

**Двигубский Артур Владиславович**

аспирант, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, город Нальчик. ORCID: 0009-0004-1024-6028, SPIN-код: 1194-7650, AuthorID: 1081017  
Электронный адрес: arrtur77@icloud.com

**Artur V. Dvigubskii**

Postgraduate, Kabardino-Balkarian State Agricultural University named after V.M. Kokov, Nalchik. ORCID: 0009-0004-1024-6028, SPIN-code: 1194-7650, AuthorID: 1081017  
E-mail address: arrtur77@icloud.com

---

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ АРКТИКИ: ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

---

**Аннотация.** Разработана воспроизводимая методика количественной оценки институциональной среды и управленческой (цифровой) способности арктических регионов РФ на основе сопоставимых прокси-индикаторов. Регуляторная предсказуемость аппроксимируется рейтингом инвестиционной привлекательности «Эксперт РА», цифровая способность – долей домохозяйств с широкополосным доступом к Интернету как фактором снижения транзакционных издержек предоставления услуг в разреженных территориях. На этой основе построен композитный индекс IGDCI и выполнено сопоставление с «Полярным индексом». Показана более выраженная связь устойчивости с цифровой компонентой при сохранении роли регуляторной компоненты для инвестиционного потенциала. Предложены меры по снижению регуляторной неопределенности, развитию «одного окна», цифровых сервисов и межведомственной координации.

**Ключевые слова:** институциональная экономика, Арктическая зона РФ, устойчивое развитие, качество управления, транзакционные издержки, регуляторная среда, инвестиционная привлекательность, цифровая инфраструктура, композитный индекс.

**Для цитирования:** Двигубский А.В. Институциональная среда и качество управления как фактор устойчивости региональных систем Арктики: оценка и направления совершенствования // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2026. № 1. С. 5–16. DOI: 10.18137/RNUV9276.26.01.P.005

---

## INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND MANAGEMENT QUALITY AS A DRIVER OF ARCTIC REGIONAL SYSTEMS' SUSTAINABILITY: ASSESSMENT AND IMPROVEMENT AGENDA

---

**Abstract.** The paper proposes a reproducible framework to quantify the institutional environment and managerial (digital) capacity of Russia's Arctic regions using comparable proxies. Regulatory predictability is proxied by the Expert RA regional investment attractiveness ranking, while digital capacity is proxied by the share of households with fixed broadband Internet access as an observable driver of lower transaction costs for service delivery in sparsely populated territories. On this basis, a composite IGDCI index is constructed and benchmarked against the Polar Index. The findings indicate a stronger association between sustainability outcomes and the digital component, while the regulatory component remains important for investment potential. Policy implications include reducing regulatory uncertainty, standardising one-stop procedures, expanding digital services, and strengthening inter-agency coordination.

**Keywords:** institutional economics, Russian Arctic, sustainable development, management quality, transaction costs, regulatory environment, investment attractiveness, digital infrastructure, composite index.

**For citation:** Dvigubskii A.V. (2026) Institutional environment and management quality as a driver of Arctic regional systems' sustainability: Assessment and improvement agenda. *Vestnik of Russian New University. Series: Man and Society*. No. 1. Pp. 5–16. DOI: 10.18137/RNU.V9276.26.01.P.005 (In Russian).

Устойчивость региональных систем Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) в современных условиях определяется не только природно-климатическими и ресурсными параметрами, но и качеством институтов и управленческих механизмов, обеспечивающих координацию акторов в условиях высокой неопределенности и инфраструктурной разреженности. Для арктических территорий характерны повышенные транзакционные и координационные издержки: удаленность рынков, сезонность логистики, дефицит кадров, сложность межведомственных процедур и высокая стоимость очных сервисов. В логике институциональной экономики именно «правила игры» – формальные и неформальные нормы, механизмы контроля и принуждения, качество правоприменения – формируют предсказуемость поведения и уровень издержек обмена [1–3].

В то же время концепция устойчивого развития, закреплённая в международной и национальной повестке, требует согласования экономических, социальных и экологических целей и превращает качество государственного управления в ключевой фактор, обеспечивающий согласованность стратегий и реализацию долгосрочных проектов. Для Арктики это особенно важно вследствие высокой капиталоемкости инфраструктуры, длительных сроков окупаемости и существенных рисков (климатических, логистических, инвестиционных и социальных) [4; 5].

Цель исследования – разработать и апробировать систему индексов, позволяющих количественно оценить институциональную среду и управленческую способность арктических регионов, а также эмпирически сопоставить эти параметры с интегральной оценкой устойчивого развития (на примере «Полярного индекса. Регионы 2024»).

Научная новизна работы заключается:

- в операционализации институциональной среды через сопоставимую прокси-оценку регуляторной предсказуемости и инвестиционных рисков, по данным рейтинга инвестиционной привлекательности субъектов РФ («Эксперт РА»);
- включении наблюдаемого цифрового фактора как прокси управленческой способности и снижения транзакционных издержек сервисов в удаленных территориях;
- формировании воспроизводимого композитного индекса институционально-управленческой готовности (IGDCI);
- эмпирическом сравнении полученной ранжировки с рейтингом устойчивого развития арктических регионов.

*Гипотеза.* Арктические регионы с более развитой институциональной средой и более высокой управленческой, в том числе цифровой, способностью демонстрируют более высокие показатели устойчивого развития, поскольку уменьшают транзакционные издержки, повышают качество координации и предсказуемость регуляторных правил.

## Институциональная среда и качество управления как фактор устойчивости региональных систем Арктики: оценка и направления совершенствования

В качестве эмпирической базы выступают регионы, относимые к Арктической зоне Российской Федерации. Для апробации методики использована выборка из 10 территорий, представленных в «Полярном индексе. Регионы 2024»: Мурманская область, Республика Карелия, Республика Коми, Архангельская область, Ненецкий автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Красноярский край, Республика Саха (Якутия), Чукотский автономный округ<sup>1</sup>.

Источники данных: значения «Полярного индекса. Регионы 2024» (интегральная оценка устойчивого развития) – по официальному отчету; уровни инвестиционной привлекательности субъектов РФ по рейтингу «Эксперт РА» (публикации 2023 и 2024 гг., отражающие оценку по итогам 2022 и 2023 гг.)<sup>2</sup>; доля домохозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет (DMP, digital management proxy) – как воспроизводимый наблюдаемый показатель цифровой инфраструктурной готовности (на практике извлекается из федерального статистического наблюдения Росстата по ИКТ).

Введены две компонентные прокси-оценки и один композитный индекс:

- REP (Regulatory Environment Proxy) – прокси регуляторной среды. Категории

инвестиционной привлекательности «Эксперт РА» переводятся в числовую шкалу  $REP \in [0;1]$  по авторской методике: A-1=1,00; A-2=0,85; A-3=0,70; B-1=0,55; B-2=0,40; B-3=0,25; C=0,10. Логика шкалы основана на интерпретации уровня как свертки инвестиционных рисков и инвестиционного потенциала: чем ниже уровень, тем выше риск-премия и тем выше издержки институциональной неопределенности для инвесторов<sup>3</sup>.

- DMP (Digital Management Proxy) – прокси управленческой способности (цифровой зрелости) через инфраструктурное условие. Используется доля домохозяйств с широкополосным Интернет-доступом (в долях единицы), что отражает потенциальную доступность электронных сервисов и снижение транзакционных издержек коммуникации/получения услуг в удаленных территориях.

- IGDCI (Institutional and Governmental Digital Capacity Index) – композитный индекс институционально-управленческой готовности, рассчитываемый как среднее арифметическое компонент:  $IGDCI_i = 0,5 \cdot REP_i + 0,5 \cdot DMP_i$ . Равные веса выбраны как нейтральная спецификация при ограниченном числе наблюдений; для проверки устойчивости выводов допустим анализ чувствительности при варьировании весов ( $\pm 0,1$ ).

<sup>1</sup> Проектный офис развития Арктики (ПОРА). Полярный индекс. Регионы – 2024: аналитические материалы и рейтинг устойчивого развития арктических регионов. URL: <https://polarindex.ru> (дата обращения: 15.12.2025).

<sup>2</sup> Бухарский В., Тирских Т. Инвестиционная привлекательность регионов: замедление по итогам 2024 года и предстоящие вызовы // Эксперт РА. URL [https://raexpert.ru/researches/regions/invest\\_regions\\_results\\_2024/?ysclid=mkwne4kme7784855156](https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_results_2024/?ysclid=mkwne4kme7784855156) (дата обращения: 15.12.2025); Тирских Т., Галиева Г. Инвестиционная привлекательность регионов: рокировка позиций в новых условиях // Эксперт РА. URL [https://raexpert.ru/researches/regions/invest\\_regions\\_2023/?ysclid=mkwnkis0l3283919284](https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2023/?ysclid=mkwnkis0l3283919284) (дата обращения: 15.12.2025).

<sup>3</sup> Проектный офис развития Арктики (ПОРА). Полярный индекс. Регионы – 2024: аналитические материалы и рейтинг устойчивого развития арктических регионов. URL: <https://polarindex.ru> (дата обращения: 15.12.2025).

*Методы анализа* включали: описательную статистику, ранжирование регионов по компонентам и IGDCI, визуальный анализ (диаграммы и диаграмма рассеяния), а также оценку парных корреляций между «Полярным индексом» и компонентами IGDCI. Все расчеты выполнены в табличном процессоре; контроль корректности обеспечивался двукратной проверкой категорий и числовых преобразований.

В институциональной экономике устойчивость территориальных систем рассматривается как функция качества институтов и управления, снижающих транзакционные издержки, повышающих предсказуемость правил и обеспечивающих согласование интересов ключевых акторов. Для Арктических регионов РФ это особенно значимо из-за инфраструктурной разреженности, сезонной логистики и высоких координационных издержек, что усиливает роль управленческой способности в поддержании социально-экономических и экологических результатов.

В современной литературе можно выделить несколько взаимодополняющих направлений. *Во-первых*, развиваются подходы к измерению региональной жизнестойкости и устойчивого развития в условиях шоков и структурных сдвигов, включая интегральное индексирование и сопоставление регионов по многокомпонентным метрикам. *Во-вторых*, исследования арктического развития акцентируют многоуровневое управление и институциональную архитектуру (режимы регулирования,

проектную координацию, логистические контуры и обеспечение жизнедеятельности), где качество координации становится критическим фактором устойчивости. Цифровая трансформация публичного управления в рамках экономики транзакционных издержек трактуется как инструмент снижения «трения» взаимодействий (поиск информации, доступ к услугам, коммуникации и контроль), однако её эффект неоднороден из-за институциональных ограничений и цифрового неравенства [7–9]. Одновременно исследования устойчивого развития и ESG фиксируют, что достижение устойчивых результатов требует институциональной «надстройки» – стимулов, раскрытия информации, мониторинга и механизмов согласования целей, встроенных в региональное стратегирование<sup>1</sup> [10–12]. В совокупности современная литература подтверждает значимость качества институтов и управления для устойчивости арктических систем, но указывает на дефицит сопоставимых количественных инструментов, связывающих регуляторную среду и управленческую (в том числе цифровую) способность с интегральными оценками устойчивого развития; это обосновывает построение композитных индексов и последующую эконометрическую верификацию данных за период.

Ретроспектива «Полярного индекса» за 2018–2025 гг. демонстрирует разнонаправленные траектории устойчивости арктических регионов (см. Таблицу 2 и Рисунок 3)<sup>2</sup>. В 2018–2023 гг. преобладает

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202010260033> (дата обращения: 15.12.2025).

<sup>2</sup> Проектный офис развития Арктики (ПОРА). Полярный индекс. Регионы – 2024: аналитические материалы и рейтинг устойчивого развития арктических регионов. URL: <https://polarindex.ru> (дата обращения: 15.12.2025).

Институциональная среда и качество управления как фактор устойчивости  
региональных систем Арктики: оценка и направления совершенствования

рост интегральной оценки, в 2024 году фиксируется синхронная коррекция вниз (снижение у 7 из 9 регионов с непрерывным рядом; ХМАО-Югра включен в рейтинг с 2024 года), после чего в 2025 году наблюдается восстановление значений по всем регионам выборки. Сопоставление устойчивости с прокси-показателями институциональной среды и управленческой способности выполнено на базе рейтинга инвестиционной при-

влекательности «Эксперт РА» как REP (регуляторная предсказуемость)<sup>1</sup> и цифровой инфраструктурной готовности DMP (доля домохозяйств с доступом к Интернету/ШПД)<sup>2</sup> [13; 14]. Композитный индекс IGDCI рассчитан как  $IGDCI = 0,5REP + 0,5DMP$ ; ранжирование регионов и сопоставление с наиболее актуальным значением Полярного индекса за 2025 год представлены в Таблице 1 и на Рисунках 1, 2<sup>3</sup>.

Таблица 1

**Прокси-показатели институциональной среды и управленческой способности  
и композитный индекс IGDCI**

Регион	Полярный индекс (2025)	«Эксперт РА»	REP (0–1)	DMP (2023)	IGDCI (0–1)
Мурманская область	0,693	A-3	0.70	0.889	0.794
Республика Карелия	0,623	A-2	0.85	0.840	0.845
Республика Коми	0,572	B-2	0.40	0.832	0.616
Архангельская область	0,683	A-3	0.70	0.826	0.763
НАО	0,593	B-2	0.40	0.874	0.637
ЯНАО	0,713	A-1	1.00	0.986	0.993
ХМАО	0,673	B-2	0.40	0.963	0.681
Красноярский край	0,675	B-3	0.25	0.798	0.524
Республика Саха (Якутия)	0,702	C	0.10	0.919	0.510
Чукотский АО	0,632	B-1	0.55	0.947	0.748

Источник: таблицы составлены автором на основе аналитических материалов Проектного офиса развития Арктики (ПОРА) (<https://polarindex.ru>) и сайта «Эксперт РА» (<https://raexpert.ru>).

<sup>1</sup> Бухарский В., Тирских Т. Инвестиционная привлекательность регионов: замедление по итогам 2024 года и предстоящие вызовы // Эксперт РА. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/invest\\_regions\\_results\\_2024/?ysclid=mkwne4kme7784855156](https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_results_2024/?ysclid=mkwne4kme7784855156) (дата обращения: 15.12.2025); Тирских Т., Галиева Г. Инвестиционная привлекательность регионов: рокировка позиций в новых условиях // Эксперт РА. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/invest\\_regions\\_2023/?ysclid=mkwnkis013283919284](https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2023/?ysclid=mkwnkis013283919284) (дата обращения: 15.12.2025).

<sup>2</sup> Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/7metodicheskierekomendatsii06092022125913\\_TZmtVQB.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/7metodicheskierekomendatsii06092022125913_TZmtVQB.pdf) (дата обращения: 15.12.2025).

<sup>3</sup> Проектный офис развития Арктики (ПОРА). Полярный индекс. Регионы – 2024: аналитические материалы и рейтинг устойчивого развития арктических регионов. URL: <https://polarindex.ru> (дата обращения: 15.12.2025).

Корреляционный анализ по выборке показывает положительную корреляцию Полярного индекса с DMP ( $r \approx 0,38$ ) и более слабую связь с REP ( $r \approx 0,15$ ), что согласуется с предположением о более быстром влиянии цифровой доступности на качество сервисов и социальную устойчивость по сравнению с эффектами изменений регуляторной среды, проявляющимися через инвестиционную активность и в изменениях оценки капитала [5].

По IGDCI лидируют Ямало-Ненецкий автономный округ (0,993) и Республика Карелия (0,845). Высокий результат ЯНАО объясняется сочетанием максимального уровня инвестиционной привлекательности А-1 и высокой цифровой инфраструктурной готовности. Республика Карелия демонстрирует сильную регуляторную компоненту (А-2) при сравнительно высокой цифровой составляющей.

Серединную группу формируют Мурманская и Архангельская области (0,795 и 0,763). При близких значениях «Полярного индекса» различия IGDCI отражают неодинаковую институциональную «стоимость» реализации проектов: инвестиционные риски и регуляторные барьеры сильнее выражены там, где рейтинг «Эксперт РА» ниже.

Низкие значения IGDCI наблюдаются у Республики Саха (Якутия) (0,510) и Красноярского края (0,524) вследствие

более слабой регуляторной компоненты (уровни С и В-3). При этом Якутия имеет высокий «Полярный индекс» (0,702), что указывает на возможный разрыв между текущими результатами устойчивого развития и институциональной предсказуемостью инвестиционной среды: устойчивость поддерживается в том числе ресурсной базой и масштабом проектов, однако транзакционные издержки институционального контура остаются значимыми.

Корреляционный анализ показывает умеренную положительную связь «Полярного индекса» с цифровой компонентой DMP ( $r \approx 0,38$ ) и более слабую связь с регуляторной компонентой REP ( $r \approx 0,15$ ). Это согласуется с предположением о том, что в Арктике инфраструктурная цифровая доступность влияет на социальную устойчивость и качество сервисов быстрее, чем изменения институциональной среды отражаются в интегральных рейтингах устойчивого развития.

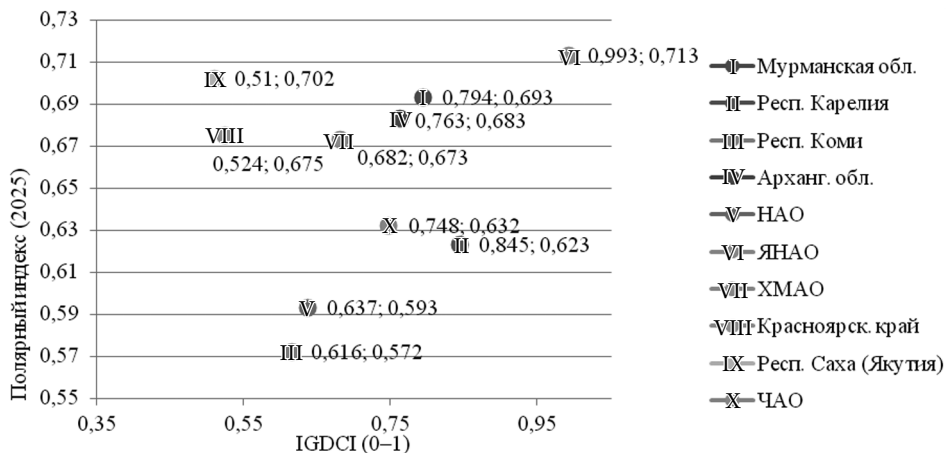
Динамика REP по публикациям 2023 и 2024 гг. (Рисунок 2) демонстрирует, что часть регионов ухудшила уровни инвестиционной привлекательности (например, Республика Коми и Красноярский край), что можно интерпретировать как рост воспринимаемых рисков и/или снижение инвестиционного потенциала в рассматриваемом периоде.

Таблица 2

Динамика «Полярного индекса. Регионы» (2018–2025) и ключевые приросты

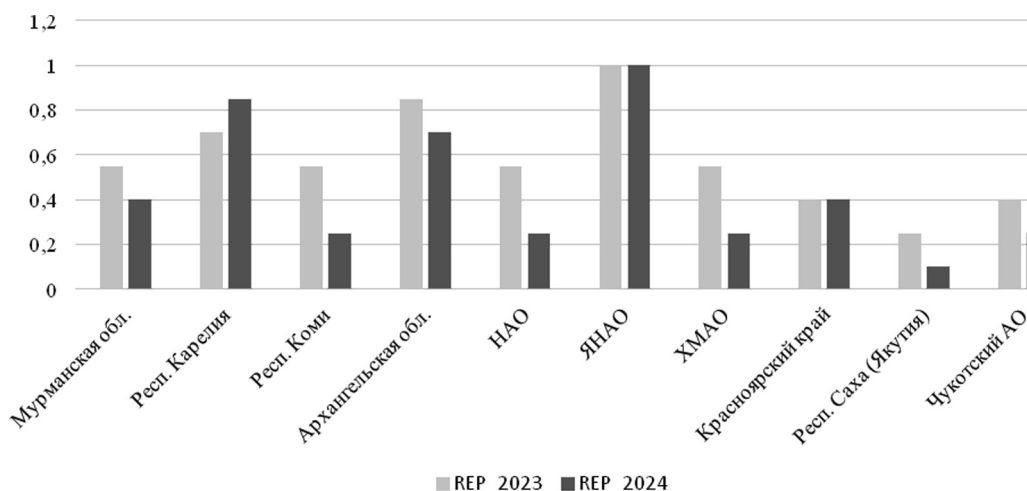
Регион	2018	2023	2024	2025	$\Delta$ 2018–2025	$\Delta$ 2023–2024
Красноярский край	0.2	0.664	0.624	0.675	0.475	-0.04
Ямало-Ненецкий автономный округ	0.628	0.764	0.692	0.713	0.085	-0.072
Архангельская область	0.631	0.682	0.67	0.683	0.052	-0.012
Республика Саха (Якутия)	0.67	0.766	0.684	0.702	0.032	-0.082
Чукотский АО	0.604	0.619	0.622	0.632	0.028	0.003
Республика Карелия	0.602	0.587	0.598	0.623	0.021	0.011
Мурманская область	0.673	0.768	0.687	0.693	0.02	-0.081
Ненецкий автономный округ	0.595	0.592	0.568	0.593	-0.002	-0.024
Республика Коми	0.59	0.591	0.529	0.572	-0.018	-0.062

## Институциональная среда и качество управления как фактор устойчивости региональных систем Арктики: оценка и направления совершенствования



**Рисунок 1.** Связь «Полярного индекса» и IGDCI (диаграмма рассеяния)

Источник: здесь и далее рисунки выполнены автором.

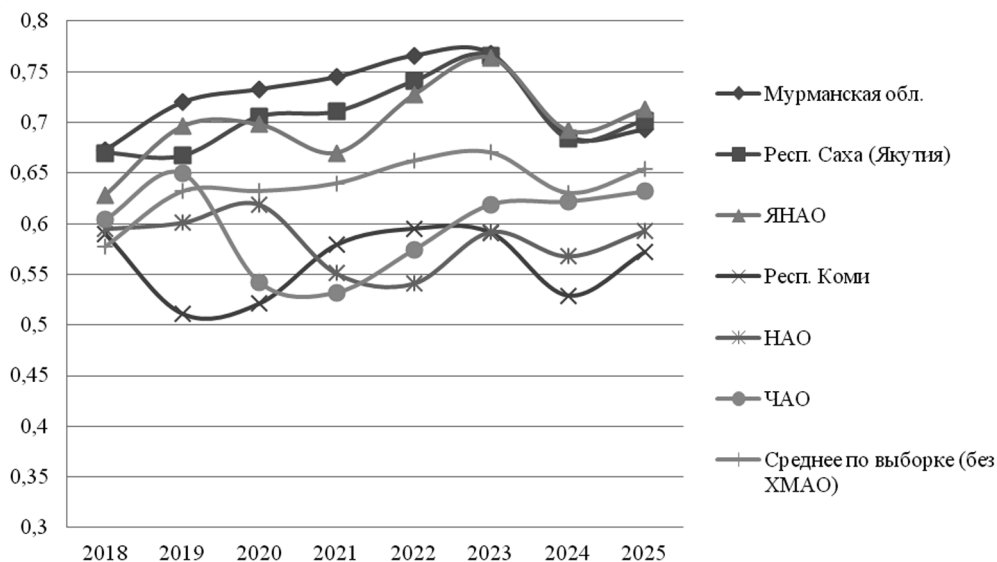


**Рисунок 2.** Динамика прокси регуляторной среды (REP)

Для политики устойчивого развития это означает потенциальное удорожание капитала и необходимость компенсационных механизмов (госгарантии, инфраструктурные субсидии, стандартизация процедур).

Полученные результаты в целом согласуются с логикой институциональной экономики: устойчивость арктических регионов зависит от качества «правил игры» и способности органов управления обеспечивать исполнение решений при высо-

ких координационных издержках. Прокси REP отражает совокупный эффект регуляторных барьеров и инвестиционных рисков, которые трансформируются в риск-премию и стоимость капитала, а также в административные издержки подготовки и сопровождения проектов. В арктических условиях это особенно чувствительно из-за высокой доли инфраструктурных инвестиций и длительных циклов реализации [15–17].



**Рисунок 3.** Динамика «Полярного индекса. Регионы» (2018–2025): выбранные регионы и среднее по выборке

DMP интерпретируется как инфраструктурная основа цифровой управленческой способности. В условиях низкой плотности населения и территориальной разобщенности цифровые каналы способны снижать издержки коммуникаций, ускорять предоставление услуг и расширять доступ к мерам поддержки [18]. Это повышает адаптивность системы и ее способность поддерживать социальные стандарты. Более выраженная связь DMP с «Полярным индексом» указывает на то, что цифровая доступность может выступать «быстрым» фактором устойчивости, тогда как институциональные изменения обладают большей инерционностью и отражаются в интегральных индексах с лагом.

При этом низкая корреляция REP и «Полярного индекса» не означает второстепенности институциональной среды. Напротив, регуляторная предсказуемость определяет масштаб и скорость инвестиций в зеленую инфраструктуру, логисти-

ку, энергетику и социальные объекты, что формирует устойчивость в средне- и долгосрочном горизонте. В терминах экономической политики это означает необходимость сочетания инфраструктурных мер (связь, сервисы) и институциональных реформ (упрощение процедур, снижение неопределенности, повышение качества проектного управления) [19; 20].

Практические направления совершенствования для арктических регионов могут быть сгруппированы следующим образом:

- снижение регуляторной неопределенности и стандартизация процедур «одного окна» для инвесторов (сокращение сроков согласований, единые регламенты межведомственного взаимодействия);
- развитие цифровой инфраструктуры и доступности электронных сервисов в арктических муниципалитетах как инструмента снижения транзакционных издержек домохозяйств и бизнеса;
- усиление межведомственной координации и подотчетности через публичный

---

Институциональная среда и качество управления как фактор устойчивости региональных систем Арктики: оценка и направления совершенствования

мониторинг КРІ устойчивого развития и прозрачность бюджетных решений;

- формирование «согласованного стратегического контура» – актуализация стратегий и программ с явной увязкой с национальными целями, нацпроектами и региональными проектными офисами.

Ограничения исследования связаны с использованием прокси-показателей и небольшим числом наблюдений. «Эксперт РА» оценивает инвестиционную привлекательность как комплексную характеристику (риск-потенциал), что не полностью совпадает с понятием качества институтов; цифровая компонента DMP отражает инфраструктурное условие, но не фиксирует качество управленческих процессов и реальную цифровую трансформацию ведомств.

По итогу проведенного исследования разработан и апробирован *композиционный индекс институционально-управленческой готовности арктических регионов* (IGDCI), объединяющий прокси регуляторной среды (REP по данным рейтинга инвестиционной привлекательности «Эксперт РА») и цифровой инфраструктурной готовности (DMP как доля домохозяйств с широкополосным доступом к Интернету). Индекс позволяет выявлять различия в институциональной «стоимости» устойчивого развития и дополняет

существующие рейтинги устойчивости, ориентированные на результативность (экономика – социум – экология).

Эмпирическое сопоставление IGDCI с «Полярным индексом» показывает, что цифровая компонента имеет более выраженную связь с интегральной устойчивостью, в то время как регуляторная компонента, вероятно, влияет на устойчивость с временным лагом через инвестиционные процессы. Это подчеркивает необходимость двухконтурной политики: «быстрых» инфраструктурных решений (связь, сервисы) и институциональных реформ, повышающих предсказуемость и снижающих транзакционные издержки проектов.

Направления дальнейших исследований: построение индекса стратегической согласованности на основе контент-анализа ключевых документов (стратегии СЭР, программы развития Арктики, цифровые стратегии) с оценкой увязки с национальными целями и нацпроектами; расширение временного горизонта и применение панельных моделей для учета лагов институциональных изменений; оценка причинных эффектов с использованием методов квази-экспериментального анализа (шоки логистики, санкционные ограничения, климатические риски) и инструментальных переменных.

### Литература

1. Михеева Н.Н. Устойчивость экономики российских регионов к внешним шокам: оценка на основе оперативной информации // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. Т. 21. № 1. С. 151–174. DOI: 10.47711/2076-318-2023-21-1-151-174. EDN MOFVRL.
2. Земцов С.П., Волошинская А.В. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3 (64). С. 54–83. DOI: 10.31737/22212264\_2024\_3\_54-83. EDN RXIDCD.
3. Флуд Н.А., Дашкевич А.Б. Рейтинговое индексирование устойчивого развития арктической зоны Российской Федерации // Финансы и бизнес. 2022. Т. 18. № 1. С. 22–31. EDN SDHGCE.

4. *Malik I.H., Ford J.D.* Barriers and limits to adaptation in the Arctic // *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2025. Vol. 73. Article 101519. DOI: 10.1016/j.cosust.2025.101519
5. *Williamson O.E.* The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p. ISBN 002934820X.
6. *Фадеев А.М., Ильин И.В., Лёвина А.И., Дубгорн А.С., Рукина П.А.* Цифровизация как фактор развития целевых параметров социально-экономического развития Арктической зоны РФ // *Арктика и Север*. 2025. № 58. С. 84–101. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2025.58.84. EDN LOKXWS.
7. *Красильникова Н.А., Луковцева А.С., Саввин Э.Э.* Экономическая динамика и эколого-экономическая устойчивость арктических регионов России // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. Т. 27. № 3 (85). С. 90–106. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2024.85.006. EDN ECVTPQ.
8. *Аржаев Ф.И.* Методы оценки уровня жизни в арктических регионах России // *Арктика: экология и экономика*. 2025. Т. 15. № 3 (59). С. 149–160. DOI: 10.25283/2223-4594-2025-3-149-160. EDN SXLNLH.
9. *Берендеева А.Б.* Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: мега-, макро-, мезо- и микроуровни // *Теоретическая экономика*. 2024. № 1 (109). С. 98–119. EDN LGFROD.
10. *Yang C., Gu M., Albitar K.* Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency // *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 208. Article 123722. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123722
11. *Obydenkova A.* Arctic Regional Governance: Actors and Transformations // *Politics and Governance*. 2024. Vol. 12. DOI: 10.17645/pag.7714
12. *Гладких Е.Г., Романова И.Н.* Особенности цифровизации арктических регионов России // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2024. Т. 26. № 1. С. 28–42. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.1.4. EDN HRRFSE.
13. *Коришунов И.В.* Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // *Экономика региона*. 2023. Т. 19. № 1. С. 15–28. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-2. EDN VEVEGF.
14. *Manzoni M., Millard J., Schade S.* Impact of digital transformation on public governance: New forms of policy-making and the provision of innovative, people-centric and inclusive public services. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. ISBN 978-92-68-04551-0. DOI: 10.2760/204686
15. *Якушева У.Е.* Социальная политика добывающих компаний как институт развития сельских территорий Арктической зоны Российской Федерации // *Арктика и Север*. 2025. № 61. С. 125–146. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2025.61.125. EDN YEVZAX.
16. *Северный завоз / М.И. Никишова, М.Е. Кузнецов, В.В. Кубичек и др.* Москва : Академический проект, 2024. 484 с. ISBN 978-5-8291-4212-4. EDN UTVIEX.
17. *Рязанцева М.В.* Цифровая трансформация государственного управления // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14. № 11. С. 6951–6962. DOI: 10.18334/err.14.11.122116. EDN IUNYHC.
18. *Адамская Л.В.* Ориентация деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг населению // *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2025. Т. 15. № 3. С. 76–84. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-76-84. EDN BAHLLT.
19. *Hansen-Magnusson H., Gehrke C.* The Arctic as a boundary object: Who negotiates Arctic governance? // *International Affairs*. 2025. Vol. 101. No. 3. P. 925–945. DOI: 10.1093/ia/iaaf018

20. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p. ISBN 0521397340.

### References

1. Mikheeva N.N. (2023) Resilience of the Russian regions' economy to external shocks: Evaluation on the basis of operational data. *Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*. Vol. 21. No. 1. Pp. 151–174. DOI: 10.47711/2076-318-2023-21-1-151-174 (In Russian).
2. Zemtsov S.P., Voloshinskaya A.V. (2024) Russian regional resilience under sanctions. *Journal of the New Economic Association*. No. 3 (64). Pp. 54–83. DOI: 10.31737/22212264\_2024\_3\_54-83 (In Russian).
3. Flud N.A., Dashkevich A.B. (2022) Integrated assessments of sustainable development of the Arctic zone of the Russian federation: Pros and cons. *Finance and business*. Vol. 18. No. 1. Pp. 22–31. (In Russian).
4. Malik I.H., Ford J.D. (2025) Barriers and limits to adaptation in the Arctic. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. Vol. 73. Article 101519. DOI: 10.1016/j.cosust.2025.101519.
5. Williamson O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p. ISBN 002934820X.
6. Fadeev A.M., Il'in I.V., Levina A.I., Dubgorn A.S., Rukina P.A. (2025) Digitalization as a driver of target parameters of socio-economic development of the Russian Arctic zone. *Arktika i Sever* [Arctic and North]. No. 58. Pp. 84–101. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2025.58.84 (In Russian).
7. Krasil'nikova N.A., Lukovtseva A.S., Savvin E.E. (2024) Russian Arctic regions: Macroeconomic trends, environmental and economic resilience. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo porjadka* [The North and the Market: Forming the Economic Order]. Vol. 27. No. 3(85). Pp. 90–106. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2024.85.006 (In Russian).
8. Arzhaev F.I. (2025) Methods for assessing the living standard in the Arctic regions of Russia. *Arctic: Ecology and Economy*. Vol. 15. No. 3. Pp. 149–160. DOI: 10.25283/2223-4594-2025-3-149-160 (In Russian).
9. Berendeeva A.B. (2024) Institutional environment for sustainable development and ESG transformation of the Russian territory: Mega-, macro-, meso- and micro-levels. *Teoreticheskaya ekonomika* [Theoretical Economy]. No. 1 (109). Pp. 98–119 (In Russian).
10. Yang C., Gu M., Albitar K. (2024) Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*. Article 123722. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123722.
11. Obydenkova A. (2024) Arctic Regional Governance: Actors and Transformations. *Politics and Governance*. Vol. 12. DOI: 10.17645/pag.7714
12. Gladkikh E.G., Romanova I.N. (2024) Features of digitalization of the Arctic regions of Russia. *Journal of Volgograd State University. Economics*. Vol. 26. No. 1. Pp. 28–42. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.1.4 (In Russian).
13. Korshunov I.V. (2023) Sustainable development in regional strategies: Approaches and solutions. *Ekonomika regiona* [Economy of Regions]. Vol. 19. No. 1. Pp. 15–28. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-2 (In Russian).
14. Manzoni M., Millard J., Schade S. (2023) Impact of digital transformation on public governance: New forms of policy-making and the provision of innovative, people-centric and inclusive public services. Luxembourg : Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-68-04551-0. DOI: 10.2760/204686

15. Yakusheva U.E. (2025) Social policy of mining companies as an institution for the development of rural areas in the Russian Arctic zone. *Arktika i Sever* [Arctic and North]. No. 61. Pp. 125–146. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2025.61.125 (In Russian).
16. Nikishova M.I., Kuznetsov M.E., Kubichek V.V., et al. (2024) *Severnyi zavoz* [Northern supply delivery]. Moscow : Akademicheskii proekt. 484 p. ISBN 978-5-8291-4212-4. (In Russian).
17. Ryazantseva M.V. (2024) Digital transformation of public administration. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. Vol. 14. No. 11. Pp. 6951–6962. DOI: 10.18334/epp.14.11.122116 (In Russian).
18. Adamskaya L.V. (2025) Orientation of the Activities of Executive Authorities Towards the Provision of Services to the Population. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. Vol. 15. No. 3. Pp. 76–84. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-76-84 (In Russian).
19. Hansen-Magnusson H., Gehrke C. (2025) The Arctic as a boundary object: Who negotiates Arctic governance? *International Affairs*. Vol. 101. No. 3. Pp. 925–945. DOI: 10.1093/ia/iaaf018.
20. North D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p. ISBN 0521397340.

Поступила в редакцию: 02.12.2025

Поступила после рецензирования: 30.12.2025

Принята к публикации: 12.01.2026

Received: 02.12.2025

Revised: 30.12.2025

Accepted: 12.01.2026