



Norwegian Institute  
of International  
Affairs

# Корпоративная социальная ответственность (CSR) и арктическая нефтегазодобыча: опыт России и Норвегии



**NUPI Report**  
[Report no. 5, 2016]

---

**Publisher:** Norwegian Institute of International Affairs  
**Copyright:** © Norwegian Institute of International Affairs 2016  
**ISSN:** 1894-650X

Any views expressed in this publication are those of the authors. They should not be interpreted as reflecting the views of the Norwegian Institute of International Affairs. The text may not be printed in part or in full without the permission of the authors.

**Visiting address:** C.J. Hambros plass 2d  
**Address:** P.O. Box 8159 Dep.  
NO-0033 Oslo, Norway  
**Internet:** [www.nupi.no](http://www.nupi.no)  
**E-mail:** [post@nupi.no](mailto:post@nupi.no)  
**Fax:** [+ 47] 22 99 40 50  
**Tel:** [+ 47] 22 99 40 00

---

# **Корпоративная социальная ответственность (CSR) и арктическая нефтегазодобыча: опыт России и Норвегии**

# Contents

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛИТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В АРКТИКЕ .....	3
ПАРТНЕРСТВО ИЛИ ЗАВИСИМОСТЬ? ВОСПРИЯТИЕ ВОЛНОВОГО ЭФФЕКТА НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ ЖИТЕЛЯМИ РЕСПУБЛИКИ КОМИ .....	7
ВОСПРИЯТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ В РОССИЙСКОЙ АРКТИКЕ.....	14
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В РОССИЙСКОЙ НЕФТЯНКЕ: ДОСТУПНАЯ РОСКОШЬ ИЛИ ЖИЗНЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ? .....	21

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛИТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В АРКТИКЕ

Ilan Kelman, UCL, London and NUPI, Oslo.

Julia S.P. Loe, Fridtjof Nansen Institute, Oslo.

Emma Wilson, ECW Energy, London.

Elana Wilson Rowe, NUPI, Oslo.

Nina Poussenkova, Sampo, Moscow.

Elena Nikitina, Sampo, Moscow.

Daniel Fjærtøft, Sibra Group.

## **Введение**

Многие игроки, как занятые в нефтяной отрасли, так и противники разведки и добычи нефти критически и конструктивно высказываются по теме корпоративной социальной ответственности (КСО). Маловероятно, что существует общепринятое понимание теоретического и практического значения КСО, а возможно, и не должно существовать. Исследование, о котором говорится в этой статье, определяет и анализирует сходства и различия в понимании восприятия КСО в освоении Арктической нефти в Норвегии и России.

Другие статьи описывают процесс и результаты полевых исследований, которые были проведены в форме полу-структурированных интервью в четырех регионах: Хаммерфест, Мурманск, Республика Коми, Ненецкий АО. Интервью были проведены среди местного населения, региональных и местных властей, представителей НКО и нефтяных компаний. Дополнительно был проведен экономический анализ с использованием модели «затраты-выпуск» для определения размера вклада нефтяной отрасли, если таковой имеется, в экономику республики Коми.

С целью изучения потенциала нефтяной промышленности способствовать региональному росту в России и Норвегии результаты были сравнены с аналогичными результатами полученными в Норвегии.

В этой статье кратко изложены основные рекомендации и извлеченные

уроки, полученные на основе полевых исследований и проведенного экономического анализа, описанных в других публикациях. Эти рекомендации применимы ко всем участникам, имеющим отношение к КСО нефтяной отрасли, включая компании, власти, неправительственные организации и граждан, как проживающих, так и не проживающих на территориях присутствия нефтяной отрасли.

Прежде всего нужно убедиться в понятности используемых определений для описания КСО и связанной с ней терминологией. Причиной несоответствия могут служить как языковые, так и культурные особенности. Что касается языка, то словосочетание КСО происходит из английского и в целом из западного академического контекста. Хотя это словосочетание переводится и используется в других языках, включая норвежский и русский, его понимание не настолько простое как в английском.

Культурные различия могут привести к тому, что даже разговаривая на одном языке и используя одни и те же слова, появляются различные толкования. Интерпретации КСО могут различаться от поддержки компанией своих работников до бережного отношения к окружающей среде или обеспечения спортивных и развлекательных мероприятий для всех жителей своего региона. Разные смыслы, вкладываемые в это понятие, часто приводят к разному пониманию того, как общаться с местными жителями, выяснять их потребности и учитывать их интересы, и что, в последствии, делать с этими результатами.

Если рассматривать КСО как работу с людьми и обществом для выяснения их потребностей и реагирования на них, то тогда взаимодействие с обществом может быть особенно сложным. Ни одно сообщество не является однородным, и многие исследователи и эксперты даже полагают, что сама концепция «общества» слишком абстрактна и расплывчата, чтобы быть практически полезной в использовании. А поскольку все люди разные, то их потребности, интересы и способы выражения тоже различаются.

Взаимодействия исключительно с лидерами и представителями, которые были делегированы обществом или выбраны каким-то другим способом, не может быть достаточно для понимания любой группы людей. Зачастую лица принимающие решения или ведущие переговоры от имени «общества» по вопросам взаимодействия с представителями нефтяной отрасли, являются теми, кто извлекает наибольшую выгоду, а не теми, кто страдает от негативных последствий принимаемых решений, связанных с деятельностью нефтяных компаний.

Одним общим выводом из данного исследования является то, что расхождения во мнениях, которые были выявлены в обществе, не соответствуют общепринятым стереотипам. Не обнаружено четкого разделения мнений по линиям «коммерческие/некоммерческие организации»

или «коренные/некоренные народы». Наоборот, замечено, что как на общественном, так и на персональном уровнях, те кто каким-то образом связан с отраслью, стремятся быть более конструктивными касательно вопросов КСО нефтяных компаний, чем те, которые находятся вне отрасли.

Иногда считалось, что «инсайдер» — это тот, кто находится ближе к центру благополучия и богатства и подальше от промышленных площадок, а не тот, кто обязательно работает в отрасли. Однако, там, где ощущается появление личных выгод от функционирования нефтяной промышленности особенно связанной с КСО (или просто с обычной деятельностью предприятия), люди начинают более одобрительно относиться к разведке и добыче нефти.

Поэтому, для понимания местной специфики и различий между группами и внутри групп, нужно вовлекать людей в общение и обмен мнениями на их территории и привычными для них способами. Проведение открытых встреч в столице полезно, но это лишь полумера. Не у каждого есть время и возможность принять участие в такой встрече, и не каждый готов открыто и публично высказать свои вопросы и мнения. Общение с жителями также означает выезд в села и загород, чтобы увидеть как они живут, какие у них потребности, какой вклад в общее дело они могут внести; перенимание опыта у местных жителей на их условиях. Использование универсального одинакового для всех подхода при планировании или реализации КСО не может дать полной и точной картины.

Наоборот, КСО не должна быть изолированной от других сфер жизнедеятельности и проводимых мероприятий. Социальная и политическая ситуации, в которых работает компания, и изменяющиеся положения в различных общественных секторах должны пониматься властями, компаниями и НКО. Цели КСО должны быть доходчиво спланированы, сформулированы и донесены до общества в рамках обсуждения и диалога, а не организованы в виде одностороннего потока информации на случайную аудиторию. Слушать и реагировать также важно, как говорить и отвечать.

Данная ситуация не означает, что все точки зрения отдельных людей или групп людей совершенно правильные, и ими необходимо полностью руководствоваться. В том же смысле, как самокритика и самоанализ должны быть частью реализации КСО, критика и осмысление того, что стало известно в результате общения с людьми, являются важными элементами процесса. Понимание ситуации может отличаться в силу дифференцированного доступа к различной информации, равно как и в силу изменяющегося влияния от деятельности нефтяных компаний. У разных людей есть свои личные и коллективные насущные проблемы, о которых они вправе и должны заявлять.

Не существует какой-либо формы знаний, теории или методики, которая бы дала ответы на все вопросы. Нет ни одного человека, ни одной организации,

которые бы дали правильные ответы на все вопросы в этой сфере. Работа с обществом по вопросам КСО в нефтяной отрасли означает создание партнерства, определение репрезентативной выборки для проведения консультаций и проявление гибкости в вопросах понимания и практического применения КСО.

# Партнерство или зависимость? Восприятие волнового эффекта нефтяной отрасли жителями республики Коми

Эмма Уилсон и Даниэль Фйертофт

## Резюме

Разведка и добыча нефти может способствовать развитию богатых ресурсами регионов. В то же время игнорирование таких сложных проблем как вопросы окружающей среды, вытеснение традиционных производств, различные злоупотребления в использовании прибыли могут привести к такой проблеме как обманутые ожидания местных жителей. Как правило, деятельность нефтяных компаний создает новые рабочие места, как в самой отрасли, так и в обслуживающих, и снабжающих отраслях, в том числе и за счет мультипликативных эффектов в других отраслях и увеличившейся покупательской способности. В некоторых странах темы занятости и возможностей для ведения бизнеса доминируют при продвижении новых нефтяных и газовых проектов. Однако в России компании стремятся подчеркнуть свои социальные инвестиции, такие как поддержка детских садов, спортивных сооружений и культурных мероприятий. В этой статье мы сравниваем результаты экономических и полевых этнографических исследований, чтобы понять, как местное население республики Коми оценивает и соизмеряет прямые и косвенные экономические эффекты от реализации нефтяных и газовых проектов с экологическими и социальными опасениями.

## Введение

Республика Коми, как и другие мировые нефтедобывающие регионы, испытывает как положительные, так и негативные последствия в процессе развития нефтяной отрасли. В городах, таких как, например, Усинск, деятельность нефтяных компаний увеличивает занятость и покупательскую способность населения. В то же время жители сельских районов сталкиваются с последствиями экологического пренебрежения и нехваткой рабочих мест в следствие сокращения традиционных отраслей. Это порождает недоверие к нефтяной промышленности и местным органам власти.

В других странах при продвижении новых нефтегазовых проектов чаще всего говорят о создании новых рабочих мест и возможностей для ведения бизнеса. Однако в России компании стараются показать свои социальные инвестиции<sup>1</sup>, делая акцент в своих промо

---

<sup>1</sup> Программы социальных инвестиций определяются как добровольные взносы компаний в сообщества и регионы, в которых они ведут свою деятельность, с целью получения выгоды внешними

материалах на таких объектах как детские сады, клиники, молодежные соревнования, спортивные и культурные мероприятия.<sup>2</sup> Фйертофт полагает, что это связано с недостатком экономических выгод, которые достаются местным жителям от получения рабочих мест и мультипликативных эффектов, и, поскольку налоговые отчисления крайне важны для экономики региона, то централизация налоговых сборов на федеральном уровне существенно снижает региональные выгоды налогообложения.

Эта статья нацелена на более глубокое изучение данных аспектов, совмещая экономический и этнографический анализы. Экономический анализ описывает значение нефтяной отрасли для экономики республики Коми. Мы сравниваем это с этнографическим исследованием, чтобы выяснить, как местное население ощущает социально-экономические результаты работы нефтяной отрасли. Для экономического анализа с целью определения экономической значимости нефтяной отрасли на уровнях России и республики Коми использована специальная модель «затраты-выпуск»<sup>3</sup> (Фйертофт, 2015). Этнографическое исследование было проведено на севере республики Коми в период с 2013 по 2015 годы и включало в себя 33 формальных и неформальных интервью с представителями отрасли, государственными служащими, учеными и сельскими жителями, на жизнь которых непосредственно влияет деятельность нефтяных компаний (Уилсон, 2015). Это исследование является частью проекта Устойчивое развитие и нефтедобыча (Sustainability and Petroleum Extraction), финансируемого Норвежским Советом по исследованиям<sup>4</sup>.

## Нефть и республика Коми

Добыча нефти в республике Коми сконцентрирована в северных районах, таких как Усинский район, в которых развитие промышленности началось в 1960-х годах. Усинск пострадал от одного из крупнейших в мире разливов нефти в 1994 году, когда из-за прорыва нефтепровода государственной компании Коминнефть произошла утечка 100 тыс. тонн нефти в тундре на площади в 186 км<sup>2</sup>.<sup>5</sup> В 1999 году компания Коминнефть была приобретена компанией Лукойл и переименована в Лукойл-Коми, которая сейчас является ведущей нефтяной компанией в регионе. В своем отчете за 2006 год Лукойл сообщает об устранении всех последствий разлива 1994 года (Лукойл, 2006). Тем не менее, устаревающая трубопроводная инфраструктура остается источником утечек и частично требует замены. С начала 2000-х годов отрасль показывает стабильный рост добычи нефти от 9 млн тонн в 2000 году до 13,7 млн тонн в 2012 году (Staatesen, 2014). Помимо Лукойл-Коми в регионе работают Северная Нефть (Роснефть), Русвьетпетро (совместная российско-вьетнамская компания) и Колваннефть (Нобель Ойл).

---

заинтересованными сторонами, обычно с помощью трансфера навыков и ресурсов (PIIECA, 2008, стр. 2)

2 См. для примера сайты компаний Газпром (<http://www.gazprom.ru/social/>) и Лукойл ([http://www.lukoil.com/static\\_6\\_5id\\_263\\_.html](http://www.lukoil.com/static_6_5id_263_.html)).

3 Эта модель описывает потребности одного сектора экономики от результатов деятельности всех других секторов экономики для производства единицы продукции. По завершении такого определения и описания модель «затраты-выпуск» показывает подробное количественное взаимодействие между всеми секторами экономики.

4 См. <http://csroil.org/>

5 См. <http://www1.american.edu/ted/komi.htm>

Город Усинск заметно преобразился благодаря нефтяному богатству, появились торговые центры, супермаркеты, кафе. Среди жителей Усинска много приезжих из других регионов России, а также из Азербайджана, Узбекистана и Украины, которые приехали для работы нефтяниками и строителями. Складывается впечатление, что жители довольны теми преимуществами, которые им дает нефтяная промышленность, хотя некоторые жалуются на стоимость жизни, в частности на стоимость жилья.

Сельские поселения в Усинском районе располагаются на притоках реки Печора и преимущественно заселены народом коми, представители которого традиционно занимаются рыбной ловлей, разведением оленей и торговлей. В советский период сельское хозяйство в регионе процветало, но столкнувшись с рыночной конкуренцией и уменьшением субсидий, сократилось. Некоторые люди основали свои небольшие компании (например, в торговле или строительстве), или перешли на работу в государственный сектор. Но по-прежнему нефтяная отрасль остается одним из немногих значимых работодателей в регионе. Сельские жители активно занимаются рыбной ловлей, охотой, сбором ягод и грибов для поддержания своего существования. В отличие от городских жителей они ощущают прямые негативные последствия нефтяных разливов, деятельности по разведке нефти и строительству нефтяных объектов, разрушающей земляной покров.

## **Структура налогообложения сдерживает волновой эффект в российских регионах**

Российский нефтяной сектор облагается целым рядом налогов, наиболее важным из которых является федеральный налог на добычу полезных ископаемых (Дьячкова, 2011). Нефтедобывающий сектор также отчисляет налог на доход, налог на прибыль и налог на дивиденды. Крупные нефтяные компании, функционирующие в республике Коми, в подавляющем большинстве зарегистрированы в Москве, куда перечисляется налог на прибыль. Это же относится и к налогу на дивиденды. Поэтому региональные бюджеты пополняются только за счет налога на доходы и ряда небольших налогов на землю. Более того, на нефтяных проектах занято большое количество приезжих специалистов, которые отчисляют налог на доход (НДФЛ) в бюджеты своих регионов.

Сравнение экономического эффекта от роста нефтяного сектора на федеральном и региональном (Республика Коми) уровнях показывает, что относительно равное увеличение добычи нефти ведет к более высокому среднему росту отрасли на федеральном уровне Фйертофт (2015). Это свидетельствует о меньшей способности экономики республики Коми использовать волновые эффекты от деятельности нефтяной промышленности. В то же время, из-за того, что нефтяная отрасль имеет большую долю в региональной экономике, аналогичный относительный рост отрасли ведет к еще большему общему экономическому росту (прежде всего за счет налоговых поступлений) на региональном уровне, чем на федеральном, даже несмотря на ограниченные возможности у региона по сбору налогов.

Согласно расчетам Фйертофта с использованием модели «затраты-выпуск» нефтяной

сектор составляет 5% от общего объема производства на федеральном уровне и 15% в республике Коми. Таким образом, 10% рост выпуска продукции нефтяной отрасли окажет примерно в три раза большее влияние на региональном уровне, чем на федеральном, если рассчитывать относительно общего объема производства. Если бы влияние на занятость на федеральном и региональном уровнях было равным, то можно предположить, что уровень занятости в Республике Коми будет в три раза выше, чем в целом по стране. Однако по самым оптимистичным оценкам эти показатели примерно одинаковы, и даже ниже, если учитывать централизацию сбора налогов с нефтяных компаний, которая лишает российские нефтедобывающие регионы такого важного механизма как волновой эффект.

Подводя итог, можно сказать, что, несмотря на то, что экономика республики Коми сильно зависит от нефтяной отрасли, она получает меньше преимуществ от увеличения добычи нефти в регионе, чем национальная экономика. А неблагоприятные последствия, такие как разливы нефти, все таки остаются местными проблемами. Получается, что нефтедобывающие регионы России при росте производства нефти платят большую цену, чем получают выгод взамен, по сравнению с Россией в целом.

Экономический анализ наводит на мысль, что недостаточное присутствие темы влияния волновых эффектов на занятость в публичных заявлениях представителей нефтяной отрасли, например в рекламных материалах, может быть объяснено относительной незначительностью выгод, которые они приносят. Но как местное население оценивает для себя преимущества от нефтяной отрасли и насколько эти выгоды для них значительны в сравнении с другими социальными и экологическими вопросами? В следующей части статьи мы рассмотрим, что этнографический анализ может нам рассказать об обсуждениях темы преимуществ, получаемых от нефтяной отрасли на севере республики Коми.

## **Восприятие преимуществ нефтяной отрасли жителями региона**

Местные жители осведомлены о последствиях налогового режима, а также о том, что до введения централизации сбора налогов в регион поступало больше средств. Им также известно, что многие работники нефтяной промышленности платят налоги в бюджеты своих регионов, и то, что компании ответственные за разливы нефти, такие как Русьветпетро, по вине которой произошел серьезный разлив в 2013 году, зарегистрированы и платят налоги в других местах.

Сельские жители, так же как и горожане, ценят получаемые преимущества от нефтяной промышленности, включая рабочие места и возможности для торговли. Между нефтяниками и оленеводами сложились хорошие отношения (например, встречаясь в тундре они обменивают топливо на оленину). Несмотря на то, что нефтяную отрасль иногда обвиняют в том, что она отобрала государственную поддержку у других отраслей (особенно у сельского хозяйства), есть понимание, что времена масштабных советских субсидий прошли и сельское хозяйство на севере Коми не в состоянии выжить в

современных рыночных условиях.

Однако наблюдается некоторая обида, что север Коми не настолько процветающий, каким он должен был бы быть. Некоторые сельские жители все еще ждут, когда к ним в поселки будет проложен обещанный, но не построенный газопровод для газификации домов.

Другие отмечают плохое состояние дорог и водоснабжения. Они жалуются на ущерб, наносимый рыболовству нефтяными загрязнениями. Как сказал один из местных жителей: «После разлива в 1994 году исчезло все промышленное рыболовство». Наносится ущерб и домашнему скоту (например, коровы умирают после употребления загрязненной нефтью травы, олени погибают на дорогах от столкновения с автомобилями). Из-за нефтедобычи утрачены места сбора грибов и ягод, охотничьи угодья.

В основном, люди хотят, чтобы отрасль осталась, но говорят, что компаниям необходимо работать более аккуратно и уважать местных жителей. Самая большая проблема – это устаревающие трубопроводы, которые заменяют недостаточно хорошо и недостаточно быстро. Люди крайне недовольны тем, что они наблюдают равнодушное отношение к окружающей среде и коррупции. Компании часто не сообщают о нефтеразливах. Кроме того, отсутствие прав на землю означает невозможность получения компенсаций, к тому же методика расчета компенсаций непрозрачна. Поселения, которые страдают от загрязнений не получают ничего из оплачиваемых экологических штрафов, поскольку все деньги уходят в районный бюджет и используются на общие цели.

## **Расходы на социальные инвестиции – партнерство или зависимость?**

Неудивительно, что при отсутствии выгод от налогообложения, масштабе экологических бедствий и отсутствии компенсаций, проекты компаний по социальным инвестициям (или «социальное партнерство»), приобретают большую значимость в глазах местного населения. Это включает поддержку образования и культуры, спортивных мероприятий, молодежных соревнований и народных фестивалей; восстановление церквей, строительство библиотек, поддержку ветеранов войны и инвалидов. В инновационные проекты входили мероприятия по снабжению оленеводов спутниковыми телефонами и программа беспроцентного кредитования местных предпринимателей.

Тем не менее, люди очень часто высказывают свое недовольство программами «социального партнерства». Существует мнение, что компании просто хотят создать позитивный имидж, особенно после нефтеразливов; на этапе получения разрешения на деятельность компании дают обещания, которые потом не в состоянии выполнить.

Ранее были прямые соглашения между нефтяными компаниями и поселениями, но в 2009 году в рамках повсеместной централизации власти все взаимодействие было передано в Усинск. В итоге люди ощущают себя исключенными из процесса принятия решений.

Глава сельского совета жалуется: «Администрация Усинска зависит от нефтяных компаний в вопросах выплаты пенсий и прочих вопросах. Поэтому они потом в качестве оправданий централизации взаимоотношений с нефтяными компаниями говорят нам: 'мы платим вам пенсии'».

Жители сообщают, что расходы на социальные инвестиции часто неэффективны и растрачиваются впустую. Например, осталось незаконченным строительство коровника; водяная скважина оказалась слишком мелководной, чтобы обеспечивать водой. Люди жалуются на отсутствие проведения исследований с целью принятия решения о том, как распорядиться денежными средствами, а также на отсутствие публичного доступа к информации и отсутствие вовлеченности жителей в процесс принятия решений. Они призывают расширить поддержку развития навыков людей, особенно молодежи, которые будут востребованы как в самой нефтяной отрасли, так и в других отраслях жизнедеятельности.

## Итоги

Жители нефтедобывающих районов республики Коми осведомлены о том, что система налогообложения предоставляет им недостаточное количество благ, и это влияет на то, как они воспринимают другие выгоды. Это, а также отсутствие положительного влияния на занятость и отсутствие мультипликативных эффектов, помогает объяснить тот факт, что российские компании уделяют особое внимание информированию о своих социальных инвестициях, в сравнении с другим типом волновых эффектов. Ниже мы предложим один или два способа повышения получаемых локальных выгод.

Прежде всего, главным приоритетом для местных жителей является требование к нефтяным компаниям сделать деятельность более экологичной, улучшить отношение к окружающей среде. Это значит эффективно и вовремя заменять устаревающие трубопроводы; предоставлять адекватную информацию о нефтеразливах местным жителям; включать сообщества в решение существенных вопросов охраны окружающей среды и обеспечить справедливое распределение благ. Диалог и партнерство должны иметь место непосредственно с местными сообществами, а не только с официальными лицами в Усинске.

Во-вторых, для совершенствования системы распределения благ мы предлагаем больше внимания уделять вопросам повышения квалификации и развития различных навыков местных жителей как для работы в нефтяной отрасли, так и для поддержки компаний других отраслей. В случае с производством продуктов питания нефтяная отрасль может также стать ключевым потребителем. В-третьих, мировой опыт показывает, что предоставление кредитов по низким процентным ставкам и софинансирование повышают заинтересованность местных жителей и стабильность развития проектов. В прошлом у республики Коми уже был такой успешный опыт и его можно повторить. И наконец, децентрализация процесса принятия решений до уровня сельских советов сможет уменьшить зависимость, повысить заинтересованность местных жителей и сможет стимулировать местных предпринимателей участвовать в софинансировании проектов.

Важно обеспечить прозрачность процесса принятия решений по социальным инвестициям, наряду с более детальным изучением потребностей местного населения, проведением открытых обсуждений статей бюджета и публикацией результатов использования денежных средств. Это поможет избежать нецелевого использования финансов и коррупции. Все вышесказанное будет способствовать усилению потенциала

сохранения преимуществ получаемых от деятельности нефтяной отрасли на местном уровне посредством устойчивого и подлинного социального партнерства.

## **Источники**

Дьячкова, Е.А. (2011) Экономическое регулирование нефтегазовой отрасли в постсоветской России, Moscow, 2011.

Fjaertoft (2015) “Modeling Russian Regional Economic Ripple Effects of the Oil and Gas Industry: Case Study of the Republic of Komi”. *Regional Research of Russia*, 2015, Vol. 5, No. 2, pp. 109–121.

Lukoil (2006) Sustainability report 2005-2006. Moscow: Lukoil.

[http://www.lukoil.com/materials/doc/reports/Social/Report\\_eng\\_2006.pdf](http://www.lukoil.com/materials/doc/reports/Social/Report_eng_2006.pdf) (accessed 15 February 2016)

Wilson, E. (2016) ‘What is the social licence to operate? Local perceptions of oil and gas projects in Russia’s Komi Republic and Sakhalin Island’. In *Extractive Industries and Society*. Vol. 3, Issue 1, pp. 73-81.

# Восприятие корпоративной социальной ответственности нефтяной отрасли в Российской Арктике

## Введение

В настоящее время наблюдается растущая тенденция обсуждения социальных и коммерческих вопросов приполярного региона, включая создание тесных контактов, обмен опытом и усиление роли бизнеса в арктическом региональном сотрудничестве. Одним из ярких примеров подобного сотрудничества можно назвать создание Арктического Экономического Совета. Тем не менее, несмотря на то, что Арктика является взаимосвязанной экосистемой и несет существенный отпечаток 20-летнего регионального сотрудничества после окончания холодной войны, все еще присутствуют существенные различия с точки зрения социально-экономических и политических факторов на федеральном и региональном уровнях. Какие выводы могут быть сделаны из обобщения накопленного опыта и сформированного набора успешных практик применимый ко всей Арктике, когда дело касается взаимоотношений бизнес - общество?

Эта статья рассматривает, как корпоративная социальная ответственность (КСО) нефтяной отрасли понимается в двух российских арктических регионах. Корпоративная социальная ответственность может пониматься как «зонтичный термин» (Frynas, 2009: 194), охватывающий многие виды деятельности компании, которые она выполняет с целью поддержания так называемого «социального соглашения» с заинтересованным населением. Но что означает термин КСО на практике и, что более важно, кто может быть определен в качестве заинтересованных сторон, – ответы на эти вопросы сильно отличаются в зависимости от ситуаций и конкретных проектов.

В случае с Ненецким автономным округом (НАО) в российской Арктике, где уже в течение нескольких десятилетий ведется крупномасштабная добыча нефти и газа, восприятие базируется на полностью реализованных нефтяных проектах и реально действующих КСО-проектах. В отличие от этого, в Мурманской области, где гигантский газовый проект Штокман, породивший очень большие ожидания, в 2012 году был отложен на неопределенный срок. Поэтому в данном случае необходимо проанализировать надежды, которые возлагались на нефтяную отрасль и заявленные стартовые обещания по вопросам корпоративной социальной ответственности. Мы опираемся на результаты проведенных 56 глубинных качественных интервью с различными группами лиц (представители бизнеса, власти, коренных народов и экологических организаций, а также простые граждане), которые были проведены в 2013 и 2014 годах (подробнее о выводах и методах исследования см. Wilson Rowe (готовится к публикации) и Лое (готовится к публикации)). Интервью были направлены на выявление

ожиданий респондентов от реализации КСО нефтяными компаниями, общее понимание термина КСО и их восприятие изменений качества жизни в своем регионе.

## Мурманск и проект Штокман

Кольский полуостров, большая часть территории которого расположена за Полярным кругом, был одним из первоочередных направлений Советского освоения и существенно вырос от 23 тысяч жителей в 1927 году до 1 миллиона к концу советского периода (подробные значения см. Rowe, 2013, использованы данные из Overland and Berg-Nordlie, стр. 19). Развитие региона в значительной степени формировалось благодаря впечатляющей сталинской «революции сверху», предполагавшей расширение промышленной ресурсной базы, приведшей к разведке и последующему включению советской Арктики в социалистическую систему производства (освоение Севера) (Josephson, 2014).

Возможность развития нефтяной отрасли в Баренцевом море, казалось, должна была открыть новую главу в экономической географии региона. Штокмановское газоконденсатное месторождение, расположенное в 600 км от побережья Кольского полуострова, является одним из крупнейших в мире месторождений природного газа. Перспектива развития Штокмановского месторождения была впервые всерьез поднята в начале и середине 1990-х годов. В 2005 году были подписаны соглашения о сотрудничестве между Россией и Норвегией, и Россией и Францией во главе с Газпромом. Это вызвало шквал заявок от других международных нефтяных компаний на участие в развитии этого месторождения (Claes и Мое, 2014).

То, что последовало дальше, можно охарактеризовать, как «конкурс красоты» (Overland, 2011) среди компаний, стремящихся показать свою компетенцию в том числе и в области КСО и местных взаимодействий, готовность финансировать и желание принимать не самые выгодные условия договора. В итоге, в 2008 году Газпром, Statoil и Total организовали концерн, получивший название Shtokman Development AG. Однако освоение так и не сдвинулось с мертвой точки, поскольку «сланцевая революция», произошедшая в США, снизила цены на газовых рынках, на которые были нацелены поставки сжиженного природного газа Штокмановского месторождения. Соглашение о совместной работе истекло в июле 2012 года, а дорогостоящий и сложный характер проекта сделали Штокман пугающей перспективой для любой компании, работающей на современном газовом рынке.

## Восприятие КСО

В отличие от исследования в Ненецком АО, представленном ниже, прямой перевод термина «корпоративная социальная ответственность» чаще всего вызывал у респондентов слабый интерес и неохотное желание общаться на эту тему. Однако, перефразировав термин и попросив их рассмотреть и оценить социальное и экологическое взаимодействие с компаниями в целом, все респонденты, включая зубных врачей и мастеров маникюра, а также других людей, далеких от коридоров власти и нефтяной отрасли, нашли что рассказать. Это говорит о том, что информация о масштабном

экономическом развитии действительно циркулирует в Мурманской области, как неофициально через социальные медиа, так и через более официальные СМИ и информационные каналы.

Когда респондентов просили рассказать о том, оправдались ли их ожидания от международного парада газовых и нефтяных компаний, занятых на проекте освоения Штокмановского месторождения, многие предпочитали говорить о том, что можно назвать «советская КСО», сравнивая мероприятия, предлагаемые нефтяными компаниями, с тем что было раньше и что предлагают сейчас крупные промышленные предприятия, работающие в регионе еще с советских времен. Респонденты тепло отзываются о поддержке, которую предприятия оказывали раньше и оказывают сейчас своим работникам. Они приводят в пример развлекательные мероприятия и поздравления с праздниками, оплату проезда, обеспечение пенсионеров жильем, специализированную медицинскую помощь, образование и другие выгоды для их семей.

Один из респондентов, представляющий сектор НКО, утверждает, что «советская КСО» была очень похожа на то, что можно было бы ожидать от правильной политики КСО сегодня и рассказывает следующее:

Я вырос в Мончегорске [городов металлургов]. В то время когда я был ребенком все знали фамилию директора комбината, но не знали фамилию управляющего городом. Были хорошие детские сады и школы, проводились поездки и экскурсии на комбинат. Тогда это не называлось КСО. Но по своей сути, это оно и было, только называлось по-другому.

Это показывает, что одним из элементов социального договора между бизнесом и обществом в России является то, что он по-прежнему остается сосредоточенным на отношении компании к своим сотрудникам и членам их семей, и в рамках этого взаимодействия ожидания со стороны людей того, что должно обеспечить предприятие, достаточно высоки.

С учетом того, что исторически добыча и переработка полезных ископаемых является трудоемким процессом, такая группа работников и их семей может быть очень многочисленной и, как правило, охватывает целые города (Rowe, 2013). Такой акцент на сотрудниках самой компании, как основной социально и экологически заинтересованной стороне, является характерной чертой «советской КСО», которая не согласовывается с тем, как международные нефтяные компании определяют круг заинтересованных сторон (где, например, в качестве заинтересованной стороны могут выступать общественность в целом и/или конкретно те, кто непосредственно испытывает на себе негативное влияние в любой момент времени на любом из этапов производственного процесса).

Тем не менее, респонденты смогли вспомнить и дать общую оценку некоторым новым для региона усилиям российских и международных компаний. Некоторые из опрошенных смогли перечислить конкретные инициативы, которые, по их мнению, компании включили в свою социальную политику. Например, один из собеседников указал, что Роснефть реализует много социальных проектов, таких как «Лучший городской двор», а Total привозит в город оперных певцов и балет. Statoil также любит культурные проекты – выставки, музыка Грига. Другой собеседник в качестве ключевых КСО инициатив назвал

стипендиальные программы, поддержку спортивных мероприятий и экскурсии для жителей Териберки (сельского поселения на побережье Мурманской области).

Многие выразили сомнение на счет фактических результатов КСО, и даже допускают, что эта деятельность представляет собой PR или пустые слова, для соответствия политике компании. Более половины опрошенных подчеркнули существование исключительно базового набора принципов корпоративной ответственности, утверждая, что лучшая корпоративная социальная ответственность - это правильное управление рисками (экологическими и социальными), обеспечение занятости, исполнение законов и отчисление налогов. Также как и в НАО, что описано ниже, высказывается серьезная обеспокоенность о неравенстве. Например, один респондент, представляющий обычных граждан высказался таким образом: «Возможно компании и делают много, они, в этом уверены и конечно же, много об этом говорят. Но все это теряется где-то там наверху». Несколько опрошенных высказали подозрение, что нефтегазовый бум, даже если он никогда и не был реализован в регионе, несомненно был кому-то выгоден, но точно не широкой общественности.

## Исследование в НАО

Ненецкий автономный округ (НАО) представляет собой большой регион, который расположен на территории, примерно равной половине Финляндии, но малонаселенный и насчитывает всего 43 тысячи жителей. Около половины населения проживает в столице - Нарьян-Маре, а оставшаяся часть жителей, многие из которых, заняты традиционным оленеводством, распределена по всему региону. Местные жители и региональные власти уже на протяжении нескольких десятилетий имеют опыт взаимодействия с нефтегазовой отраслью. На нефть приходится более 90% общерегионального промышленного производства, что делает НАО регионом с самым высоким валовым региональным продуктом на душу населения (ГосКомСтат, 2013)

## Восприятие КСО

В процессе обсуждения, термин «корпоративная социальная ответственность», что интересно, был известен практически всем респондентам. Многие из них перефразировали его, объясняя, что они используют похожий термин, но с сильным осознанием того, что нефтяные компании ответственны за вклад в благосостояние всех слоев местного населения. Как и в Мурманске, несколько собеседников отметили, что понятие «КСО» есть не что иное, как иностранный вариант названия того, что уже всегда было в России и Советском Союзе.

Отвечая на вопрос о том, как КСО реализуется на практике, самым частым ответом было объяснение, что она влечет за собой три основных компонента. Во-первых, нефтяные компании предоставляют финансирование местным властям, которые в свою очередь перераспределяют эти деньги на благо населения, включая социальные и культурные мероприятия. Во-вторых, по просьбе региональных властей компании финансируют определенные виды деятельности или «социальные объекты» (школы, детские сады, детские дома и т. д.). И наконец, это проекты, инициированные и организованные самими

нефтяными компаниями, включая, например, мероприятия в сфере здравоохранения или образования, спонсирование фестивалей и других культурных событий. Также в качестве важного компонента КСО было названо предоставление компенсаций и помощи оленеводам, пострадавшим от нефтегазовой деятельности. Таким образом, респонденты связали КСО прежде всего с выделением финансирования на мероприятия и проекты, так называемого «микро-уровня», но в то же время никто из них не отметил КСО «макро-уровня», которая по определению Gulbrandsen и Мое (2007: 813) представляет собой «ответственность транснациональных компаний за более широкое экономическое, политическое, социальное и гуманитарное развитие в стране присутствия».

В нескольких интервью прослеживается филантропическое восприятие КСО. Например, один из местных представителей нефтяной компании объяснил, что КСО это то, что люди делают «по доброте душевной». Другие говорили о КСО, как о том, что компании делают добровольно и дополнительно к тому, что требует закон.

Многие собеседники подчеркнули необходимость большей поддержки коренного населения, особенно тех, кто живет вдали от столицы региона, где уровень жизни наиболее низкий. Для того, чтобы понять их истинные потребности, многие респонденты высказались за более активное участие и личные встречи представителей нефтяных компаний, которые были бы более заинтересованы в общении с людьми в местах их проживания. В то же самое время, сотрудничество и взаимодействие с региональными органами власти было отмечено как важное и незаменимое для компаний, стремящихся реагировать на местные потребности через мероприятия в области КСО.

В то время как большинство из опрошенных приветствует мероприятия, проводимые компаниями в рамках КСО, звучали также и некоторые критические высказывания, утверждающие что, компаниям стоит вести свой бизнес и оставить местных жителей в покое. Одна представительница коренного населения, занимающая высокую должность, предостерегла о «менталитете нищего», который с легкостью появится при наличии возможностей просить нефтяные компании об экономической поддержке или других видах помощи. Другие объясняли, что поддержка нефтяными компаниями только одних групп людей, например, оленеводов, непосредственно пострадавших от нефтегазовой деятельности, создает конфликты между людьми, которые до этого были в равных условиях.

Из рассказанного в целом складывается достаточно широкий диапазон представлений респондентами о своем понимании КСО, о том, что они думают о практике применения КСО, с которой они знакомы в своем регионе, и того, что по их личному мнению, *должна* включать в себя КСО. Стало понятно, что нет четкой разделительной линии ни в ответах коренных и некоренных жителей, ни в ответах представителей нефтяных компаний и региональных властей. Несмотря на то, что количество собранных данных не позволяет говорить о репрезентативности, из проведенных интервью можно вывести некоторые зависимости. Чем теснее респонденты связаны с нефтяной отраслью или органами власти, тем более позитивное отношение они выражали. Несколько представителей нефтяных компаний, представителей органов власти и лиц, получавших финансирование проектов, рассказывали о НАО как особенно успешном регионе, в котором отношения между

людьми гармоничны, и существуют механизмы разрешения конфликтов. Обычные и относительно бедные люди, не получающие непосредственных выгод от нефти и газа, часто более критически относятся к тому, как работает система в целом, отмечая, что некоторые представители нефтяных компаний плохо к ним относятся, и то, что процесс расходования средств, выделяемых в рамках КСО, достаточно непрозрачен.

Вероятно, можно говорить о «своих» (инсайдеры) и «сторонних» (аутсайдеры) людях относительно системы, в которой некоторые, но не все, получают выгоды непосредственно от нефтегазовой деятельности. Однако общее отношение к нефтяной промышленности представляется положительным, только один из всех опрошенных непосредственно выразился против нефтяной и газовой деятельности. Все остальные указывали либо на выгоды от нефти и газа, либо высказались за улучшение существующей системы.

## Выводы

Ситуации в Мурманске и НАО являются яркими примерами региональных отличий в российской Арктике, один – большой промышленный город, в котором ожидания от нефтегазового бума так и не оправдались, другой – малонаселенный регион, в котором полностью преобладает нефтегазовая деятельность. Российские арктические нефтегазовые проекты безусловно будут развиваться, а сложившаяся в Мурманске уникальная для России ситуация, требует детального изучения ожиданий и извлечения уроков от свернутых проектов в добывающей промышленности, результаты которого могут быть полезными для Гренландии, Канады и США.

С точки зрения практики КСО, компании и те, кто регулируют их деятельность, должны помнить, что опыт, наработанный за почти столетнюю арктическую индустриализацию в России, будет важен, если и когда международные компании будут дальше расширять свое участие в разработке нефти и газа в России. Например, «советская КСО» фокусируется на взаимоотношениях со своими работниками и членами их семей, наряду с соблюдением общих правил налоговой и политической лояльности в регионе. Это сильно контрастирует с КСО, которая нацелена на более широкую аудиторию, как, например, всех жителей в целом или отдельных сообществ, испытавших негативное влияние. Реализация успешной КСО может привести и к исполнению привычных, уже ранее сформированных ожиданий, и к соблюдению международных стандартов.

Основным уроком, который можно извлечь из проведенных исследований, можно считать отсутствие какого-либо одного применимого ко всем решения, когда речь идет о корпоративной социальной ответственности нефтегазовых проектов в Арктике, и необходимость обязательно учитывать местные особенности при реализации таких проектов.

Для получения признания в регионе или «лицензии на деятельность» нефтяным компаниям, работающим в России необходимо наладить ситуативный и проектно-зависимый диалог и взаимодействие с региональными властями, а также работать с местными жителями.

# Литература

**Claes D H** and **A Moe** 2014 Arctic Petroleum Resources in a Regional and Global Perspective' in R Tamnes and K Offerdal eds *Geopolitics and Security in the Arctic*. London, Routledge, London pp 97-120.

**Frynas J** 2009 *Beyond corporate social responsibility: Oil multinationals and social challenges* Cambridge, University of Cambridge Press

ГосКомСтат 2013 «Валовой региональный продукт», доступно по адресу [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#)

**Guldbrandsen LH, Moe A.** (2007) BP in Azerbaijan: A test case of the potential and limits of the CSR Agenda? *Third World Quarterly*, 28:4 813-830.

**Josephson P** 2014 *The Conquest of the Russian Arctic* Harvard University Press, Cambridge

**Rowe L** 2013 *Pechenga Nikel: Soviet Industry, Russian Pollution and the Outside World*. PhD Thesis: University of Oslo.

**Wilson Rowe, Elana.** Forthcoming/under consideration. Promises, Promises: Murmansk and the unbuilt petroleum environment.

**Øverland I** 2011. Russia' s Arctic Energy Policy *International Journal* 65(4): 865-78.

**Øverland I** and **M Berg-Nordlie.** 2013. *Bridging Divides: Ethnopolitical leadership among the Russian Sami*. Berghahn Books, New York

# Корпоративная социальная ответственность в российской нефтянке: доступная роскошь или жизненная необходимость?

Нина Пусенкова, Елена Никитина

ИМЭМО РАН им. Е.М.Примакова

«Нефтяная» корпоративная социальная ответственность (КСО) приобретает все большую важность по мере того, как российская нефтегазовая промышленность продвигается на север и восток страны, в малонаселенные и труднодоступные регионы с суровым климатом. В целом, концепция корпоративной социальной ответственности до сих пор не получила четкого определения. О ней существуют полярные мнения: от известного высказывания Милтона Фридмана «Бизнес компании – это бизнес» и до «Делать деньги, делая добро», которое приписывается Бенджамину Франклину. Различия в восприятии КСО в разных странах во многом обуславливаются национальным контекстом – историей, традициями, социально-экономическим развитием и даже менталитетом населения. Кроме того, разные компании делают акцент на разных аспектах КСО в своей практической деятельности.

Поэтому международный проект «Устойчивое развитие и нефтегазодобыча: восприятие компаний и местных сообществ в северной Норвегии и российской Арктике» может принести реальную пользу. Для иностранных нефтяных компаний, работающих в России, в том числе норвежской Statoil, важно понимать, что именно российские органы власти и население ждут от них в плане социальной и экологической деятельности. В свою очередь, российским компаниям, таким как Роснефть и ЛУКОЙЛ, которые расширяют свое присутствие в Норвегии, необходимо четко представлять себе норвежское восприятие КСО.

## Реальности прошлого

Показательно, что многие респонденты, с которыми встречались участники проекта, с ностальгией вспоминали о «социалистической социальной ответственности». Чтобы лучше понять это явление, надо вспомнить историю советской нефтяной промышленности. Она родилась до революции 1917 года в Азербайджане и на Северном Кавказе, густонаселенных районах с довольно мягким климатом и относительно развитой социальной инфраструктурой. После Второй мировой войны была создана новая нефтяная провинция в Волго-Уральском регионе с более-менее диверсифицированной экономикой и достаточно приемлемыми условиями обитания. Так что особой нужды в специальной «нефтяной» социальной ответственности не возникало.

Но затем в начале 1960 годов были открыты гигантские нефтяные месторождения в Западной Сибири, территории с крайне низкой плотностью населения, чрезвычайно суровым климатом (перепад температур от  $-50^{\circ}$  зимой до  $+40^{\circ}$  летом), непроходимыми болотами и тучами беспощадного гнуса. В одночасье десятки тысяч рабочих «с Большой Земли» хлынули в Среднее Приобье, которое было совершенно не готово к такому

нашествию: там не было ни дорог, ни многоквартирных домов... Типичный пример советских промахов в организации производства и пренебрежения к людям...

Как подчеркивал Тэйн Густафсон, принятие решений в области энергетики в СССР было несбалансированным: «отдавалось предпочтение нефти и газу по сравнению с углем и атомной энергетикой, Тюменской области по сравнению с остальными регионами Сибири, добыче по сравнению с геологоразведкой, освоению месторождений по сравнению с налаживанием выпуска нефтепромыслового оборудования, *выполнению производственных планов по сравнению с разумным развитием инфраструктуры (такой как жилье и дороги)*, автаркии по сравнению с взаимозависимостью – короче, всегда выбирались краткосрочные цели вместо долгосрочных, безопасные решения вместо рискованных, узкие задачи вместо широких»<sup>6</sup>.

Так, в Сургуте, городке с населением в 5 тысяч человек в 1964 году было всего 7 предприятия. Уже в 1965 году там появилось более 60 новых организаций, и их приезжих сотрудников надо было куда-то селить и как-то кормить<sup>7</sup>. Представители райкома партии пытались решать социально-бытовые проблемы, но у них просто не хватало для этого возможностей. И за дело приходилось браться нефтяным производственным объединениям (ПО) – ведь именно их рабочим надо было выполнять жесткие планы по добыче нефти.

Московские плановые органы ставили перед нефтяниками все более высокие планки по добыче, и их особо не волновало, как сибиряки будут справляться с задачами. Из-за недостаточного уровня автоматизации и низкой производительности труда тюменским производственным объединениям приходилось привлекать огромное количество рабочих. В основном использовалось два метода: либо нефтяники жили в постоянных базовых городах и выезжали на удаленные промыслы по сменам, либо в Западную Сибирь направлялись рабочие из других регионов, обычно на двухнедельные вахты. Но вахтовый метод был суровым испытанием для людей и еще больше снижал и без того невысокую эффективность производственного процесса.

Многих работников влекли в Западную Сибирь перспективы высоких заработков и продвижения по службе. Действительно, к зарплатам нефтяников там применялся и районный, и северный коэффициент.

Но сами по себе финансовые стимулы были не достаточны для того, чтобы приезжие из других регионов надолго задерживались в Тюменской области. Основной причиной чрезвычайно высокой текучести кадров были жуткие жилищные условия: поначалу нефтяники зачастую жили зимой в палатках, где ночами в стаканах замерзала вода. Производственным объединениям приходилось срочно строить деревянные бараки-балки, или переоборудовать овощехранилища под общежития... Показательно, что геофизики, а вовсе не строители, возвели две первых панельных пятиэтажки в Сургуте в 1965-1966 годах.

Помимо жилья, нефтяники оказались вынуждены сооружать кинотеатры и клубы, поскольку молодежи нечем было себя занять в свободное время, и вскоре в Западной Сибири начались социальные конфликты. В 1967 году Главтюменнефтегаз приступил к строительству двух крупных домов отдыха под Туапсе для нефтепромысловых рабочих.

Лев Чурилов, последний министр нефтегазовой промышленности СССР, описывает, как решались социальные проблемы на заре нефтедобычи в Среднем Приобье. Когда его назначили директором Нефтеюганского нефтепромыслового управления, в

<sup>6</sup> Thane Gustafson. *Crisis Amid Plenty*, Princeton University Press, 1989, pp. 58-59.

<sup>7</sup> «Нефтяная эпопея Западной Сибири». Под ред. М.Крола. Москва, типография «Нефтяник» Минтопэнерго, 1995 г., с. 33.

городке Нефтеюганске была только одна маленькая хлебопекарня, построенная геологами. Ее мощностей категорически не хватало для быстрорастущего населения нефтяников. Пришлось заказать две мобильных военных печи, которые ломались с удручающей регулярностью. В один злополучный день вышли из строя сразу обе, и городок остался без хлеба. Нефтяники бросились аврально строить новую мощную пекарню для своих нужд – а тем временем хлеб завозили в город самолетами из Сургута, Нижневартовска и Ханты-Мансийска<sup>8</sup>.

Более того, учитывая тотальный дефицит потребительских товаров при социализме, самая простая задача превращалась в серьезное испытание на прочность – и нефтяникам приходилось полагаться только на собственную изобретательность. Лев Чурилов вспоминает, что телевизионные антенны были установлены в Сургуте еще в 1967 году, но Нефтеюганск находился слишком далеко, и качество изображения там оставляло желать много лучшего. Прихватив мешок вкуснейшей вяленой сибирской рыбы, нефтяники отправились в Ригу, где тогда располагался крупный электронный завод. Там они обменяли рыбу на мощную антенну, которую установили на старой буровой вышке – и телевизоры в Нефтеюганске заработали нормально.

Конечно, партия и правительство понимали, что без решения социальных проблем в Западной Сибири вряд ли удастся добывать планируемые объемы нефти. 11 декабря 1969 года ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли постановление «О мерах по ускоренному развитию нефтедобывающей промышленности в Западной Сибири», где ставилась, помимо всего прочего, задача широкомасштабного строительства нефтяных городов. Но даже через 15 лет, в 1985 году, обеспеченность западносибирских нефтяников жильем была в 1.5 раз ниже, чем в среднем по России. Обеспеченность школами составляла 79%, детскими садами и яслями – 44%, больницами и поликлиниками – 55% нормы<sup>9</sup>.

А ведь если бы применялись современные технологии, и повысилась производительность труда, в западносибирской нефтянке можно было бы сократить количество занятых – и одновременно уменьшить социальное бремя, в том числе и взваленное на нефтяные производственные объединения. Вместо этого нефтяники были вынуждены строить базовые города на Крайнем Севере страны. Эти поселения росли гораздо быстрее, чем планировали московские учреждения и ведомства, поскольку в Западную Сибирь направлялись все новые армии рабочих, чтобы выполнять все более жесткие планы по добыче. Так пытались компенсировать недостатки в организации производства и материально-техническом обеспечении отрасли, а также низкую производительность труда. Только в начале 1980-х годов население Тюменской области росло вдвое быстрее намеченного: прирост составил почти 750 тыс. человек, вместо 370 тыс. как изначально планировалось. Соответственно, как верно отмечает Тэйн Густафсон, жилищная проблема была скорее симптомом, чем причиной болезни<sup>10</sup>.

Поэтому нефтяным производственным объединениям приходилось держать на балансе непрофильные социальные активы (школы, бани, коровники и т.д. и т.п.), чтобы обеспечить более-менее приемлемую жизнь для своих рабочих, чтобы те, в свою очередь, могли выполнять планы по добыче. Но эти непрофильные социальные обязательства отнимали много времени и сил у руководителей ПО, иногда мешая им заниматься своим основным делом. Типичный советский порочный круг...

<sup>8</sup> “Lifeblood of Empire. A Personal History of the Rise and Fall of the Soviet Oil Industry”. Lev Tchourilov with Isabel Gorst and Nina Poussenkova. PIW Publications, 1996.

<sup>9</sup> Нефтяная эпопея Западной Сибири, с.277.

<sup>10</sup> Thane Gustafson, p. 116.

И результат оказался вполне предсказуем: в 1985 году план по нефтедобыче был выполнен только на 94%, причем срыв произошел главным образом в Западной Сибири. КПСС и соответствующие министерства и ведомства активно обсуждали проблему и выявили следующие основные результаты провала: *недостаточное внимание к обеспечению нефтяников жильем, а также объектами социально-культурного назначения*, низкие темпы освоения новых месторождений, дефицит современного нефтепромыслового оборудования и т.п.<sup>11</sup>.

Итак, знаменитая советская «нефтяная» социальная ответственность была порождена целым рядом факторов: суровым климатом Западной Сибири, ошибками и сбоями в организации нефтедобычи, низкой производительностью труда и недостаточной автоматизацией производства... И руководителям нефтяных ПО приходилось героически справляться с экстремальными природными условиями, жесткими планами по добыче нефти, давлением и вмешательством в дела со стороны Москвы – и ко всему прочему быть еще и «отцами основателями» нефтяных городов. К сожалению, нефтедоллары, которые СССР зарабатывал на экспорте углеводородов, добываемых ценой таких усилий и жертв, не шли на то, чтобы повысить уровень жизни в стране.

В 1990-е годы, когда в России начались рыночные реформы, и нефтяные производственные объединения были акционированы и приватизированы, превратившись в вертикально-интегрированные нефтяные компании, многие из них сняли со своего баланса социальные активы и передали их муниципалитетам, чтобы повысить свою операционную эффективность. В принципе, остается открытым вопрос о том, повысилась ли их эффективность в результате такой реструктуризации, и не ухудшилось ли качество социальных услуг, предоставляемых муниципалитетами местным жителям.

В целом, 1990-е годы были периодом экономических, социальных и политических потрясений в России, низких цен на нефть, обвального спада нефтедобычи, галопирующей инфляции и кризиса неплатежей. Нефтяным компаниям приходилось сокращать инвестиции, консервировать скважины и задерживать зарплаты. В ответ нефтяники бастовали под популярным лозунгом: «Голодный нефтяник – позор России». В августе 1993 года вспыхнула забастовка примерно 7 тысяч нефтепромысловых рабочих, которым не платили зарплату более полугода<sup>12</sup>. Очевидно, в таких условиях вопросы КСО не были на первом месте в списке приоритетов компаний.

Тем не менее, даже в те бурные времена некоторые нефтяные компании стали интернационализироваться, нанимать иностранных советников, создавать альянсы с международными партнерами, выходить на глобальные рынки капитала и знакомиться с общепринятыми в мировой практике правилами игры, в том числе в сфере устойчивого развития и КСО.

### **Мифы настоящего**

В 2000-х годах жизнь в России начала стабилизироваться, цены на нефть поползли вверх, объемы нефтедобычи росли, и КСО и устойчивое развитие стали доступной роскошью для нефтяников. В этот период были запущены две новые нефтяные провинции – Тимано-Печора и Восточная Сибирь – но они сильно уступали по масштабам Западной Сибири и требовали привлечения значительно меньшего числа рабочих из других регионов. Сейчас нефтяные компании уже не предоставляют своим работникам (и, опосредованно, другим жителям нефтяных городов) такие всеобъемлющие социальные пакеты, как в социалистические времена. Но зато теперь их социальная политика распространяется на более широкий круг заинтересованных лиц, например,

<sup>11</sup> Вагит Алекперов. Нефть России: Прошлое, настоящее и будущее. Москва, Креативная экономика, 2011. С. 333-334.

<sup>12</sup> Коммерсантъ, 25.11.1993.

малочисленное коренное население. Так что их «социальная ответственность» становится больше похожа на КСО, которую реализуют западные партнеры наших нефтяников.

Все российские нефтяные компании заявляют о своей приверженности идеалам КСО. Роснефть, например, говорит, что «придерживается политики высокой социальной ответственности перед своими сотрудниками, членами их семей, населением регионов, в которых ведет деятельность, и перед обществом в целом. ... Компания заинтересована в том, чтобы ее сотрудники и их семьи жили в современных комфортабельных городах и поселках, чтобы им были обеспечены налаженный быт, надлежащее медицинское обслуживание, возможность заниматься спортом, интересно проводить досуг, учить детей в хороших школах. Это особенно важно, если речь идет об удаленных и сложных в климатическом отношении регионах»<sup>13</sup>. Роснефть ежегодно публикует отчеты об устойчивом развитии с учетом требований Global Reporting Initiative: ведь в компании очень сильно международное влияние (четыре из девяти директоров, а также трое из одиннадцати членов правления – иностранцы),

Но очевидно, что эти отчеты пишут профессионалы в сфере PR. А ведь важно понять, что думают о КСО средние сотрудники нефтяных компаний, которые работают на промыслах и фактически осуществляют социальную политику. Чтобы это выяснить, мы составили анкету по элементам КСО и сознательно вставили в нее несколько позиций, который, очевидно, не являются корпоративной социальной ответственностью как таковой, а скорее могут быть отнесены к разряду «хорошей управленческой практики». Мы провели опрос среди 5 групп студентов МВА (всего 73 студента) в ходе лекций в РГУ нефти и газа им. Губкина, МГИМО и Институте нефтегазового бизнеса. Студенты должны были заполнить анкету (можно было отметить галочкой несколько ответов) и сформулировать собственное определение КСО. Поскольку респонденты были хорошо образованными менеджерами среднего звена из Газпрома, Роснефти, ЛУКОЙЛа, Сургутнефтегаза, Газпром нефти, Татнефти, Транснефти и сервисных компаний, они представляли собой идеальную выборку.

Их ответы по поводу элементов КСО оказались несколько неожиданными. Два самых популярных ответа, очевидно, скорее относятся к «хорошей управленческой практике» чем к КСО как таковой. Не менее удивительным явилось то, что поддержка спорта в регионах деятельности компании лишь чуть-чуть уступала по популярности экологически безопасной деятельности (несмотря на утверждение всех нефтяных компаний, что охрана окружающей среды является для них основным приоритетом).

Еще одним сюрпризом стало то, что деятельность по предотвращению изменения климата/адаптация к изменению климата, крайне актуальный вопрос в правительственной политике и публичных дебатах (и PR публикациях российских компаний), стоит на предпоследнем месте по популярности, что полностью противоречит международной практике.

---

<sup>13</sup> <http://www.rosneft.ru/Development/social/>

## Анкета

### Какие элементы включает КСО?

Элемент	Количество ответов
Охрана здоровья сотрудников компании	61
Подготовка и развитие кадров в компании	59
Стимулирование создания рабочих мест и развитие малого бизнеса в регионах деятельности	58
Экологически безопасная деятельность	57
Поддержка спорта в регионах деятельности компании	56
Охрана здоровья местных жителей в регионах деятельности компании	51
Обеспечение производственной безопасности сотрудников компании	48
Подготовка сотрудников компании в сфере экологии и социальной ответственности	48
Регулярный диалог с местным населением по социальным и экологическим вопросам	48
Поддержка образования и развития навыков местного населения в регионах деятельности компании	46
Поддержка искусства и культуры в регионах деятельности компании	44
Вклад в развитие и модернизацию ЖКХ и социальной инфраструктуры в регионах деятельности компании	44
Помощь местному населению при природных и техногенных катастрофах	44
Поддержка научно-исследовательских институтов	43
Ликвидация прошлого экологического ущерба, нанесенного компанией	37
Охрана исторического наследия и культуры коренного населения в регионах деятельности	31
Прозрачность и подотчетность бизнеса	30
Компенсации местным жителям за негативное воздействие производственной деятельности	30
Уважение прав коренного населения на землю	30
Этичное ведение бизнеса	26

Поддержка спорта в масштабах всей страны	26
Поддержка сферы здравоохранения в масштабах всей страны	25
Поддержка образования в масштабах всей страны	25
Поддержка искусства и культуры в масштабах всей страны	21
Ликвидация прошлого экологического ущерба, нанесенного другими игроками	20
Деятельность по предотвращению изменения климата/адаптация к изменению климата	19
Привлечение стейкхолдеров к принятию решений по производственным вопросам	10

Определения КСО, данные студентами МВА, были довольно общими. Тем не менее, ответы некоторых студентов показали, что они придерживаются концепции «делать деньги, делая добро». Они определяли КСО как «повышение конкурентоспособности компании за счет проявления социальной ответственности» и говорили, что «прибыльная и успешная компания может позволить себе заботиться о людях и окружающей среде».

Но ряд определений КСО, данных нашими нефтяниками, четко отражает российскую специфику. Многие студенты, описывая суть этого понятия, утверждали, что «практически все элементы, перечисленные в анкете, предусмотрены действующим российским законодательством на федеральном и региональном уровне. То есть КСО означает четкое соблюдение закона». Другие респонденты говорили, что масштаб корпоративной социальной деятельности обусловлен лицензионным соглашением, заключенным между компанией и региональной администрацией. Однако на Западе корпорации в своей социальной политике выходят далеко за пределы того, что предписано законом. И в большинстве случаев включает дополнительные добровольные корпоративные цели и обязательства. Кроме того, как всем нам хорошо известно, строгость российских законов искупается необязательностью их соблюдения.

Еще один популярный ответ, типичный для России: «Честно платить налоги, так, чтобы региональные и местные власти могли заботиться о местном населении». Это мнение резко отличается от практики, сложившейся в странах ОЭСР, где честная уплата налогов – неоспоримое юридическое и моральное обязательство компании. В некотором смысле этот ответ является отражением бурных 1990-х годов, когда уклонение от налогов было нормальной практикой для многих российских бизнесменов. Более того, в российском контексте далеко не всегда есть гарантии, что налоговые доходы, генерируемые нефтегазовым сектором, будут направлены на повышение качества жизни в нефтегазовых провинциях страны.

Другое интересное (и печальное) напоминание о 1990-х годах сформулировал один из студентов: «Я думаю, что эту сферу должно регулировать государство. Подобная «ответственность» при частной собственности просто не существует! Событие 90-х годов в нашей стране это показали».

Весьма циничную точку зрения продемонстрировали некоторые нефтяники, которые говорили, что КСО – это просто пиар, и что активность в данной сфере в

реальности означает такое поведение, которое не вызывает излишнего раздражения местных жителей. «КСО – реализация разумной социальной и экологической политики, чтобы улучшить имидж компании и избегать социальных конфликтов в регионах ее деятельности».

Ряд студентов подчеркивали, что компания должна заботиться о самых насущных нуждах местного населения (предоставляя им предметы первой необходимости, а не роскоши), напоминая, что КСО не значит покупку и спонсорство футбольных команд.

Так что, судя по всему, восприятия КСО сегодняшними российскими нефтяниками представляют собой довольно пеструю смесь советского наследия, воспоминаний о бурных 90-х годах, сегодняшних реалий и западных подходов, которые были сравнительно недавно привнесены в Россию.



## Norwegian Institute of International Affairs

Established in 1959, the Norwegian Institute of International Affairs [NUPI] is a leading independent research institute on international politics and areas of relevance to Norwegian foreign policy. Formally under the Ministry of Education and Research, NUPI nevertheless operates as an independent, non-political instance in all its professional activities. Research undertaken at NUPI ranges from short-term applied research to more long-term basic research.

### NUPI

Norwegian Institute of International Affairs  
C.J. Hambros plass 2D  
PO Box 8159 Dep. NO-0033 Oslo, Norway  
[www.nupi.no](http://www.nupi.no) | [info@nupi.no](mailto:info@nupi.no)