Третья ключевая проблема – дефицит квалифицированных кадров для подготовки проектно-сметной документации (31,6%). Особенно остро она проявляется в малых муниципальных образованиях, где отсутствуют штатные специалисты в области проектирования, сметного дела и закупок. Эти функции часто вынужденно выполняют чиновники без соответствующего образования, что приводит к ошибкам, задержкам и последующим отказам в финансировании.

Таким образом, система контроля и отчётности не учитывает реалий Арктики. Она ориентирована на формальные показатели, а не на реаль-

<sup>1</sup> Составлено авторами по результатам формализованного интервью, проведенного в период с 15 по 30 октября 2025 года с руководителями органов местного самоуправления опорных арктических городов Мурманской области (в интервью приняли участие 20 экспертов).

ные результаты, что подрывает доверие к нацпроектам и снижает их эффективность.

Проведенный анализ позволил не только перечислить барьеры, но и выявить их системную взаимосвязь, которая оказывает кумулятивное негативное воздействие на развитие арктических муниципалитетов. Наиболее значимыми являются следующие причинно-следственные цепочки:

1. Ограниченные финансовые возможности муниципальных образований приводят к формальному выполнению целевых индикаторов нацпроектов. Хроническая нехватка собственных финансовых средств муниципалитетов и зависимость от внешнего финансирования сопряжена с жесткими временными рамками освоения средств и высоким риском их возврата, что напрямую влияет на практику формального выполнения планов и подмену реальных социально-экономических эффектов достижением сугубо отчетных показателей. Муниципалитеты вынуждены выбирать проекты не по потенциальной социально-экономической отдаче, а по критерию гарантированного и быстрого выполнения формальных показателей, что снижает реальный вклад нацпроектов в развитие территории.

2. Наличие административных барьеров усиливает кадровый и миграционный кризис. Так, например, длительные процедуры согласования и сложная, постоянно меняющаяся отчетность создают чрезмерную бюрократическую нагрузку на ограниченный аппарат муниципалитетов. Это усугубляет дефицит квалифицированных кадров, снижает привлекательность работы в местных администрациях и, как следствие, косвенно подпитывает миграционный отток, особенно среди активного и образованного населения.

3. Высокая стоимость строительства и сложные климатические условия приводят к усилению финансовой зависимости. Это не позволяет реализовать крупные инфраструктурные проекты в муниципальных образованиях без значительных федеральных трансфертов и усиливает первоначальную финансовую зависимость, а также делает муниципальное развитие крайне уязвимым к любым задержкам или изменениям в политике финансирования на вышестоящих уровнях.

Таким образом, барьеры не существуют изолированно, а образуют «замкнутый круг»: административные сложности и неадаптированные финансовые механизмы приводят к неэффективному расходованию ресурсов, что не позволяет добиться значимого улучшения качества жизни, что, в свою очередь, усиливает миграционный отток и снижает качество человеческого капитала, необходимого для преодоления этих же барьеров.

На основе выявленной системы барьеров сформулированы следующие рекомендации по адаптации механизмов реализации нацпроектов к арктическим условиям, направленные на снижение влияния описанных негативных взаимосвязей:

1. Для учета высокой стоимости строительства и короткого строительного сезона необходимо обеспечить законодательное закрепление повышающих коэффициентов к сметной стоимости для арктических проектов и переход от жестких годовых к скользящим или сезонно-привязанным графикам финансирования и отчетности.
2. Для преодоления административных барьеров целесообразно разработать и апробировать специальный регламент реализации нацпроектов для пилотных арктических муниципалитетов, предусматривающий сокращенный максимальный срок согласований, стабильный перечень отчетных документов на весь цикл проекта и возможность использования типовой проектной документации, адаптированной к северным условиям.
3. Для стимулирования кадрового потенциала и закрепления населения в арктических муниципальных образованиях необходимо предусмотреть дополнительные меры в рамках нацпроектов, направленные не только на строительство инфраструктуры, но и на прямое стимулирование трудовых ресурсов (например, целевые субсидии на оплату труда привлекаемых специалистов, поддержка проектов по созданию комфортной городской среды и современного жилья для молодых специалистов и семей).

Реализация данных мер позволит обеспечить трансформацию национальных проектов из источника дополнительной бюрократической нагрузки в действенный инструмент устойчивого развития арктических муниципальных образований.

### **Выводы**

Реализация нацпроектов в АЗРФ и Мурманской области, в частности, сдерживается комплексом взаимосвязанных системных проблем. На первом месте – хроническая ограниченность финансовых возможностей муниципалитетов и высокая стоимость строительства, обусловленная арктической спецификой. Эти факторы усугубляются высоким миграционным оттоком, который сказывается на социально-экономическом потенциале территории.

Основным препятствием в организационной сфере являются чрезмерно длительные процедуры согласования на вышестоящих уровнях. В со-

четании с часто меняющейся и сложной системой отчетности это создает непосильную бюрократическую нагрузку для муниципалитетов, приводит к затягиванию сроков реализации и превращает проекты из результативных в формальные.

Действующая система бюджетного управления игнорирует региональную специфику. Жесткие сроки освоения средств не согласуются с коротким строительным сезоном и логистическими сложностями, а высокий риск невыполнения показателей и возврата средств провоцирует органы власти на формальное освоение ресурсов в ущерб качеству и реальному эффекту.

Проблемы усугубляются нехваткой квалифицированных кадров для подготовки проектно-сметной документации и ведения сложных закупочных процедур, особенно в малых городах Арктики. Это делает муниципалитеты зависимыми от внешних специалистов, что повышает уязвимость на всех этапах реализации нацпроектов.

Проведенное исследование позволило не только выявить, но и определить взаимосвязь выявленных барьеров. Анализ показывает, что они образуют замкнутый круг: неадаптированные финансово-административные механизмы (жесткие сроки, сложная отчетность) приводят к формальному освоению средств и не позволяют добиться значимого улучшения качества жизни, что, в свою очередь, усугубляет ключевую для Арктики проблему миграционного оттока и дефицита кадров.

В соответствии с поставленной задачей, сформулированы рекомендации по адаптации механизмов, направленные на изменение этой ситуации. К ним относятся: 1) введение «повышающего арктического коэффициента» и гибких сроков финансирования; 2) создание упрощенного административного регламента для северных муниципалитетов; 3) интеграция в нацпроекты мер прямого стимулирования труда и закрепления населения. Эти предложения представляют собой набор практических действий, позволяющих скорректировать государственную политику в Арктике на основе полученных эмпирических данных.

Таким образом, выявление и классификация барьеров позволяют перейти от констатации проблем к выработке конкретных управленческих решений. Предложенная структуризация проблем (экономико-демографические, административно-нормативные, управленческие) задает четкие направления для адаптации инструментов государственной политики применительно к арктическим территориям. Результаты исследования предоставляют органам власти различного уровня систематизированную доказательную базу для обоснования специальных корректирующих мер,



нацеленных не на формальное, а на реальное достижение целей национальных проектов в условиях Арктики.

**Информация о спонсорстве.** Исследование выполнено в рамках государственного задания ФГБУН Федеральный исследовательский центр «Кольский научный центр Российской академии наук» в части проведения НИР Института экономических проблем имени Г.П. Лузина по теме «Разработка новой парадигмы развития российской Арктики в условиях глобальных экономических, геополитических и технологических вызовов и угроз».

### *Список литературы*

1. Горяченко, Е.Е., & Малов, К.В. (2021). Проблемы реализации национальных проектов на муниципальном уровне. *Мир экономики и управления*, 21(2), 119–141. DOI: <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2021-21-2-119-141>
2. Бадылевич, Р.В., & Вербиненко, Е.А. (2024). Формирование финансовой базы кредитной сферы регионов Крайнего Севера в системе обеспечения региональной финансовой безопасности. *Север и рынок: формирование экономического порядка*, 27(4), 112–128. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.4.2024.86.008>
3. Бадылевич, Р.В. (2023). Тенденции и перспективы привлечения иностранных инвестиций в арктические мегапроекты в условиях геополитической напряжённости. *Арктика и Север*, 51, 5–27. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.51.5>
4. Бузмакова, А.Н., & Голосова, Л.В. (2022). Взаимоотношения муниципальных и региональных органов управления при реализации национальных проектов России 2019–2024 гг. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*, (12), 122–127. DOI: <https://doi.org/10.17513/mjrfi.13495>
5. Бухвальд, Е.М. (2019). Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации. *Теория и практика общественного развития*, (2)(132), 50–54. DOI: <https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8>
6. Гущина, И.А., Кондратович, Д.Л., Положенцева, О.А., Кобылинская, Г.В., & Барашева, Т.И. (2024). Оценки социально-экономического положения муниципальных образований и хода реализации национальных проектов в регионах Арктики и Крайнего Севера в современных геополитических условиях (по результатам экспертных опросов 2022–2023 гг.). Свидетельство о регистрации базы данных, RU 2024620745.

7. Золотарева, А.Б., Соколов, И.А. (2018). Проблемы и пути совершенствования системы стратегического планирования в России. *Экономическая политика*, 13(5), 8–23. DOI: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-5-8-23>
8. Иванов, О.Б., Бухвальд, Е.М. (2019). Национальные проекты России: региональное измерение. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*, (1), 37–53. DOI: <https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8>
9. Каменева, Е.А., Киселёва, Н.И., Селиванова, М.А., Узюмова, Н.В. (2023). Национальные проекты и программы в сфере образования в России: осведомленность и ожидания участников образовательного процесса. *Перспективы науки и образования*, 6(66), 689–706. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2023.6.40>
10. Карапетова, А.Л. (2022). Современные проблемы реализации национальных проектов в муниципальных образованиях России и пути их решения. *Научные записки молодых исследователей*, (4), 25–33. EDN: NXWIBX
11. Кондратович, Д.Л., Ульченко, М.В., Бадылевич, Р.В. (2025). Социологическая оценка особенностей и форм взаимодействия населения и органов власти в развитии опорных арктических городов (на примере Мурманской области). *Север и рынок: формирование экономического порядка*, 28(2), 69–85. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.2.2025.88.005>
12. Корчак, Е.А. (2023). Проблемы и возможности развития моногородов российской Арктики. *Арктика и Север*, 50, 23–46. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.50.23>
13. Корчак, Е.А. (2024). Социальные риски достижения устойчивого развития арктического региона. *Арктика и Север*, 54, 38–53. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2024.54.38>
14. Корчак, Е.А. (2024). Уровень жизни в регионах Севера России: статистический анализ. *Север и рынок: формирование экономического порядка*, 27(1), 137–151. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2024.83.010>
15. Кобылинская, Г.В., Федосеев, С.В., Кондратович, Д.Л., Барашева, Т.И. (2022). Муниципальные образования северных регионов Российской Федерации в период пандемии: результаты социологического опроса и статистических исследований. Апатиты: Изд-во ФИЦ КНЦ РАН. 133 с. ISBN: 978-5-91137-478-5. DOI: <https://doi.org/10.37614/978.5.91137.478.56>
16. Торопушина, Е.Е. (2023). Здравоохранение российской Арктики: уроки пандемии COVID-19, результаты оптимизации, приоритеты развития. *Север и рынок: формирование экономического порядка*, 26(2), 117–132. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.2.2023.80.008>
17. Торопушина, Е.Е. (2018). Методические подходы к оценке уровня развития социальной инфраструктуры регионов Севера и Арктики России. *Север и*

- рынок: формирование экономического порядка, 4(60), 101–111. DOI: <https://doi.org/10.25702/KSC.2220-802X.4.2018.60.101-111>
18. Федосеев, С.В., Матушанский, А.В., Бадыевич, Р.В., Михайлиди, Д.Х. (2023). К вопросу организационных и экономических механизмов, способствующих интенсификации обрабатывающей промышленности. *Север и рынок: формирование экономического порядка*, 28(3), 69–82. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.005>
  19. Baute, S., Meuleman, B., Abts, K. (2018). Measuring Attitudes towards Social Europe: A Multidimensional Approach. *Social Indicators Research*, 137(1), 353–378. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1587-3>
  20. Jaufar, S. (2021). Shaping of Sustainable Citizenship Among Young People of Kulhudhuffushi, Maldives and Hamilton, New Zealand: Context, Conditions and Experiences. *Sustain Earth*, 4, 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00040-3>

### *References*

1. Gorjachenko, E. E., & Malov, K. V. (2021). Problems of implementing national projects at the municipal level. *Mir ekonomiki i upravleniya*, 21(2), 119–141. DOI: <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2021-21-2-119-141>
2. Badylevich, R. V., & Verbinenko, E. A. (2024). Formation of financial base of credit sphere in northern regions of Russia in the system of ensuring regional financial security. *Sever i rynok: formirovanie ekonomicheskogo poryadka*, 27(4), 112–128. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.4.2024.86.008>
3. Badylevich, R. V. (2023). Trends and perspectives of attracting foreign investments in Arctic megaprojects under geopolitical tensions. *Arktika i sever*, 51, 5–27. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.51.5>
4. Buzmakova, A. N., & Golosova, L. V. (2022). Relationships between municipal and regional authorities in implementing national projects of Russia 2019–2024. *Mezhdunarodny zhurnal prikladnykh i fundamentalnykh issledovaniy*, (12), 122–127. DOI: <https://doi.org/10.17513/mjpf.13495>
5. Buchwald, E. M. (2019). National projects in the strategic planning system of the Russian Federation. *Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya*, (2)(132), 50–54. DOI: <https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8>
6. Guschina, I. A., Kondratovich, D. L., Polozhentseva, O. A., Kobylinskaya, G. V., & Barasheva, T. I. (2024). Socio-economic assessments of municipalities and implementation of national projects in Arctic and Far North regions under contemporary geopolitical conditions (based on expert surveys conducted in 2022–2023). Certificate of database registration, RU 2024620745.

7. Zolotareva, A. B., & Sokolov, I. A. (2018). Problems and ways to improve the strategic planning system in Russia. *Ekonomicheskaya politika*, 13(5), 8–23. DOI: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-5-8-23>
8. Ivanov, O. B., & Buchwald, E. M. (2019). National Projects of Russia: Regional Dimension. *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, (1), 37–53. DOI: <https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8>
9. Kameneva, E. A., Kiseleva, N. I., Selivanova, M. A., & Uziyomova, N. V. (2023). National Projects and Programs in the Field of Education in Russia: Awareness and Expectations of Participants in the Educational Process. *Perspectives of Science and Education*, 6(66), 689–706. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2023.6.40>
10. Karapetova, A. L. (2022). Current Problems of Implementing National Projects in Municipal Entities of Russia and Possible Solutions. *Scientific Notes of Young Researchers*, (4), 25–33. EDN: NXWIBX
11. Kondratovich, D. L., Ulchenko, M. V., & Badylevich, R. V. (2025). Sociological Assessment of Characteristics and Forms of Interaction between Population and Authorities in the Development of Core Arctic Cities (Case Study of Murmansk Region). *North and Market: Formation of Economic Order*, 28(2), 69–85. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.2.2025.88.005>
12. Korchak, E. A. (2023). Problems and Possibilities of Development of Monocities in Russian Arctic. *Arctic and North*, 50, 23–46. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.50.23>
13. Korchak, E. A. (2024). Social Risks of Achieving Sustainable Development in the Arctic Region. *Arctic and North*, 54, 38–53. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2024.54.38>
14. Korchak, E. A. (2024). Living Standards in Northern Regions of Russia: Statistical Analysis. *North and Market: Formation of Economic Order*, 27(1), 137–151. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2024.83.010>
15. Kobylinskaya, G. V., Fedoseev, S. V., Kondratovich, D. L., & Barasheva, T. I. (2022). Municipal Entities of Northern Regions of the Russian Federation During the Pandemic: Results of Sociological Poll and Statistical Studies. Apatity: FICT KSC RAS Publisher. 133 p. ISBN: 978-5-91137-478-5. DOI: <https://doi.org/10.37614/978.5.91137.478.56>
16. Toropushina, E. E. (2023). Healthcare in Russian Arctic: Lessons Learned from COVID-19 Pandemic, Optimization Results, and Development Priorities. *North and Market: Formation of Economic Order*, 26(2), 117–132. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.2.2023.80.008>
17. Toropushina, E. E. (2018). Methodological Approaches to Assessing the Level of Development of Social Infrastructure in Northern and Arctic Regions of Rus-

- sia. *North and Market: Formation of Economic Order*, 4(60), 101–111. DOI: <https://doi.org/10.25702/KSC.2220-802X.4.2018.60.101-111>
18. Fedoseev, S. V., Matushanshy, A. V., Badylevich, R. V., & Mikhayldi, D. Kh. (2023). Organizational and Economic Mechanisms Contributing to Intensification of Manufacturing Industry. *North and Market: Formation of Economic Order*, 28(3), 69–82. DOI: <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.005>
  19. Baute, S., Meuleman, B., & Abts, K. (2018). Measuring Attitudes towards Social Europe: A Multidimensional Approach. *Social Indicators Research*, 137(1), 353–378. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1587-3>
  20. Jaufar, S. (2021). Shaping of Sustainable Citizenship Among Young People of Kulhudhuffushi, Maldives and Hamilton, New Zealand: Context, Conditions and Experiences. *Sustain Earth*, 4, 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00040-3>

#### ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Кондратович Дмитрий Леонидович**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник

*Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина – обособленное подразделение ФГБУН Федерального исследовательского центра КНЦ РАН*

*ул. Ферсмана, 24а, г. Апатиты, Российская Федерация*  
*k\_dim@bk.ru*

**Гущина Ирина Александровна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник

*Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина – обособленное подразделение ФГБУН Федерального исследовательского центра КНЦ РАН*

*ул. Ферсмана, 24а, г. Апатиты, Российская Федерация*  
*irigushch@bk.ru*

**Положенцева Ольга Анатольевна**, младший научный сотрудник

*Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина – обособленное подразделение ФГБУН Федерального исследовательского центра КНЦ РАН*

*ул. Ферсмана, 24а, г. Апатиты, Российская Федерация*  
*olgpol@iep.kolasc.net.ru*

**DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Dmitry L. Kondratovich**, Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher  
*Luzin Institute of Economic Problems is a separate division of the Federal State Budgetary Educational Institution of the Federal Research Center of the KSC RAS*  
24a, Fersman Str., Apatity, Russian Federation  
k\_dim@bk.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4433-8383>

**Irina A. Gushchina**, Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher  
*Luzin Institute of Economic Problems is a separate division of the Federal State Budgetary Educational Institution of the Federal Research Center of the KSC RAS*  
24a, Fersman Str., Apatity, Russian Federation  
irigushch@bk.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-0738>

**Olga A. Polozhentseva**, Junior Researcher  
*Luzin Institute of Economic Problems is a separate division of the Federal State Budgetary Educational Institution of the Federal Research Center of the KSC RAS*  
24a, Fersman Str., Apatity, Russian Federation  
olgpol@iep.kolasc.net.ru  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2664-9145>

Поступила 25.11.2025

После рецензирования 10.12.2025

Принята 20.12.2025

Received 25.11.2025

Revised 10.12.2025

Accepted 20.12.2025