

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ И КОРЕННЫХ МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ СЕВЕРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫМ КОМПЛЕКСОМ

## INTERACTION OF ENERGY COMPANIES AND INDIGENOUS PEOPLES AS FACTOR OF EFFECTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF OIL & GAS COMPLEX



### Фадеев А. М.

Доктор экономических наук, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, профессор Высшей школы управления и бизнеса Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, эксперт Российского газового общества, alexfadeev79@gmail.com

### Fadeev A. M.

Doctor of Economic Sciences, PORA Expert, Chief Researcher, Institute of Economic Problems named after G. P. Luzin, Kola Science Center of Russian Academy of Sciences, Professor, Higher School of Management and Business, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Expert of Russian Gas Society, alexfadeev79@gmail.com



## **Фадеева М. Л.**

Аспирант Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, FadeevaML01@gmail.com

## **Fadeeva M. L.**

Post-graduate student of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, FadeevaML01@gmail.com

**Аннотация.** В основе стратегического управления нефтегазовым комплексом должна лежать система определения не только экономических, но и социально-экологических преимуществ, которые государство намерено предоставить основным заинтересованным участникам проектов освоения нефтегазового потенциала арктического шельфа. При этом система стратегического управления формируется, прежде всего, как комплекс действий государства, направленный на развитие интеграционных процессов и взаимодействия всех заинтересованных сторон.

Коренные малочисленные народы Севера являются важнейшим стейкхолдером при реализации энергетических проектов в Арктике, учёт их интересов является важнейшим условием присутствия нефтегазовых корпораций. Сегодня корпоративная социальная ответственность нефтегазовых корпораций имеет ярко выраженную региональную направленность, выступая одним из важнейших критериев успешной работы компании на территории присутствия.

Наряду с этим, разновекторная направленность интересов участников требует балансировки деятельности участников, обеспечивая приоритет интересов коренных малочисленных народов, проживающих на арктических территориях.

**Annotation.** Strategic management of the oil and gas complex should be based on a system for determining not only economic, but also social and environmental benefits that the state intends to provide to the main stakeholders in projects for the development of the oil and gas potential of the Arctic shelf. At the same time, the strategic management system is formed, first of all, as a complex of actions of the state aimed at the development of integration processes and interaction of all interested parties.

The indigenous small-numbered peoples of the North are the most important stakeholder in the implementation of energy projects in the Arctic, taking into account their interests is the most important condition for the presence of oil and gas corporations. Today, the corporate social responsibility of oil and gas corporations has a pronounced regional focus, serving as one of the most important criteria for the company's successful operation in the territory of its presence.

Along with this, the multi-vector orientation of the interests of the participants requires balancing the activities of the participants, ensuring the priority of the interests of the Indigenous peoples living in the Arctic territories.

**Ключевые слова:** Арктика, коренные малочисленные народы Севера (КМНС), природопользование, корпоративная социальная ответственность (КСО), шельф, углеводородные ресурсы.

**Keywords:** Arctic, Indigenous peoples of the North, nature management, corporate social responsibility (CSR), shelf, hydrocarbon resources.

## Введение

Главной целью стратегического управления нефтегазовым комплексом является поиск баланса интересов всех участников процесса освоения углеводородных ресурсов: государства, компаний-операторов, региональных органов власти, общественных движений и организаций, представляющих интересы населения, — с приоритетом последних.

### 1. Интересы субъектов освоения шельфа Арктики при осуществлении стратегического управления на различных уровнях

Исходя из сложности и многофакторности задачи, стратегическое управление нефтегазовым комплексом в рамках реализации проектов в арктической зоне не может быть осуществлено только на государственном или корпоративном уровне и должно носить комплексный характер, располагая инструментами управления как на федеральном, так и на межотраслевом и региональном уровнях.

Очевидно, что участники стратегического управления на различных уровнях управления имеют разные задачи. Государственный уровень стратегического управления характеризуется наличием следующих задач [1]:

— развитие минерально-сырьевой базы посредством реализации средне- и долгосрочных программ изучения недр;

— закрепление полномочий за федеральными органами исполнительной власти по стратегическому планированию и раз-

вития минерально-сырьевого комплекса и ТЭК, координация взаимодействия органов исполнительной власти всех уровней, реализация основных регулирующих и контрольных функций;

— совершенствование законодательства в отношении освоения шельфа, продвижение предлагаемых законодательных инициатив;

— с целью принятия компаниями-операторами инвестиционных решений по разработке месторождений — формирование привлекательного инвестиционного климата, обеспечение прозрачных и стабильных правовых условий морских углеводородных месторождений, созданию сервисной инфраструктуры, строительству транспортных систем для освоения месторождений и их последующей промышленной эксплуатации.

На региональном уровне основным целям стратегического управления нефтегазовым комплексом отвечает задача привлечения инвестиций в регион, вовлечение региональных компаний в реализацию нефтегазовых проектов, создание рабочих мест, формирование мультипликативных экономических эффектов и т. д.

Стоит отметить, что развитие регионов является одной из стратегических задач развития экономики России. Именно создание локомотивов экономического роста в регионах способствует развитию всей экономики государства, решая при этом задачи занятости населения, повышения налогооблагаемой базы, инициа-

ции внутреннего и потребительского спроса.

Говоря о стратегическом управлении на уровне нефтегазовых корпораций, следует помнить, что даже компании-операторы, имеющие статус государственных компаний, главной целью своей деятельности имеют получение коммерческой прибыли. Это естественным образом определяет их линию поведения в разрезе участия в управлении нефтегазовым комплексом.

При работе на шельфе компании-операторы озабочены, прежде всего, разработкой самых продуктивных пластов месторождений, получением максимальной прибыли и минимизацией налоговых выплат (в рамках действующего законодательства). Однако стоит отметить, что вопросы обеспечения экологической безопасности также являются одними из важнейших задач в работе нефтегазового комплекса (НГК), поскольку напрямую связаны с его развитием.

В таблице 1 систематизированы интересы субъектов освоения шельфа Арктики при осуществлении стратегического управления на различных уровнях.

Очевидно, что стратегическое управление нефтегазовым комплексом должно носить системный характер. Эффективность стратегического управления характеризуется согласованностью управленческих воздействий на различных уровнях управления. Любые деформации управленческого баланса, которые могут возникнуть в рамках стратегического управления, приве-

Таблица 1.

Матрица оценки интересов субъектов освоения шельфа Арктики при осуществлении стратегического управления на различных уровнях [1]

| Критерии                              | Федеральный уровень  | Региональный уровень   | Корпоративный уровень  |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Количество лицензионных участков недр | Предоставление возможности недропользования российским государственным компаниям                             | Максимальное обеспечение инвестиций, содействие выдаче лицензий компаниям-операторам                       | Формирование максимального количества участков в портфеле компании                                     |
| Границы участков                      | Создание условий рационального недропользования  | Вовлечение максимального количества участков в разработку, в т. ч. непривлекательных                       | Работа только с самыми продуктивными участками и пластами  |
| Себестоимость                         | Формирование тарифной политики государственных и естественных монополий                                      | Ввод всех залежей в разведку и эксплуатацию, обеспечение рационального развития региона                    | Получение максимальной прибыли при наименьших удельных затратах  |
| Степень геологического изучения       | Комплексное освоение новых территорий государства  | Комплексное изучение нераспределённого фонда недр региона  | Уточнение геологических моделей, повышение степени изучения в пределах существующего портфеля участков |
| Запасы                                | Приращение МСБ на государственном уровне   | Приращение МСБ на региональном уровне  | Максимально низкая оценка запасов существующих участков в портфеле                                     |
| Магистральный транспорт               | Запрет на частную собственность в отношении транспортной инфраструктуры, проведение антимонопольной политики | Организация льготных поставок сырья, повышение энергетической безопасности региона                         | Приоритетный доступ к системе транспорта с наименьшими удельными затратами                             |
| Налоги                                | Повышение налоговых платежей всех видов  | Создание рабочих мест в регионе, мультипликативных экономических эффектов, повышение налогооблагаемой базы | Снижение налоговых выплат  |

дут к негативным последствиям несбалансированного развития нефтегазового комплекса. Такими деформациями могут быть: непоследовательность в изменении экономической политики в фискальную сторону, изменения налоговой системы, нормативно-правовой базы, пренебрежение плановыми и программными инструментами.

Обеспечение энергетической безопасности страны, укрепление позиций государственного влияния и контроля, развитие национальной нефтегазовой промышленности, поддержание высокого уровня рентабельности в нефтегазовом секторе экономики – всё это должно являться результатом эффективной государственной политики в сфере стратегического управления нефтегазовым комплексом.

Особую роль в государственном регулировании экономики и

управлении нефтегазовым комплексом играют региональное стратегическое планирование и экономическое программирование (разработка и реализация целевых программ). В рамках стратегического управления нефтегазовым комплексом на региональном уровне могут быть разработаны региональные целевые программы, системы государственных заказов, экономических стимулов и ряд других инструментов. При этом одной из важнейших задач выступает согласование отраслевых и региональных программ в нефтегазовом комплексе.

Сегодня не только государство, но также и отраслевые специалисты, равно как и общественность страны, имеют возможность участия в разработке и корректировке стратегии освоения месторождений нефти и газа. Благодаря этому осуществляется поиск нестандартных решений, направленных

на повышение эффективности работы нефтегазового комплекса, а также своевременной смене приоритетов стратегического управления комплексов. Неотъемлемой частью устойчивого развития нефтегазового комплекса является тесная координация с экологами, социологами и учёными других областей.

Между федеральным центром и регионами стоит актуальная задача распределения функций управления государственным фондом недр, которая также выступает одним из важных вопросов стратегического управления нефтегазовым комплексом. Стремясь сконцентрировать ключевые полномочия в своих руках, федеральный центр увеличивает свой административный потенциал и снижает, по мнению сторонников данного подхода, коррупционные риски. Эффективность принятия решений и оперативность их принятия в то же время могут

быть снижены из-за чрезмерной концентрации рычагов управления в федеральном центре.

Одним из возможных решений данной проблемы могло бы стать выделение на территории России лицензионных участков федерального управления, лицензионных участков, находящихся под управлением субъектов РФ, а также муниципальных лицензионных участков. Такая практика существует в США и Канаде. В таком случае органы управления недропользования соответствующего иерархического уровня имели бы возможность принятия решений по вопросам освоения углеводородных ресурсов. Однако, в соответствии с Конституцией РФ, недра и полезные ископаемые в них являются государственной собственностью. Поэтому решения по эксплуатации природных ресурсов должны приниматься исходя из единой законодательной базы на всех уровнях управления.

## 2. Коренные малочисленные народы Севера и их интересы при реализации энергетических проектов

Российская Федерация является крупнейшей полиэтнической страной в мире. На территории России проживают народы 193 национальностей. Законодательство РФ выделяет малочисленные народы в особую группу населения, которая нуждается в особой защите и поддержке. Всего в Единый перечень малочисленных народов РФ включено 47 малочисленных народов.

В соответствии с определением, к коренным малочисленным народам относятся такие группы населения, которые проживают на территории традиционного расселения своих предков, сохраняющие традиционные образ жизни, хозяйствование и промыслы, насчитывающие в Рос-

сийской Федерации менее 50 тысяч человек и осознающие себя самостоятельными этническими общностями. [2]

К коренным малочисленным народам Севера (КМНС), Сибири и Дальнего Востока относятся алеуты, аляutorцы, вепсы, долганы, ительмены, камчадалы, керекы, кеты, коряки, кумандинцы, манси, нанайцы, нганасаны, негидальцы, ненцы, нивхи, ороки (ульта), орочи, саамы, селькупы, сойоты, тазы, теленгиты, телеуты, тофалары, тубалары, тувинцы-тоджинцы, удэгейцы, ульчи, ханты, челканцы, чуванцы, чукчи, чулымцы, шорцы, эвенки, эвены, энцы, эскимосы, юкагиры. Эти народы расселены на территории 28 субъектов РФ (республики Алтай, Бурятия, Карелия, Коми, Саха (Якутия), Тыва, Хакасия; Алтайский, Забайкальский, Камчатский, Красноярский, Приморский, Хабаровский края; Амурская, Вологодская, Иркутская, Кемеровская Ленинградская, Магаданская, Мурманская, Сахалинская, Свердловская, Томская, Тюменская области; Ненецкий, Ханты-Мансийский-Югра, Чукотский и Ямало-Ненецкий автономные округа). [4]

Обладающие многовековым опытом проживания на северных территориях, КМНС не всегда успешно адаптируются к формирующимся рыночным отношениям и новым формам социально-экономических отношений.

Текущий опыт реализации проектов по добыче природных ресурсов показал, что часто интересы КМНС оставались без должного внимания, что привело к ухудшению условий жизни и труда аборигенного населения, нарушению баланса территорий, отчуждению земель традиционного пользования под промышленное использование, выведению из оборота оленьих пастбищ, загрязнению нерестилищ ценных пород рыб.

Такой подход ведёт к утрате традиционных видов хозяйствования, культуры и родных языков, негативно влияя на здоровье представителей КМНС, а также формируя объективные сложности в сфере занятости. КМНС представляют собой одну из наиболее уязвимых групп населения, которая нуждается в максимальной заботе со стороны государства.

Промышленное присутствие в Арктике постоянно возрастает. 2/3 территории Российской Федерации – это территории с вечной мерзлотой. Не так давно в России был принят закон, официально определивший статус субъектов Российской Федерации, относящихся к арктическим. Сегодня на территории Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) производится до 15 % валового внутреннего продукта страны и с ней непосредственно связано около 25 % экспорта.

Рисунок 1. Вклад предприятий, находящихся в Арктической зоне в формирование ВВП и российского экспорта.



Источник: ПАО «Газпром нефть»

В настоящий момент в Арктической зоне, в том числе в её морской акватории, уже наблюдается присутствие целого ряда хозяйствующих субъектов. Это прежде всего транспорт, добыча биологических ресурсов, добыча аквакультуры и, наконец, добыча минерально-сырьевых и углеводородных ресурсов. Учитывая разноплановую направленность экономической деятельности данных хозяйствующих субъектов, каждый из которых имеет свою географию и национально-интернациональную систему регулирования и управления, часто наблюдается конфликт интересов, который способен привести к весьма негативным последствиям как для чувствительной экосистемы Арктической зоны, так и для развития отдельных отраслей народного хозяйства и, конечно, населения, проживающего на данной территории.

В отличие от гармонично созданных природных экосистем деятельность человека на шельфе Арктических морей не имеет системной организации, и отдельные отрасли промышленности (транспорт, добыча био- и акваресурсов, добыча углеводородов и т. д.) не формируют единую системную общность.

Совокупный набор связей и экономических взаимоотношений в настоящее время не имеет характера взаимодействия, направленного на формирование интегрально фокусированного полезного результата. Комплексность экономической деятельности в Арктике является не финальным результатом, а набором параллельно протекающих процессов в освоении морских акваторий и ресурсов Арктической зоны. По этой причине в экономическом лексиконе присутствуют такие понятия, как «нефтегазовый комплекс», «рыбохозяйственный комплекс», «транспортный комплекс», «судоремонтный комплекс» и т. п.

Говоря с позиций экономических постулатов рыночной экономики, большее количество участников рынка ведёт к большей конкуренции, которая является очевидным преимуществом, вытесняя неэффективных участников с рыночного поля. Рассуждая в рамках рассматриваемой нами Арктической зоны и анализируя в качестве примера конкуренцию между рыболовством и добычей углеводородов, есть определённые угрозы того, что, имея более низкую доходность, рыболовство не получит импульса устойчивого развития. При этом необходимо понимать, что в этом случае могут быть «вытеснены» и водные биологические ресурсы, которые являются не только объектом промышленного рыболовства, но и элементом биологического разнообразия, определяющего в известной мере и формирование углеводородных ресурсов.

В этой связи очевидна необходимость поиска баланса между экономической эффективностью, возможностью сохранения биологического разнообразия и социальными целями КМНС. Поиск и обеспечение такого баланса является главной задачей комплексного межотраслевого взаимодействия при стратегическом управлении нефтегазовым комплексом.

Важно осознавать, что Арктика является той территорией, развитие которой не может определяться одними лишь законами рыночной экономики. Государство, с учётом налаженного взаимодействия с нефтегазовыми компаниями и общественными экологическими организациями, должно обеспечивать экологосбалансированную модель устойчивого природопользования, с учётом особой уязвимости суровой арктической природы и решения проблем максимального сохранения естественной среды обитания.

### **3. Корпоративная ответственность энергетических компаний при реализации проектов в Арктике**

Взаимодействие нефтегазодобывающих компаний с регионами присутствия является важнейшей составляющей эффективного стратегического управления. [5]

Нефтегазовые компании ведущих стран ведут добычу и разведку в основном на территориях третьих стран. В этой связи защита окружающей среды, здоровья своих работников дополняется развитием экономик регионов присутствия.

Такая социальная ответственность нефтегазовых корпораций сформировалась под давлением общества и государства с течением времени. Стоит отметить, что фактор эффективности корпоративной социальной ответственности учитывается сегодня и на фондовом рынке. Иными словами, проведение социальной политики стало позитивно влиять на котировки акций нефтегазовых компаний, а её важность выросла настолько, что этот тип активности не снижается даже в условиях изменения ценовой конъюнктуры.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это комплекс мероприятий или программ, направленный на развитие региона присутствия компании-оператора, часто не связанный напрямую со сферой деятельности компании, но имеющий целью повышение уровня жизни населения в пределах региона присутствия. В рамках реализации программ КСО инвестиции часто вкладываются в развитие промышленного потенциала региона, сферы культуры, образования, спорта, а также экологические проекты. Следует отметить, что реализация проектов КСО также напрямую влияет на улучшение

ние имиджа компании-оператора на более высоком, национальном или международном уровне.

Нефтегазовые компании в России достаточно активно осуществляют социально ориентированную политику, ежегодно инвестируя от 1 до 4 % годовой чистой прибыли на КСО, что, в целом, соответствует уровню крупнейших зарубежных нефтегазовых операторов. Так, например, ПАО «Газпром» является лидером по масштабу социально ориентированных проектов в Российской Федерации, что обуславливается особенностями ведения бизнеса и наличием дочерних компаний практически во всех регионах страны.

ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ» также реализуют социальные проекты как в регионах добычи, так и в регионах переработки сырья и розничной продажи. Компании «Сургутнефтегаз» и «НОВАТЭК» также проводят политику социальных инвестиций в регионах нефтегазодобычи (Западная Сибирь и ЯНАО). Финансирование социальных проектов осуществляется также и сравнительно небольшими компаниями, такими как «Татнефть» и «Башнефть», что также объясняется наличием договорённостей между региональными властями и нефтегазовыми компаниями.

Механизмы финансирования социальных проектов закладываются в соглашениях о социально-экономическом сотрудничестве компаний с регионами. На сегодняшний день такие соглашения имеют все крупные нефтегазовые компании. Стоит отметить, что ряд нефтегазовых компаний имеет собственные многолетние социальные программы, например программы «Газпром – детям» (ПАО «Газпром») и «Родные города» (ПАО «Газпром нефть»). [6] Поддержка коренных народов занимает особое место в соци-



альной политике компаний «НОВАТЭК» и «ЛУКОЙЛ». Особенно ярко и отчётливо реализация социально ответственных проектов компаний отмечается в небольших городах основных нефтегазодобывающих регионов. Региональные органы власти имеют возможность получить в лице бизнеса важного инвестора в социальное развитие местных сообществ, а нефтегазовые компании – проявить заботу о своих сотрудниках.

Социальная политика западных нефтегазовых компаний сопряжена, как правило, с проектами защиты окружающей среды, здоровья человека и экономик территорий присутствия. Как правило, западные компании уделяют социальной политике больше внимания, чем компании развивающихся стран. Это обусловлено высокими ожиданиями акционеров развитых стран по природоохранной деятельности и соблюдению этических принципов, а также зрелой культурой прозрачного ведения бизнеса. Кроме того, эффективно проводимая КСО является основой создания положительного имиджа при активной экспансии компаний за рубеж. При этом ценная конъюнктура не отражается на социальных расходах боль-

шинства нефтегазовых компаний. Принято считать, что КСО компаний является таким же неизменным атрибутом деятельности компаний, как и создание условий для получения прибыли, создание рабочих мест и т. д.

Компании-операторы поддерживают как направления, которые традиционно имеют повсеместную финансовую поддержку (здравоохранение, спорт), так и специфичные и особенно важные для своей деятельности (транспортная инфраструктура, техническое образование). Финансовые траты на социальные расходы осуществляются через специализированные фонды компаний, прямые дотации другим организациям и гражданам, через организацию мероприятий за свой счёт, а также через добровольную работу сотрудников. Западные компании-операторы расходуют сотни миллионов долларов на благотворительность; при этом часть средств выделяется добровольно, часть – в рамках существующих договоров с местными правительствами.

Примечательно, что за последние десять лет суммарный объём средств, потраченных французской компанией Total на социальные проекты для мест-

Источник: ПАО «Газпром нефть»



ного сообщества, вырос в 6 раз. Особый акцент в социальной стратегии компании «BP» ставится на повышение прозрачности налоговых и финансовых потоков в странах, наиболее зависящих от нефтегазовой отрасли. В компании «BP», как и в «Total», значительная часть социальных проектов приходится на развивающиеся страны. В стране происхождения финансовые благотворительные средства идут на поддержку образования и науки.

В отличие от Total и BP, компания ExxonMobil значительную часть социальных расходов в рамках КСО осуществляет в стране своего происхождения – Соединённых Штатах Америки. Основной статьёй благотворительности компании ExxonMobil является образование и поддержка работающих женщин как внутри компании, так и вне её.

Нефтегазовые компании расходуют на социальные проекты сотни миллионов долларов в год, получая следующие выгоды:

- повышение качества местной рабочей силы (доступной для компании) за счёт программ в области образования и здравоохранения;
- повышение стабильного спроса на продукцию компании за счёт развития местного бизнеса;
- уменьшение аварийных ситуаций за счёт создания и ремонта сопутствующей инфраструктуры, позволяющей избежать внештатных ситуаций;

- формирование имиджа социально ответственной компании, что находит положительный отклик у потенциальных инвесторов и работников, правозащитников, а также органов государственной власти.

Таким образом, стратегическое управление нефтегазовым комплексом может и должно осуществляться на различных уровнях управления и иметь различный временной горизонт планирования.

## Заключение

Долгое время освоение Арктики требовало от наших сограждан самопожертвования и героизма. Сегодня, в начале нового тысячелетия, Россия стоит на пороге новых реалий, в которых Арктика воспринимается уже не только как место подвига, но и как перспективная экономическая территория.

Устойчивое развитие территорий, в рамках которых проживают КМНС, предполагает создание механизмов обеспечения необходимого развития, уровня потребления и социального согласия в обществе, обеспечения устойчивого развития экономики, а также реализации устойчивого функционирования биосферы. Основное направление формирования деятельности нефтегазового комплекса состоит в создании таких условий, которые способствовали бы сближению реализованной и потенциальной ценности углеводородов. Под общественной ценностью понимается совокупность (прямых,

косвенных и мультипликативных) эффектов, получаемых от освоения и использования ресурсов углеводородного сырья. [7]

Такие эффекты могут выражаться не только в денежной форме, но и в форме косвенных и опосредованных выгод, таких как повышение ценности человеческого капитала. Под человеческим капиталом в данном случае понимается совокупность навыков, воплощённых в человеке, включая образование, интеллект, созидательность, опыт работы, предпринимательскую способность и т.д. Так, при освоении нефтегазовых ресурсов в условиях системы централизованного планирования и управления часто ориентировались на достижение прежде всего определённого уровня производственных показателей, поэтому реализованная ценность (на региональном уровне) в значительной мере отличалась от её потенциально возможного уровня. Обеспечение приемлемого уровня общественной ценности углеводородных ресурсов возможно только при наличии развитой системы институтов современного гражданского общества, а также эффективной специализированной институциональной системы, направленной на обеспечение социально-ориентированного освоения месторождений.

Масштабное промышленное освоение территории нефтегазодобычи, значительные изменения в экономике и социальной сфере касаются прежде всего населения, проживающего на данной территории. Вместе с тем процесс освоения нефтегазовых ресурсов сопровождается рядом как положительных, так и негативных тенденций, что требует от государства определённых целенаправленных воздействий по корректировке указанных тенденций. Фактор истощаемости углеводородных ресурсов



требует учёта не только экономических, но и социальных последствий освоения ресурсов и условий функционирования экономики региона на всех этапах добычи.

Указанные факторы требуют комплексного подхода к оценке последствий освоения нефтегазовых ресурсов в регионе и полного учёта как особенностей освоения нефтегазовых ресурсов, так и его влияния на социально-экономическую систему региона. Опыт ведущих нефтегазовых держав свидетельствует о том, что за истекшие 20-30 лет в мире разработаны и успешно реализованы подходы к интеграции задач освоения углеводородных ресурсов с решением широкого круга социально-экономических задач. Такие подходы предполагают перенос акцентов с анализа оценки исключительно финансово-экономических последствий реализации проектов на социально-экономические результаты их осуществления. Анализ политики индустриально развитых стран, являющихся одновременно крупными недропользователями (Норвегия, Австралия, США, Великобритания, Германия), показывает, что либеральная система институтов в сфере отношений собственности, связанная с использованием обычных активов, дополняется разветвлённой системой норм, правил и процедур в сфере использования ресурсов недр. Указанные факты обеспечивают государству защиту своих прав как собственника ресурсов недр, а также формируют условия для эффективной с точки зрения интересов общества динамики освоения и использования невозобновляемых ресурсов [7].

Баланс интересов и минимизация противоречий между государством, нефтегазовыми компаниями и местным населением во многом определяют поступатель-

ное и сбалансированное социально-экономическое развитие добывающего региона.

Игнорирование или ущемление интересов кого-либо из перечисленных субъектов неизбежно будет приводить к существенному снижению так называемого синергетического эффекта, основанного на взаимном сотрудничестве. Достижение баланса интересов взаимодействия бизнеса, государства и

проживающего на данной территории населения является одним из ключевых условий устойчивого развития регионов при освоении месторождений.

При правильно организованной работе, добывать углеводороды в Арктике можно не только эффективным, но и безопасным способом, принимая во внимание интересы всех стейкхолдеров, прежде всего коренных малочисленных народов Севера.

#### Литература

1. Фадеев А. М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике / Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. / Изд.: Кольский научный центр Российской академии наук (Апатиты), 2019, 289 с.
2. Федеральный закон от 30 апреля 1999 года № 82-ФЗ «О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации» // СЗ РФ. 1999. №18. Ст. 2208/
3. Перечень коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2006 года № 536-р // СЗ РФ. 2006. №17. Ст. 1905.
4. Современное состояние и пути развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации. Издание / Совета Федерации // издание второе, переработанное и дополненное, под общ. ред. В. А. Штырова, 2013.
5. Тоскунина В. Э. Проблемы и перспективы освоения нефтегазовых ресурсов на Северо-Западе России / В. Э. Тоскунина. Екатеринбург: УрО РАН, 2007. 227 с.
6. ПАО «Газпром нефть». Официальный сайт компании: [www.gazprom-neft.ru](http://www.gazprom-neft.ru)
7. Крюков В. А. Нефтегазовые ресурсы в трансформируемой экономике: о соотношении реализованной и потенциальной общественной ценности недр (теория, практика, анализ и оценки) / В. А. Крюков, А. Н. Токарев. Новосибирск: Наука-Центр, 2007. 588 с.

#### Literature

1. Fadeev A. M. Strategic management of the oil and gas complex in the Arctic / Fadeev A. M., Cherepovitsyn A. E., Larichkin F. D. / Publisher: Kola Scientific Center of the Russian Academy of Sciences (Apatity), 2019, 289 p.
2. Federal Law of April 30, 1999 No. 82-FZ "On guarantees of the rights of the indigenous peoples of the Russian Federation" // SZ RF. 1999. No. 18. Art. 2208 /
3. The list of indigenous small-numbered peoples of the North, Siberia and the Far East of the Russian Federation, approved by the order of the Government of the Russian Federation of April 17, 2006 No. 536-r // SZ RF. 2006. No. 17. Art. 1905.
4. The current state and ways of development of the indigenous peoples of the North, Siberia and the Far East of the Russian Federation. Edition / of the Federation Council // second edition, revised and enlarged, under total ed. V.A. Shtyrov, 2013.
5. Toskunina V. E. Problems and Prospects for the Development of Oil and Gas Resources in the North-West of Russia / V. E. Toskunina. Yekaterinburg: Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2007. 227 p.
6. PJSC Gazprom Neft. Official website of the company: [www.gazprom-neft.ru](http://www.gazprom-neft.ru)
7. Kryukov V. A. Oil and gas resources in a transforming economy: on the relationship between the realized and potential social value of the subsoil (theory, practice, analysis and assessment) / V. A. Kryukov, A. N. Tokarev. Novosibirsk: Science-Center, 2007. 588 p.