

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК



ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ИМ. Г.П. ЛУЗИНА  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА  
«КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК»

Торопушина Е.Е., Башмакова Е.П., Рябова Л.А.

# СОЦИАЛЬНАЯ АРКТИКА

## ПРАКТИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ АРКТИЧЕСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
«КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ИМ. Г. П. ЛУЗИНА

Е. Е. Торопушина, Е. П. Башмакова, Л. А. Рябова

# СОЦИАЛЬНАЯ АРКТИКА

## ПРАКТИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ АРКТИЧЕСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД



Издательство Кольского научного центра  
2020

DOI: 10.37614/978.5.91137.442.6  
УДК 332.1, 338.49, 327.7  
ББК 65.9(2)  
Т61

Печатается по решению Редакционного совета по книжным изданиям Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук»

Рецензенты:

доктор экономических наук В. Б. Акулов,  
кандидат экономических наук О. М. Островская

**Торопушина, Е. Е.**

Т61 Социальная Арктика. Практики социального партнерства в развитии арктических территорий: научно-аналитический доклад / Е. Е. Торопушина, Е. П. Башмакова, Л. А. Рябова ; под науч. ред. Е. Е. Торопушиной. — Апатиты: Издательство ФИЦ КНЦ РАН, 2020. — 76 с. : ил.  
ISBN 978-5-91137-442-6

Представлено исследование социального партнерства и его развития в мировой Арктике. Рассмотрены различные формы партнерских отношений в социальной сфере: сотрудничество (интеграция и сети), государственно-частное партнерство, корпоративная социальная ответственность, социальная лицензия на деятельность. Большое внимание уделено практическому опыту реализации социального партнерства в зарубежной и российской Арктике, в том числе с позиций того, как стратегии партнерства могут способствовать решению социальных проблем, повышению внутреннего потенциала и саморазвитию местных сообществ Арктики, приведены яркие примеры из разных арктических стран.

Работа адресована научным работникам, государственным и муниципальным служащим, представителям органов общественного управления и некоммерческих организаций, руководителям и менеджерам бизнес-структур и компаний, преподавателям и студентам, жителям регионов российской Арктики, а также всем читателям, интересующимся проблемами развития арктических территорий России и зарубежных стран.

Научно-аналитический доклад подготовлен в рамках выполнения государственного задания ФИЦ КНЦ РАН в части проведения НИР Института экономических проблем им. Г. П. Лузина по теме «Социальные аспекты управления саморазвитием регионов и местных сообществ в российской Арктике» (гос. рег. № АААА-А18-118051590115-9).

УДК 332.1, 338.49, 327.7  
ББК 65.9(2)

Фото на обложке: город Кировск (Мурманская область, Россия).  
Автор фото — Александр Еналеев

Научное издание  
Редактор Е. Н. Еремеева  
Технический редактор В. Ю. Жиганов  
Подписано в печать 08.12.2020. Формат бумаги 60×84 1/8.  
Усл. печ. л. 8.84. Заказ № 58. Тираж 300 экз.

ISBN 978-5-91137-442-6

© Е. Е. Торопушина, Е. П. Башмакова,  
Л. А. Рябова, 2020  
© Институт экономических проблем  
им. Г. П. Лузина, 2020  
© ФИЦ «Кольский научный центр  
Российской академии наук», 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ, РАЗВИТИЕ.....	9
1.1. Предпосылки возникновения и сущность социального партнерства.....	9
1.2. Формы социального партнерства.....	13
1.2.1. Сотрудничество в социальной сфере.....	14
1.2.2. Государственно-частное партнерство.....	15
1.2.3. Корпоративная социальная ответственность.....	18
1.2.4. Социальная лицензия на деятельность.....	20
1.3. Развитие социального партнерства в мировой Арктике.....	24
2. ПРАКТИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАРУБЕЖНОЙ И РОССИЙСКОЙ АРКТИКЕ.....	31
2.1. Сотрудничество в социальной сфере.....	31
2.1.1. Проект «Работа и предпринимательство», Альта, Норвегия.....	31
2.1.2. Проект «Путь к независимости», Анкоридж, США.....	33
2.1.3. Инициатива по охране здоровья человека в Арктике, Россия — Дания / Гренландия — Исландия — Канада — Норвегия — США — Финляндия — Швеция.....	35
2.2. Государственно-частное партнерство.....	38
2.2.1. Территориальная больница Стентона, Йеллоунайф, Канада.....	38
2.2.2. Wood Center Университета Аляски, Фэрбенкс, США.....	40
2.2.3. Детские сады и начальная школа в Ямало-Ненецком автономном округе, Россия.....	42
2.3. Корпоративная социальная ответственность.....	45
2.3.1. Компания Air Greenland, Гренландия.....	45
2.3.2. Публичное акционерное общество «НОВАТЭК», Россия.....	48
2.3.3. Публичное акционерное общество «Газпром нефть», Россия.....	52
2.4. Социальная лицензия на деятельность.....	56
2.4.1. Компания Agnico Eagle Finland Oy, Финляндия.....	56
2.4.2. Кировский филиал акционерного общества «Апатит» и акционерное общество «Северо-Западная Фосфорная Компания», Россия.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
ЛИТЕРАТУРА.....	70

MINISTRY OF SCIENCE AND HIGHER EDUCATION OF THE RUSSIAN FEDERATION  
RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES

FEDERAL RESEARCH CENTRE  
“KOLA SCIENCE CENTRE OF THE RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES”

LUZIN INSTITUTE FOR ECONOMIC STUDIES

**E. E. Toropushina, E. P. Bashmakova, L. A. Riabova**

# **SOCIAL ARCTIC**

## **PRACTICES OF SOCIAL PARTNERSHIPS IN THE DEVELOPMENT OF THE ARCTIC TERRITORIES**

SCIENTIFIC-ANALYTICAL REPORT

DOI: 10.37614/978.5.91137.442.6  
UDC 332.1, 338.49, 327.7  
BBC 65.9(2)

Published by decision of the Editorial Board of the Federal Research Centre “Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences”

Reviewers:

V. B. Akulov, Dr. Sc. (Econ.),  
O. M. Ostrovskaya, PhD (Econ.)

**Toropushina , E. E.**

Social Arctic. Practices of social partnerships in the development of the Arctic territories: scientific-analytical report / E. E. Toropushina, E. P. Bashmakova, L. A. Riabova ; edited by E. E. Toropushina. — Apatity: FRC KSC RAS, 2020. — 76 p.

ISBN 978-5-91137-442-6

The scientific-analytical report presents the study of social partnership and its development in the world’s Arctic. Various forms of partnerships in the social sphere are considered such as cooperation (integration and networks), public-private partnerships, corporate social responsibility and social license to operate. Using vivid examples from various Arctic countries, much attention is paid to the practical experience of implementing social partnerships initiatives in the foreign and Russian Arctic, also from the standpoint of how partnership strategies can contribute to solving social problems, increasing internal potential and self-development of local communities in the Arctic.

The report is intended for academic researchers, state and municipal officials, representatives of public administration and non-profit organizations, heads and managers of business structures and companies, lecturers and students, residents of the Arctic regions of Russia, as well as for all readers interested in the development of the Arctic territories of Russia and foreign countries.

The scientific-analytical report was prepared in the framework of the state assignment of the FRC KSC RAS in terms of conducting research work of the Luzin Institute for Economic Studies on the topic “Social aspects of self-development management of regions and local communities in the Russian Arctic” (reg. No. AAAA-A18-118051590115-9).

Cover photo description: Kirovsk, Murmansk Region, Russia. Photo by Alexander Enaleev

ISBN 978-5-91137-442-6

© E. E. Toropushina, E. P. Bashmakova,  
L. A. Riabova, 2020

© Luzin Institute for Economic Studies, 2020

© Federal Research Centre “Kola Sciences Centre  
of the Russian Academy of Sciences”, 2020

# CONTENTS

	Page
INTRODUCTION.....	7
1. SOCIAL PARTNERSHIP: ESSENCE, FORMS, DEVELOPMENT.....	9
1.1. Preconditions for the emergence of social partnership, and its essence.....	9
1.2. Forms of social partnerships.....	13
1.2.1. Social cooperation.....	14
1.2.2. Public-private partnerships.....	15
1.2.3. Corporate social responsibility.....	18
1.2.4. Social license to operate.....	20
1.3. Development of social partnerships in the world’s Arctic.....	24
2. PRACTICES OF SOCIAL PARTNERSHIPS IN THE FOREIGN AND RUSSIAN ARCTIC.....	31
2.1. Social cooperation.....	31
2.1.1. Project “Work and Entrepreneurship”, Alta, Norway.....	31
2.1.2. Project “Path to Independence”, Anchorage, USA.....	33
2.1.3. Arctic Human Health Initiative, Russia — Denmark / Greenland — Iceland — Canada — Norway — USA — Finland — Sweden.....	35
2.2. Public-private partnerships.....	38
2.2.1. Stanton Territorial Hospital, Yellowknife, Canada.....	38
2.2.2. University of Alaska’s Wood Center, Fairbanks, USA.....	40
2.2.3. Kindergartens and primary school in Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, Russia.....	42
2.3. Corporate social responsibility.....	45
2.3.1. Air Greenland, Greenland.....	45
2.3.2. NOVATEK, Russia.....	48
2.3.3. Gazprom Neft, Russia.....	52
2.4. Social license to operate.....	56
2.4.1. Agnico Eagle Finland Oy, Finland.....	56
2.4.2. Kirovsk Branch of Apatit and North-Western Phosphorous Company, Russia.....	60
CONCLUSIONS.....	68
REFERENCES.....	70

## Введение

Современный мир постоянно сталкивается с необходимостью улучшения жизни людей, повышения качества социальной среды и доступности услуг социальной сферы, удовлетворения социальных потребностей населения. Повышение уровня социального развития рассматривается не только как важное условие экономического успеха государства, но и как базис развития территориальных систем, в том числе и в сфере формирования их человеческого капитала — основы любых изменений в обществе. В то же время возможности государств в удовлетворении растущих потребностей населения ограничены, и у правительств часто отсутствуют необходимые ресурсы для обеспечения максимального доступа населения к услугам социальной сферы.

Необходимость решения данных проблем отражена в перечне приоритетных целей в области устойчивого развития, установленных в важнейшем документе глобального международного сотрудничества ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.» — Цели в области устойчивого развития (ЦУР-2030)<sup>1</sup>. Ключевым способом достижения глобальных целей в области устойчивого развития определено партнерство с участием многих заинтересованных сторон из всех секторов общества — государственного, частного, некоммерческого. Ожидается, что во всем мире в ближайшем будущем произойдет расширение участия частного и некоммерческого секторов в ранее традиционно государственных сферах, и именно это будет играть важную роль в социальном развитии стран, облегчая доступ к технологиям, финансам и знаниям, объединяя и мобилизуя ресурсы и опыт для реализации инициатив в социальной сфере.

Новая социальная политика, ориентированная на сотрудничество между ее различными участниками и развитие эффективных партнерских связей между государством, бизнесом и гражданским обществом, должна опираться на уже имеющийся опыт партнерских отношений в сфере социального развития региональных и местных сообществ. В качестве инструментов, расширяющих возможности государств для реализации социальной политики, выступают различные варианты партнерских отношений. В одних странах в большей степени развит институт государственно-частного партнерства, в других странах приоритет отдается менее институционализированному и более гибкому процессу социальной интеграции. Мировой бизнес все больше показывает свою приверженность корпоративной социальной ответственности, приносящей ценные социальные выгоды местным сообществам и экономические выгоды обществу в целом.

Именно такие тренды характерны сегодня и для мировой, и для российской Арктики, где экономический рост напрямую связан с освоением природных ресурсов, необходимостью закрепления населения и развития социальной сферы. В настоящее время в странах, имеющих арктические территории (Канаде, США, Дании, Швеции, Норвегии, Финляндии, Исландии и России), вопрос повышения эффективности социальной политики стоит в числе наиболее приоритетных. Проблемы социального развития, с которыми сегодня сталкиваются многие страны, значительно усугубляются в Арктике дефицитом инфраструктурной и кадровой обеспеченности социальной сферы, крайне низкой доступностью социальных услуг для значительной части населения. Это не позволяет

---

<sup>1</sup> Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations, 2015. 41 p.



обеспечить не только рост уровня, но и сохранение имеющейся доступности и качества услуг социальной сферы для жителей многих арктических регионов.

Экономическое развитие Арктики, без сомнения, требующее закрепления населения на этой территории, невозможно без развитой социальной сферы<sup>2</sup>. В условиях, когда государство не в силах охватить и учесть всю специфику и особенности процессов в социальной сфере на уровне местных сообществ, арктическое социальное партнерство выступает одним из самых эффективных инструментов политики в этой сфере.

Особую актуальность социальные партнерства приобрели в сегодняшних критических условиях, вызванных пандемией коронавируса COVID-19, требующих безотлагательных качественных социальных преобразований и включения в такую деятельность широкого круга участников из всех секторов общества. Такая практика уже обширна, о чем свидетельствует множество инициатив, реализованных к настоящему моменту правительствами, местными сообществами, корпорациями и компаниями, некоммерческими организациями и волонтерскими движениями. Детальное рассмотрение такого опыта, учитывая его масштабность и беспрецедентность, мы оставляем за рамками данной работы, но в нашем исследовании сделана попытка начать его осмысление.

Предлагаемый вниманию читателей научно-аналитический доклад отражает результаты исследования социального партнерства и направлений его развития в Арктике, а также конкретных примеров социального партнерства, реализованных в социальной сфере арктических территорий России и зарубежных стран.

В этой работе мы показываем, как, несмотря на неравномерность и вариативность использования тех или иных инструментов партнерства государства, частного сектора и общества в социальной сфере, во многом обусловленные существующими межстрановыми различиями, социальные партнерства в Арктике позволили обогатить возможности, качество и охват услуг социальной сферы.

Анализируя яркие примеры социального партнерства с участием многих заинтересованных сторон в Норвегии, Канаде, Гренландии, России и других арктических странах, мы рассказываем о том, как в Арктике социальные партнерства могут эффективно способствовать решению социальных проблем, повышению внутреннего потенциала и саморазвитию социально-экономических территориальных систем и местных сообществ Арктики, обеспечению их устойчивого развития.

Надеемся, что наша работа также предоставляет потенциальные источники вдохновения для распространения принципов сотрудничества и инициирования проектов в социальной сфере российской Арктики, основанных на социальном партнерстве.

*Научно-аналитический доклад подготовлен авторским коллективом: кандидатом экономических наук Е. Е. Торопушиной (введение, разделы 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, подразделы 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 2.3.1, заключение), кандидатом экономических наук Е. П. Башмаковой (введение, разделы 1.3, 2.3, подраздел 1.2.3, заключение), кандидатом экономических наук Л. А. Рябовой (введение, разделы 1.3, 2.4, подраздел 1.2.4, заключение).*

---

<sup>2</sup> Башмакова Е. П., Гущина И. А., Кондратович Д. Л., Корчак Е. А., Рябова Л. А., Новикова Н. А., Положенцева О. А., Степанова Е. Н., Тончикова В. П., Торопушина Е. Е. Социальная устойчивость регионов российского Севера и Арктики: оценка и пути достижения / под науч. ред. Л. А. Рябовой. Апатиты: ФИЦ КНЦ РАН, 2018. DOI: 10.25702/KSC.978-5-91137-384-9

# 1. Социальное партнерство: сущность, формы, развитие

## 1.1. Предпосылки возникновения и сущность социального партнерства

Социальная сфера большинства стран, включая Россию, является одной из наиболее уязвимых точек социально-экономического развития государства. Постоянно растущий спрос населения на доступные и качественные услуги социальной сферы, необходимость более эффективного использования ресурсов (зачастую при отсутствии у государственного сектора необходимых финансовых, технологических и инновационных возможностей) послужили стимулом к поиску новых путей достижения этих целей и осознанию значимости для социальной сферы партнерских отношений между различными акторами<sup>3</sup>. В среде ученых, политиков и практиков уже сформировалось понимание того, что партнерство, основанное на взаимодействии государства, бизнеса и гражданского общества, может эффективно участвовать в решении сложных социальных проблем и внести значимый положительный вклад в системные изменения в обществе<sup>4</sup>. Было очевидно, что ни один из участников триады «власть — бизнес — общество» не обладает монополией на информацию, ресурсы и знания, необходимые для решающего воздействия на процессы государственной социальной политики<sup>5</sup>. Социальное партнерство стало рассматриваться как эффективный механизм социально-экономического развития и саморазвития территориальных систем<sup>6</sup>.

Сбалансированное, социально ориентированное развитие государства в настоящее время невозможно представить без формирования саморазвивающихся территориальных систем регионального и муниципального уровня. При этом повышение роли института саморазвития в практике регионального и муниципального управления оказывает значительное влияние на пространственное развитие страны в целом<sup>7</sup>.

Основными системообразующими условиями формирования саморазвивающихся территориальных социально-экономических систем являются внутренняя самодостаточность и благоприятные условия внешней среды<sup>8</sup>, при этом в качестве базисного основания внутренней самодостаточности в первую очередь рассматриваются самоидентификация

---

<sup>3</sup> Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальная интеграция в образовании как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 3. С. 75–82.

<sup>4</sup> Large systems change: an emerging field of transformation and transitions / S. Waddell et al. // The Journal of Corporate Citizenship. 2015. Vol. 58. P. 5–30. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00003

<sup>5</sup> Momen M. N. Multi-stakeholder Partnerships in Public Policy // Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds). Partnerships for the Goals. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. 2020. DOI: 10.1007/978-3-319-71067-9\_50-1

<sup>6</sup> Colantonio A. Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods // SUE-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment: conference proceedings. Loughborough: Loughborough University, 2009. P. 865–885.

<sup>7</sup> Татаркин А. И. Саморазвитие территориальных социально-экономических систем как потребность федеративного обустройства России // Экономика региона. 2013. № 4 (36). С. 9–26.

<sup>8</sup> Оценка потенциала саморазвития региональной экономики и повышение ее эффективности на основе интеграции территорий в рамках макрорегиональной агломерации / В. А. Бородин и др. // Вопросы региональной экономики. 2017. Т. 32, № 3. С. 18–25.

территории<sup>9</sup> и возможность развития сообщества посредством качественных преобразований в экономической и социальной сферах<sup>10</sup>.

Важнейший источник воспроизводства в саморазвивающейся социально-экономической системе — человеческий капитал, а основным ресурсом успешного саморазвития территории является человек, социально и экономически заинтересованный в своей деятельности, образованный, профессиональный, здоровый, граждански активный. Эти качественные характеристики населения являются основополагающей детерминантой, определяющей возможности и перспективы саморазвития региона или местного сообщества. Следовательно, критерием саморазвития территории, наравне с экономическим ростом, являются высокие показатели качества жизни населения, один из которых — уровень развития социальной сферы<sup>11</sup>. Таким образом сама социальная сфера выступает фактором саморазвития территории, поскольку от уровня ее развития и эффективности функционирования напрямую зависит возможность повышения основных качественных характеристик населения — уровня образования, здоровья, культурного обеспечения и пр., направленных на формирование и развитие человеческого капитала.

Именно такие качественные преобразования и являются основной целью партнерства в социальной сфере.

Многосторонние партнерства, наращивающие свой потенциал за счет разработки новых идей и привлечения ресурсов участников из разных секторов общества, стали популярным подходом в решении сложных социальных вопросов и проблем<sup>12</sup>. Айелет Берман так определила три основные причины, способствующие развитию и росту распространенности партнерств в социальной сфере:

- а) неудачи государственного сектора при решении сложных социальных проблем;
- б) большая эффективность частного сектора (компаний, некоммерческих организаций (НКО), гражданского общества) в разработке новых решений и наличие ресурсов, опыта и знаний, необходимых для укрепления управленческого потенциала и решения проблем социальной политики;
- в) влияние включения в государственное управление различных заинтересованных сторон на повышение демократической легитимности политического процесса<sup>13</sup>.

Несмотря на уже достаточно длительное развитие социального партнерства в мировом пространстве, к настоящему времени в научном и политическом дискурсах так и не сложилось единого понимания термина «партнерство» и, по мнению Рональда Макквейда, *«множество его значений варьирует в бесконечном спектре»*<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Christenson J. A. and Robinson J. W. Community Development in Perspective. Ames (IA): Iowa State University Press, 1989. P. 13.

<sup>10</sup> De Filippis J., Saegert S. The Community Development Reader. N. Y.; L.: Routledge, 2012. URL: <https://www.book2look.com/embed/9781135705237> (дата обращения: 29.09.2020).

<sup>11</sup> Социальная устойчивость регионов российского Севера и Арктики: результаты оценки и приоритеты достижения / Л. А. Рябова, Е. Е. Торопушина, Е. А. Корчак, В. П. Тоичкина, Н. А. Новикова // Север и Арктика в новой парадигме мирового развития: актуальные проблемы, тенденции, перспективы: научно-аналитический доклад / под науч. ред. д. э. н., проф. В. С. Селина, д. э. н., проф. Т. П. Скуфьиной, к. э. н., доц. Е. П. Башмаковой, к. э. н., доц. Е. Е. Торопушиной. Апатиты: КНЦ РАН, 2016. С. 276–294.

<sup>12</sup> Clarke A., MacDonald A. Outcomes to partners in multi-stakeholder cross-sector partnerships: a resource-based view // Business & Society. 2019. Vol. 58, no. 2. P. 298–332. DOI: 10.1177/0007650316660534

<sup>13</sup> Berman A. The rise of multistakeholder partnerships // Proceedings of the ASIL Annual Meeting. 2017. Vol. 111. P. 205–208. DOI: 10.1017/amp.2017.19

<sup>14</sup> McQuaid R. W. The theory of partnership: why have partnerships? // Osborne S. P. Public-private partnerships: theory and practice in international perspective. L.: Routledge, 2000. P. 9–35.

Идеальный тип сотрудничества, определяемый А. Фаулером как «подлинное партнерство»<sup>15</sup>, включает в себя доверие и синергию между двумя и более заинтересованными сторонами, объединяющими различные ресурсы с целью достижения общих целей<sup>16</sup>, и формируется не с целью получения материальной выгоды, а исходя из чувства необходимости достижения общей цели<sup>17</sup>. Такие партнерства реализуются на основе взаимного и добровольного обмена ценностями и ресурсами.

В контексте государственного управления партнерство основывается на различных точках зрения, но преобладают, как правило, две. Первый подход рассматривает партнерство как форму участия, будь то совместное участие акторов (государства, бизнеса, сообщества) или участие в общественной жизни, второй — партнерство как инструмент управления развитием (рассматриваемое как явление волны «нового государственного управления»<sup>18</sup> и поддерживаемое теоретическими рамками этой концепции).

Научный дискурс в отношении развития социальных партнерств в социальной сфере включает также скептические и негативные оценки реализации таких практик, однако в большинстве случаев данные исследования рассматривают инициативы такой интеграции не с точки зрения их полного исключения, а как возможность предотвращения будущих ошибок (как, например, в работах Jones A. et al.<sup>19</sup> и Barlow J. et al.<sup>20</sup>).

С точки зрения государства есть двойственность положения, определяемая необходимостью достижения баланса между обязанностями обеспечения устойчивого развития и сохранения государственного контроля в социальной сфере. Однако, чтобы удовлетворить растущий спрос населения на качественные и доступные социальные услуги, государственный сектор опирается на партнерства<sup>21</sup> и на практике показывает заинтересованность в присутствии этого института в социальной сфере<sup>22</sup>.

С точки зрения бизнеса, учитывая, что ни одна государственная структура или организация не в силах самостоятельно удовлетворить огромные требования в отношении государственной социальной политики, он реализует свой потенциал и компетенции в партнерстве, открывая возможности роста и развития социальной сферы, подтверждая тезис о том, что *«частный сектор обеспечивает более эффективную работу в социальной сфере, чем традиционное предоставление государственных услуг»*<sup>23</sup>. Через участие в партнерских отношениях бизнес становится не только драйвером саморазвития социально-экономических

---

<sup>15</sup> Fowler A. Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development. L.: Earthscan, 1997.

<sup>16</sup> Harriss J. Working together: the principles and practice of co-operation // Robinson D., Hewitt T., Harriss J. (Org.). Managing development: understanding inter-organizational relationships. L.: Sage and the Open University, 2000. P. 225–242.

<sup>17</sup> Vasconcellos M., De A. Vasconcellos A. M. State-civil society partnership: issues for debate and new researches // Organizações & Sociedade. 2011. Vol. 18, no. 59. DOI: 10.1590/S1984-92302011000400008

<sup>18</sup> Broadbent J., Laughlin R. Public private partnerships: an introduction // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2003. Vol. 16 (3). P. 332–341.

<sup>19</sup> Designing a healthy food partnership: lessons from the Australian food and health dialogue / A. Jones et al. // BMC Public Health. 2016. Vol. 16. DOI: 10.1186/s12889-016-3302-8

<sup>20</sup> Barlow J., Roehrich J., Wright S. Europe sees mixed results from public-private partnerships for building and managing health care facilities and services // Health Affairs. 2013. Vol. 32, no. 1. DOI: 10.1377/hlthaff.2011.1223

<sup>21</sup> Ляпанов А. В. К проблеме развития социального партнерства в России // Территория новых возможностей. Вестник Владимирского государственного университета экономики и сервиса. 2014. № 1 (24). С. 140–145.

<sup>22</sup> The New Public Management in Action / E. Ferlie et al. Oxford: Oxford University Press, 1996. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198289029.001.0001

<sup>23</sup> Fussell H., Beresford C. Public-private partnerships: Understanding the challenge. Vancouver: Columbia Institute, Centre for Civic Governance, 2009.

систем местных сообществ, но и приносит реальную пользу обществу, получая от него поддержку и социальную лицензию на деятельность, тем самым открывая новые возможности для собственного развития.

Наконец, с точки зрения гражданского общества, являющегося, с одной стороны, основным получателем выгод и преимуществ социального партнерства, а с другой стороны, имплементирующего полученные выгоды (через рост человеческого капитала) в развитие местного сообщества, бизнеса и государства, расширение его участия в социальных партнерствах и влияние на развитие этого института (подтверждаемое значительным ростом в последние годы объема социальных услуг, реализуемых НКО, волонтерами, социальными предприятиями и предпринимателями<sup>24</sup> и т. д.), способствуют определению важнейших направлений и реализации конкретных инициатив в социальной сфере на условиях партнерства.

Развиваясь как институт сотрудничества, социальное партнерство мобилизует государственный и частный секторы<sup>25</sup>, объединяя их ресурсы и знания в единый процесс государственной социальной политики, размывая тем самым иерархические отношения между ними и создавая совместный механизм решения сложных социальных проблем. Однако именно проблема разделения власти между государственным и частным партнерами до сих пор остается наиболее сложной как в научном и политическом дискурсах, так и в практике партнерства<sup>26</sup>. Действительно, социальная интеграция государства, бизнеса и гражданского общества будет являться выигрышным вариантом для всех сторон, но лишь в случае доверия между всеми участвующими сторонами, выбора оптимальных юридических и организационных механизмов реализации партнерств и фактического выполнения взятых обязательств в рамках реализации той или иной инициативы<sup>27</sup>, а также, как верно отмечает А. Н. Чернышов, если «*социальное партнерство будет реализовываться не ситуационно, не эпизодически, а системно, с учетом всех внешних и внутренних факторов*»<sup>28</sup>.

Являясь динамичным, но управляемым процессом, социальное партнерство включает не только различные инструменты, используемые субъектами в том или ином местном сообществе, но и различных действующих акторов такого партнерства. В целом же государство в таком сотрудничестве является партнером, имеющим и представляющим пул

---

<sup>24</sup> Башмакова Е. П., Торопушина Е. Е. Социальное предпринимательство как фактор саморазвития территорий российской Арктики // Экономика, предпринимательство и право. 2019. Т. 9, № 4. С. 481–496. DOI: 10.18334/err.9.4.41415; Башмакова Е. П., Торопушина Е. Е. Социальное предпринимательство в саморазвитии территорий: российские тенденции // Финансы и бизнес. 2020. Т. 16, № 1. С. 59–72. DOI: 10.31085/1814-4802-2020-16-1-59-72; Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальное предпринимательство в развитии социальной инфраструктуры регионов российской Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2020. № 2 (68). С. 94–109. DOI: 10.37614/2220-802X.2.2020.68.009

<sup>25</sup> Барабанов А. А., Прошина Е. М. Институциональные проблемы формирования российской модели социального партнерства // Управленческое консультирование. 2018. № 4 (112). С. 124–129. DOI: 10.22394/1726-1139-2018-4-124-129

<sup>26</sup> Johnson H., Wilson G. North-south / south-north partnerships: closing the mutuality gap // Public Administration and Development. 2006. Vol. 26. P. 71–80.

<sup>27</sup> Kølking H. System Partnerships for Successful Hospitals // HealthManagement. 2009. Vol. 11, no. 5. P. 13–28.

<sup>28</sup> Чернышов А. Н. Социальное партнерство как основа совершенствования регулирования социально-экономических отношений в здравоохранении // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12, № 2. С. 122–132. DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-2-122-132

потенциалов и ресурсов, а частный сектор, НКО и общество — акторами, способными приумножить и эффективно реализовать ценности ресурсов социальной сферы<sup>29</sup>.

## 1.2. Формы социального партнерства

Реализуемые на практике конкретные формы социального партнерства в тех или иных местных сообществах различных государств часто зависят от имеющегося уровня экономического развития, сложившегося типа социальной интеграции, развитости гражданского общества в стране в целом. В большинстве развитых стран органы власти, частный сектор и некоммерческие организации все чаще выступают заинтересованными сторонами в вопросах увеличения социальных ресурсов и благополучия местных сообществ. Основной предпосылкой начала реализации таких инициатив являются, как правило, либо негативные социально-демографические тенденции, которые необходимо переломить, либо стремление раскрыть потенциал саморазвития своих социально-экономических систем, повысить их эффективность. Такие инициативы, направленные на развитие местных сообществ посредством партнерства в социальной сфере, зарождаются на различных уровнях (от глобального до местного).

Зарубежный и российский опыт реализации политики в социальной сфере включает разнообразные механизмы социального партнерства, имеющие различную степень правовой и организационной оформленности и распространенности на практике<sup>30</sup>, а также целевую приоритетную группу (или бенефициаров) и масштабность взаимодействия. Так, в сфере трудовых отношений основными формами социального партнерства являются трипартизм (объединяющий работников, работодателей и органы власти) и саморегулирование (основанное на взаимодействии профсоюзов, отраслевых ассоциаций и государственных структур)<sup>31</sup>. В социальной сфере основными механизмами реализации партнерства на практике являются межсекторное сотрудничество, государственно-частное партнерство, спонсорство и фандрайзинг<sup>32</sup> (последние два механизма социального партнерства являются частью корпоративной социальной ответственности).

Любые социальные партнерства, независимо от формы, в которой они реализуются, выигрывают от большей гибкости, способности быстро реагировать на новые вызовы и социальные проблемы, создавая инновационные решения и технологии и, как отмечают М. Байсхайм и Н. Саймон, *«позволяют мобилизовать и объединить дополнительные инвестиции и ресурсы и имеют столь глубокое и широкомасштабное воздействие, какое иначе было бы невозможно достичь»*<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> Hernandez-Aguado I., Zaragoza G. A. Support of public-private partnerships in health promotion and conflicts of interest // *BMJ Open*. 2016. Vol. 6. DOI: 10.1136/bmjopen-2015-009342

<sup>30</sup> Озина А. М., Чернышов А. Н. Роль социального партнерства в формировании социально-экономических условий для развития человеческого капитала. Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2013.

<sup>31</sup> Водопьянова Т. Социальное партнерство — фактор устойчивого развития // *Социальная политика и социальное партнерство*. 2009. № 3. С. 28–34.

<sup>32</sup> Социальное партнерство: НКО, бизнес, СМИ. М.: Агентство социальной информации, 2001.

<sup>33</sup> Beisheim M., Simon N. Multi-stakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: Improving accountability and transparency. Analytical paper for the 2016 ECOSOC partnership forum — March 11, 2016. 33 p.

В представленной работе мы рассматриваем основные формы социального партнерства, реализуемые в современной практике развития социальной сферы территорий и местных сообществ Арктики:

- сотрудничество на основе формальных и неформальных соглашений (реализуемое на практике в виде межсекторной, международной интеграции или сетей);

- государственно-частное партнерство (ГЧП) — более институционализированное по сравнению с сотрудничеством и непременно предполагающее наличие юридически обязывающего договора;

- корпоративную социальную ответственность (КСО) в части ее реализации в партнерстве с местным сообществом;

- социальную лицензию на деятельность (СЛД) как результат таких партнерских отношений.

### *1.2.1. Сотрудничество в социальной сфере*

Сотрудничество лежит в основе жизни людей и сообществ — от повседневного взаимодействия до начинаний, глобально меняющих мир<sup>34</sup>. Сейчас уже даже не представляется возможным охватить весь спектр направлений и инициатив, реализуемых посредством социальной интеграции, всецело определить и оценить вклад и преимущества<sup>35</sup>, которые такие партнерства приносят для устойчивого развития сообществ, экономического роста, продвижения знаний и инноваций.

Осознание значимости сотрудничества в социальной сфере и его поддержка со стороны международных структур, национальных правительств, бизнеса и местных сообществ свидетельствуют о зрелости и развитости общества в целом<sup>36</sup>, а также о его высоком социально-экономическом потенциале, а реализация такого сотрудничества на практике может осуществляться на любых уровнях и включать различных акторов.

Основным механизмом решения глобальных проблем в социальной сфере являются межправительственные переговоры и инициативы, реализуемые различными международными организациями и сетевыми структурами. Повсеместное расширение партнерских отношений и повышение эффективности сотрудничества проявляется в активизации деятельности в этой сфере на международной арене, подтверждением чего является, например, созданное в 2011 г. Глобальное партнерство для эффективного сотрудничества в целях развития, одобренное 161 страной<sup>37</sup>. К настоящему времени к Глобальному партнерству присоединились сотни организаций гражданского общества, бизнес-структур, фондов, профсоюзов, представителей местных органов власти и т. д., дабы

---

<sup>34</sup> Boswell J. S. Social Cooperation in Economic Systems — A Business History Approach // Review of Social Economy. 1980. Vol. 38, no. 2. P. 155–177. DOI: 10.1080/00346768000000003

<sup>35</sup> Misztal B. A. Trust and cooperation: the democratic public sphere // Journal of Sociology. 2001. Vol. 37, no. 4. DOI: 10.1177/144078301128756409

<sup>36</sup> Melenovsky C. Social cooperation as institutional rule-following // Public Affairs Quarterly. 2020. Vol. 34, no. 1. P. 26–49.

<sup>37</sup> Global Partnership for Effective Development Co-operation website. URL: <https://www.effectivecooperation.org> (дата обращения: 10.10.2020).

*«максимизировать эффективность всех форм сотрудничества в целях развития общественных благ и процветания планеты и мира»<sup>38</sup>.*

Межсекторное сотрудничество в социальной сфере, основанное на партнерстве, относится к множеству различных участников из всех секторов общества (государственного, частного, некоммерческого), движимых общими интересами и ценностями и объединяющих разнообразные ресурсы, знания и опыт для достижения общих целей<sup>39</sup>. В то время как правительства продолжают нести основную ответственность за реализацию социальной политики, межсекторное сотрудничество, партнерские отношения и интеграция различных заинтересованных сторон в социальной сфере, способствуют созданию и реализации эффективных стратегий, обеспечивающих лучшую результативность государства в решении социальных проблем, в сфере повышения качества жизни и общественного благосостояния.

Социальное участие местного сообщества в таких партнерствах рассматривается не только как одно из основных демократических прав человека, но и как важная детерминанта повышения эффективности партнерских отношений и достижения общественно значимых целей<sup>40</sup>. Участие гражданского общества в качестве актора социального сотрудничества способствует сведению к минимуму конфликтов между разными участниками, их целями и ценностями, принося значимую пользу и сообществу, и бизнесу, и государству в целом<sup>41</sup>.

Однако независимо от уровня, на котором происходит социальная интеграция, главными факторами успеха такого сотрудничества являются наличие четких и достижимых целей, обеспечение участия в структуре управления всех заинтересованных сторон, прочная связь между стратегией и тактикой реализации инициативы.

### *1.2.2. Государственно-частное партнерство*

Государственно-частное партнерство, существующее как минимум с XVII века (подтверждением чему являются концессионные соглашения во Франции<sup>42</sup>), в современной истории начало развиваться сравнительно недавно, как явление считается продуктом волны «нового государственного управления» и попадает в его теоретические рамки<sup>43</sup>. В мировом научном дискурсе, посвященном вопросам исследования развития ГЧП, отсутствует единство в его понимании, и даже сам термин «государственно-частное партнерство» определяется по-разному не только на национальных уровнях, но и в различных секторах и сферах<sup>44</sup>, охватывая множество видов контрактов и взаимодействий государства и частной стороны<sup>45</sup>.

---

<sup>38</sup> Development Effectiveness and the 2030 Agenda // Global Partnership for Effective Development Co-operation website. URL: <https://www.effectivecooperation.org/landing-page/about-partnership> (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>39</sup> Development co-operation report 2015: making partnerships effective coalitions for action. Paris: OECD Publishing, 2015.

<sup>40</sup> Millennium development goals: aid, trade, growth & global partnership. L.: DFID, 2006.

<sup>41</sup> Public-private partnership. Washington: World Bank, 2005.

<sup>42</sup> Bezancon X. Histoire du droit concessionnaire en France // Entreprises et histoire. 2005. Vol. 38, no 1. P. 24–54. DOI: 10.3917/eh.038.0024

<sup>43</sup> Broadbent J., Laughlin R. Public private partnerships: an introduction // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2003. Vol. 16 (3). P. 332–341.

<sup>44</sup> Hemming R. Public-private partnerships, government guarantees, and fiscal risk. Prepared by a staff team — Washington D. C.: International Monetary Fund, 2006. 98 p.

<sup>45</sup> Marsilio M., Cappellaro G., Cuccurullo C. The Intellectual Structure of Research into PPPs // Public Management Review. 2011. Vol. 13, no. 6. P. 763–782. DOI: 10.1080/14719037.2010.539112



Развиваясь уже значительное время, ГЧП использует разнообразные формы и включает значительное число примеров практической реализации партнерских отношений между государственным и частным секторами<sup>46</sup>, показывая, по мнению Матти Семятички, «вариативность по спектру от большей ответственности государственного сектора до большей ответственности частной стороны»<sup>47</sup>. ГЧП понимается и как вид государственной политики, и как инструмент управления, и как конкретная форма реализации проекта, и как широкое социально-экономическое явление<sup>48</sup>. Современные подходы к рассмотрению и определению государственно-частного партнерства зачастую базируются на различных теоретических концептах и научных дисциплинах и включают изучение этой сферы посредством теории контрактов<sup>49</sup>, через призму экономики транзакционных издержек<sup>50</sup>, приложения к ГЧП институциональной теории<sup>51</sup> и т. д.

Несмотря на то что международного консенсуса относительно определения государственно-частного партнерства до сих пор нет, как нет и четко определенной модели реализации ГЧП-проектов на практике<sup>52</sup>, существуют основные характеристики, свойственные любому ГЧП, — долгосрочность, наличие юридически обязывающего соглашения и разделение рисков между государственным и частным секторами.

Государственно-частное партнерство возникло как инструмент решения проблемы государственного сектора, который оказался не в состоянии полностью реализовать интересы общества из-за отсутствия финансовых ресурсов (пионером здесь стала Великобритания, где в 1992 г. была законодательно утверждена «частная финансовая инициатива»).

Мировая практика реализации проектов государственно-частного партнерства свидетельствует, что приоритетность тех или иных сфер применения ГЧП напрямую зависит от уровня развития экономики страны в целом. Так, по данным Ресурсного центра государственно-частного партнерства Всемирного банка<sup>53</sup> и Европейского экспертного центра государственно-частного партнерства<sup>54</sup>, в странах «Большой семерки» ГЧП-проекты реализуются преимущественно в социальном секторе — на образование и здравоохранение

---

<sup>46</sup> Wettenhall R. Mixes and Partnerships through time // G. A. Hodge, C. Greve, A. E. Boardman (eds). *International handbook on public-private partnerships*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2010. P. 17–42.

<sup>47</sup> Siemiatycki M. *The Theory and Practice of Infrastructure Public-Private Partnerships Revisited*. Working paper: 1–38, 2010. URL: <http://www.ub.edu/graap/Final%20Papers%20PDF/Siemiatycki%20Matti.pdf> (дата обращения: 12.05.2020).

<sup>48</sup> Hodge G., Greve C., Biygautane M. Do PPP's Work? What and how have we been learning so far? // *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, no. 8. P. 1105–1121. DOI: 10.1080/14719037/2018/1428410

<sup>49</sup> Hart O. Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships // *The Economic Journal*. 2003. Vol. 113, no. 486. P. 69–76. DOI: 10.1111/1468-0297.00119

<sup>50</sup> Williamson O. E. *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract* // *Journal of Economic Perspectives*. 2002. Vol. 16. P. 171–195.

<sup>51</sup> Casady C. B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W. R. A 'New Governance' Approach to Public-Private Partnerships: Lessons for the Public Sector. Working paper: 1–40, 2017. URL: <https://gpc.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj8226/f/anewgovernanceapproachtopppts.pdf> (дата обращения: 18.05.2020).

<sup>52</sup> PPP in public schools as means for value creation for user and owner / O. A. Aarseth et al. // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 226. P. 398–406. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.06.204

<sup>53</sup> Private Participation in Infrastructure (PPI) Annual Report 2018. The World Bank, 2018. 34 p. URL: [http://ppi.worldbank.org/~media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/PPI\\_2018\\_AnnualReport](http://ppi.worldbank.org/~media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/PPI_2018_AnnualReport) (дата обращения: 23.10.2020).

<sup>54</sup> Market Update. Review of the European PPP Market in 2018. European PPP Expertise Centre and European Investment Bank, 2018. 14 p. PPP Expertise Centre. URL: [https://www.eib.org/attachments/epcc/epcc\\_market\\_update\\_2018\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epcc/epcc_market_update_2018_en.pdf) (дата обращения: 23.10.2020).

приходится более половины всех инициатив. В развитых странах Европы, Азии и Тихоокеанского региона около 30 % всех ГЧП-проектов реализуется в социальной сфере, порядка 40 % — направлено на развитие транспортной инфраструктуры. В странах с переходной экономикой (в том числе и в странах СНГ) и развивающихся странах на социальную инфраструктуру приходится менее 10 % всех ГЧП-проектов, тогда как в сфере развития коммунально-энергетической отрасли и транспортной инфраструктуры реализуется 80–90 % всех инициатив.

Государственно-частное партнерство в России получило свое развитие сравнительно недавно — только в начале 2000-х гг. Основными сферами применения этого института в нашей стране стали коммунально-энергетическая (здесь реализуется около 80 % всех проектов на условиях ГЧП) и транспортная (на данную отрасль приходится около 60 % всех инвестиций).

Социальная сфера пока не является приоритетной отраслью применения института государственно-частного партнерства в России, что, видимо, связано, в первую очередь, с большими рисками и меньшей прибыльностью инвестиций в этой сфере — социально ориентированные ГЧП-проекты менее маржинальные, чем проекты, реализуемые в других отраслях общественной инфраструктуры (транспортной, коммунально-энергетической). К настоящему времени доля социальных проектов на условиях ГЧП составляет всего 14,5 % и на их реализацию приходится лишь 11 % всех инвестиций<sup>55</sup>. Тем не менее, опыт реализации в России социальных ГЧП-проектов уже значителен и включает большое количество практик в сферах здравоохранения, образования, культуры, социального обслуживания, физической культуры и спорта.

Мировой опыт свидетельствует, что в современных условиях снижения государственных расходов на развитие социальной сферы, характерных сейчас для многих стран (как развивающихся, так и развитых)<sup>56</sup>, государственно-частное партнерство стало действенным инструментом повышения доступности объектов и услуг социальной сферы для населения и распространилось по всему миру.

Государственный сектор, ограниченный в средствах, стремился к такому развитию инфраструктуры, которое бы стимулировало и экономический рост, а частный сектор искал продуктивные инвестиции, но с большей безопасностью доходов. В таких условиях ГЧП позволило обеспечить максимальную реализацию внутренних преимуществ государства и бизнеса: стремление государственного сектора к общему благу, а частного сектора — к эффективному использованию и экономии средств<sup>57</sup>.

Проекты государственно-частного партнерства, за время их реализации на мировом пространстве, доказали свою эффективность во многих странах, но масштабность тиражирования на международном уровне сильно отличается. Тем не менее, на данный момент социальные ГЧП-проекты являются эффективным механизмом развития инфраструктурных объектов и их финансирования и рассматриваются как действенный

---

<sup>55</sup> Торопушина Е. Е. Реализация проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере российской Арктики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 4. С. 30–42. DOI: 10/34130/2070-4992-2019-4-30-42

<sup>56</sup> Reduction of health inequities at all stages of life. Elderly and healthy aging. Publication of the Health Equity Status Report Initiative in the WHO European Region. 2019.

<sup>57</sup> Whiteside H., Conroy B. About Canada: Public-Private Partnerships. Halifax, Winnipeg: Fernwood Publishing, 2016. 144 p.

инструмент достижения устойчивого развития местных сообществ и саморазвития социально-экономических территориальных систем.

### 1.2.3. Корпоративная социальная ответственность

Все компании (от микропредприятий до глобальных корпораций) несут базовую этическую и юридическую ответственность перед обществом и в процессе своего развития проходят разные стадии корпоративного гражданства. На начальном этапе своей деятельности компании, как правило, не обладают какими-либо дополнительными ресурсами и соблюдают лишь стандартные законы (большинство малых предприятий остаются на этом этапе всегда). В дальнейшем компании часто начинают разрабатывать и внедрять политики, направленные сначала на вовлечение собственных сотрудников в деятельность за рамками внутреннего бизнеса, затем на внедрение гражданской деятельности в бизнес-направления, а после на участие в экономической и социальной жизни местного сообщества как части постоянной деятельности компании. Предприятия, успешные в вопросах развития и приверженности ценностям местных сообществ, достигают высокого уровня корпоративного гражданства, создавая баланс между внутренними финансовыми целями и потребностями общества.

Корпоративная социальная ответственность — это широкая концепция корпоративного гражданства, которая может принимать различные формы в зависимости от самой компании и той отрасли, в которой она осуществляет свою деятельность. Концепция КСО, получившая свое становление в 1950–1970 гг., в значительной степени опиралась на модель А. Керолла, считающего, что *«фирма, исповедующая корпоративную социальную ответственность, должна стремиться получать прибыль, исполнять законы, быть этичной, а также быть хорошим корпоративным гражданином»*<sup>58</sup>, и предложившего определять КСО как многоуровневую ответственность (так называемая «пирамида Керролла»), включающую экономическую, правовую, этическую и филантропическую составляющие.

Еще одной концепцией, также получившей наибольшее распространение при развитии КСО, является концепция корпоративной устойчивости (Дж. Элкингтон)<sup>59</sup>, которая ввела понятие «тройного итога в социальном, экологическом, экономическом измерении».

Следующим этапом развития КСО стала концепция разделяемой ценности М. Портера и М. Крамера<sup>60</sup>, в рамках которой инвестиции корпораций в социальную сферу стали рассматриваться как часть стратегии, направленной на укрепление конкурентных преимуществ, а соответствие ожиданиям общества — с позиций создания ценности как для компании, так и для общества в целом<sup>61</sup>. Авторы этой концепции сформулировали две модели привязки КСО к корпоративной стратегии:

<sup>58</sup> Carroll A. B. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // Academy of Management Review. 1979. Vol. 4, no. 4. P. 497–505.

<sup>59</sup> Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business. Capstone, 1997. Oxford.

<sup>60</sup> Porter M., Kramer M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80, no. 12. P. 56–68.

<sup>61</sup> Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, no. 12. P. 78–92.

а) «реагирующая КСО», ориентированная на позиционирование компании в качестве «хорошего корпоративного гражданина», обеспечивающая среднесрочное поддержание репутации и снижение нефинансовых рисков в краткосрочной перспективе;

б) «стратегическая КСО», интегрирующая КСО в стратегию компании, повышающая тем самым инновационный потенциал компании в создании ценности.

Идея стратегической корпоративной социальной ответственности приняла законченную форму в качестве целостной концепции «создания разделяемой ценности»<sup>62</sup> как альтернативы традиционной КСО<sup>63</sup>.

Существенным элементом развития КСО является наличие нефинансовой публичной отчетности, в которой отражаются все этапы деятельности компании по достижению социальной, экологической и экономической устойчивости. Основные международные стандарты в сфере КСО — стандарты нефинансовой отчетности группы GRI (Global Reporting Initiative) и принятые в 2010–2012 гг. международные стандарты социальной ответственности ISO 26000 — основаны на идее устойчивого развития. Поэтому многие компании, в том числе и российские, ориентирующиеся именно на стандарты GRI как на основной методический инструмент, называют свои публичные нефинансовые отчеты отчетами в области устойчивого развития (ОУР).

В современном мире требования к информационной открытости организаций, повышению качества публичной нефинансовой отчетности все время возрастают. Международные инициативы, такие как принятие Целей устойчивого развития до 2030 года, Парижское соглашение по сокращению выбросов парниковых газов и др.<sup>64</sup>, усиливают внимание к воздействию организаций на экономику, общество и окружающую среду. Это, в свою очередь, стимулирует спрос на информацию, подтверждающую, что бизнес в своей деятельности ориентирован на достижение сбалансированности всех трех компонентов устойчивого развития — экономического, социального и экологического.

Деловая практика, построенная на принципах ответственности и устойчивого развития, сегодня является необходимостью для компаний в силу растущего внимания к вопросам «зеленой экономики» и изменения климата, безопасности труда и производства, управления рисками, энергетической эффективности, ответственности в цепочке поставок, внедрения антикоррупционных практик, вклада в развитие территорий присутствия.

Осуществление компаниями КСО, уже свидетельствующее об их зрелости и высоком экономическом потенциале, сегодня включает сотрудничество с профсоюзами, общественными организациями, международными и наднациональными органами управления с максимальной фокусировкой стратегических целей компаний на интересах гражданского общества<sup>65</sup>. Постиндустриальная экономика превратила социальные издержки в инвестиции (человеческий капитал, образование, здравоохранение, научные разработки),

---

<sup>62</sup> Porter M., Kramer M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. P. 62–77.

<sup>63</sup> Пока воплощение этой концепции в практике российского бизнеса ограничено, но интерес к ней научного сообщества и попытки интерпретировать концепцию и адаптировать ее к российским реалиям сохраняются.

<sup>64</sup> Башмакова Е. П., Гущина И. А., Кондратович Д. Л., Корчак Е. А., Рябова Л. А., Новикова Н. А., Положенцева О. А., Степанова Е. Н., Тоичкина В. П., Торопушина Е. Е. Социальная устойчивость регионов российского Севера и Арктики: оценка и пути достижения / под науч. ред. Л. А. Рябовой. Апатиты: ФИЦ КНЦ РАН, 2018. DOI: 10.25702/KSC.978-5-91137-384-9

<sup>65</sup> Башмакова Е. П. Развитие корпоративной социальной ответственности на северных и арктических территориях России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2013. № 6 (37). С. 71–80.

которые приносят ощутимую коммерческую отдачу. Кроме того, сотрудничество с гражданским обществом и государственными институтами позволяет корпорациям формировать стабильную экономическую среду<sup>66</sup>.

В 2018 г. обозначился новый мощный тренд, отмечаемый всеми исследователями и аналитиками: обращение компаний к семнадцати Целям устойчивого развития ООН (ЦУР-2030)<sup>67</sup> в качестве идеологической основы и целевых ориентиров как для деятельности, так и для нефинансовой отчетности<sup>68</sup>.



Многие компании на всем мировом пространстве начали внедрять тематику, связанную с достижением ЦУР-2030, в свою работу, а соотнесение этих новых целей с уже существующими целями компаний в сфере устойчивого развития и КСО придало стратегический смысл всей деятельности компаний и стало ее новым измерением.

#### 1.2.4. Социальная лицензия на деятельность

С конца 1990-х гг. во всем мире усилилось внимание к вопросам взаимоотношений местных сообществ с компаниями, ведущими добычу природных ресурсов. Активизировалась дискуссия по поводу дилеммы «риски — выгоды» для местных сообществ, принимающих на своих территориях добывающие производства, ответственности добывающих компаний перед местными жителями и общественного одобрения деятельности этих компаний<sup>69</sup>.

Во многих странах компании, занимающиеся добычей природных ресурсов, все чаще признают необходимость заслужить доверие местных сообществ — населения, проживающего на территориях их присутствия. В последнее время в мире большое внимание уделялось тому, как общественное одобрение деятельности добывающих отраслей можно

<sup>66</sup> Башмакова Е. П. Корпоративная социальная ответственность: зарубежный и российский опыт государственного регулирования // Финансы и бизнес. 2014. № 3. С. 108–117.

<sup>67</sup> Иллюстрация ЦУР-2030 взята с официального сайта Организации Объединенных Наций. URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата обращения: 11.10.2020).

<sup>68</sup> Нефинансовая отчетность в России и мире: цели устойчивого развития — в фокусе внимания: аналитический обзор за период 2017–2018 гг. М., 2019. 105 с. URL: <http://www.rsppkuban.ru> (дата обращения: 11.10.2020).

<sup>69</sup> Suopajarvi L. Social Impact Assessment in Mining Projects in Northern Finland: Comparing Practice to Theory // Environmental Impact Assessment Review. 2013. No. 42. P. 25–30; Baba S., Raufflet E. Managing relational legacies: lessons from British Columbia, Canada // Administrative Sciences. 2014. Vol. 4, no. 1. P. 15–43.

оценить и, главное, как им можно управлять в реальной жизни<sup>70</sup>. Одним из ответов стала концепция социальной лицензии на деятельность (Social License to Operate, SLO).

Концепция зародилась в англо-американской горнодобывающей промышленности в конце 1990-х гг. Она была предложена в качестве предпосылки выживания горнодобывающей промышленности в условиях возросших колебаний на мировых рынках и более строгих требований международных организаций и местных сообществ.

Прямыми причинами появления концепции социальной лицензии стали рост беспокойности в обществе по поводу результатов деятельности горнодобывающих компаний и рост числа конфликтов между ними и местными сообществами. Такие конфликты доводили вплоть до блокад дорог и предприятий местными жителями и даже до отмены новых проектов. Причиной острых разногласий являлось незнание или игнорирование со стороны добывающих компаний местных интересов. Один из самых известных примеров — протесты фермеров против строительства рудника по добыче медно-золотой руды Minas Conga компанией Newmont Mining Corporation в Перу в 2011 г., когда несколько местных жителей были убиты во время многочисленных демонстраций<sup>71</sup>.

Отсутствие согласия местных сообществ на деятельность компании, в том числе открытые протесты как крайняя степень проявления несогласия, может сорвать проекты освоения ресурсов, привести компанию не только к потере репутации, но и к значительным финансовым убыткам, а также подорвать возможности для местного развития.

В 1997 г. Джеймс Куни, канадский эксперт в горной промышленности, на встрече с представителями Всемирного банка впервые использовал выражение «социальная лицензия». Он применил его как метафору, чтобы объяснить качество отношений между добывающей компанией и принимающим сообществом, на все аспекты развития которого — экономические, экологические, социальные — влияет ее деятельность. Сегодня единого определения социальной лицензии нет, но существует более или менее общее понимание того, что социальная лицензия — это неформальное информированное согласие (informed consent) местных жителей на деятельность компании. В более нюансированных определениях понятие «социальная лицензия на деятельность» относится к уровню принятия / одобрения как самой компании, так и ее проекта местным сообществом и другими заинтересованными сторонами<sup>72</sup>.

Основополагающим в понимании идеи социальной лицензии является то, что ее следует рассматривать как постоянный процесс, нацеленный на построение доверия между компанией и местными сообществами, на которые влияет ее деятельность.

---

<sup>70</sup> Thomson I., Boutilier R. G. Social license to operate // SME mining engineering handbook. 3rd ed. Darling P. (Ed.), 2011. P. 1779–1790; Prno J., Slocombe S. Exploring the origins of ‘Social License to Operate’ in the mining sector: perspectives from governance and sustainability theories // Resources Policy. 2012. No. 37 (3). P. 346–357; Tarras-Wahlberg N. H. Social license to mine in Sweden: do companies go the extra mile to gain community acceptance? // Mineral Economics. 2014. No. 27 (2). P. 143–147; Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / T. Koivurova et al. // Polar Geography. 2015. Vol. 38, no. 3. P. 194–227.

<sup>71</sup> Dodgy Deal: Minas Conga mining project, Peru. URL: [http://www.banktrack.org/manage/ajax/ems\\_dodgydeals/createPDF/minas\\_conga\\_mining\\_project](http://www.banktrack.org/manage/ajax/ems_dodgydeals/createPDF/minas_conga_mining_project) (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>72</sup> Prno J., Slocombe S. Exploring the origins of ‘Social License to Operate’ in the mining sector: perspectives from governance and sustainability theories // Resources Policy. 2012. No. 37 (3). P. 346–357.

В теоретическом плане СЛД связана с концепциями устойчивого развития и КСО<sup>73</sup>. Иногда возникают споры о том, не тождественны ли концепции социальной лицензии и КСО. Концепции не тождественны, поскольку КСО — совокупность обязательств и действий со стороны компании, направленных на осуществление внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию, прежде всего, самой компании (*становлению корпоративных брендов, улучшению репутации и расширению партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями*)<sup>74</sup>. Концепция же социальной лицензии перемещает акцент с компании на местное сообщество, фокусируется на их двустороннем равноправном взаимодействии, подразумевает действия не только со стороны компании, но и со стороны местного сообщества, и их направленность, в первую очередь, на выяснение и учет интересов местного населения<sup>75</sup>.

Аналитическую основу для оценки уровня социальной лицензии предложили канадские исследователи Ян Томсон и Роберт Бутилье. Они описали СЛД как пирамиду с четырьмя уровнями, соответствующими тому, как местное сообщество относится к компании<sup>76</sup>.

Самый низкий уровень в пирамиде — уровень отказа. Он означает отсутствие принятия со стороны местного сообщества компании и ее деятельности. Более высокий уровень — принятие — подразумевает, что местное сообщество признает, что компания следует юридическим законам и неформальным местным «правилам игры», и местные жители рассматривают компанию как правомочную в своей деятельности. Этот уровень — минимальная цель для компании, заинтересованной в благоприятных отношениях с местным населением. Третий уровень — одобрение — означает, что местное сообщество рассматривает деятельность компании как благоприятную для сообщества. Наивысшим уровнем является психологическая идентификация с компанией («совладение»), и это означает, что сообщество полностью принимает компанию и ее деятельность, доверяет ей. Психологически обе стороны рассматривают компанию как совместную собственность. Этот уровень может быть достигнут, когда местные жители всецело доверяют компании и считают, что она всегда будет действовать в их интересах. Этот уровень означает отсутствие социально-политических рисков для компании.

Особенно важно понимать, что социальная лицензия — это постоянный процесс, который носит динамический характер и проходит через весь жизненный цикл проекта. Она может быть предоставлена в один момент времени, но отозвана в следующий, если компания чем-то дискредитировала себя в отношении местного сообщества. Социальная лицензия

---

<sup>73</sup> Рябова Л. А., Дидык В. В. Социальная лицензия на деятельность ресурсодобывающих компаний как новый инструмент муниципального развития // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 61–82; Litvinenko V. S., Tsvetkov P. S., Molodtsov K. V. The social and market mechanisms of sustainable development of public companies in the mineral resource sector // Eurasian mining. 2020. No. 1. P. 36–41. DOI: 10.17580/em.2020.01.07

<sup>74</sup> Куринько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном. Киев: Изд-во «Журнал “Радуга”», 2011. 204 с.

<sup>75</sup> Рябова Л. А., Дидык В. В. Социальная лицензия на деятельность ресурсодобывающих компаний как новый инструмент муниципального развития // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 61–82.

<sup>76</sup> Thomson I., Boutilier R. G. Social license to operate // SME mining engineering handbook 3rd ed. Darling P. (Ed.), 2011. P. 1779–1790.

имеет отношение, прежде всего, к постоянному диалогу между компанией и местными жителями. Она должна поддерживаться и возобновляться снова и снова с течением времени.

Социальная лицензия нужна компаниям, чтобы избежать дорогостоящих конфликтов, закрытия проектов, забастовок, бизнес-рисков, отказа в кредитах со стороны мировых банков, репутационных войн. Доверие к компании основывается на взаимном уважении между ней и местным сообществом, честности, диалоге, прозрачности, своевременном реагировании на потребности и обеспокоенность местных жителей, раскрытии информации, постоянстве и предсказуемости в этическом поведении компании<sup>77</sup>.

Основными путями, ведущими к получению социальной лицензии, являются: следование «жестким» и «мягким» законам; создание рабочих мест для местных жителей; сотрудничество с местным бизнесом и создание возможностей для его развития; проведение активной и прозрачной информационной политики; заключение соглашений с муниципалитетами и коренными сообществами Севера и Арктики; усилия в области образования; практики корпоративной благотворительности<sup>78</sup>.

Чтобы рассчитывать на получение СЛД от местных сообществ, компании должны, прежде всего, следовать «жестким» и «мягким» законам. Следовать «жестким» законам означает действовать в соответствии с нормами официального законодательства по отношению к сообществу. Следование «мягким» законам подразумевает действия компании в соответствии с принципами устойчивости и КСО, участие в глобальных инициативах.

Среди наиболее важных в этом отношении международных инициатив можно назвать Global Reporting Initiative — GRI (Глобальная инициатива отчетности) и Extractive Industries Transparency Initiative — EITI (Инициатива прозрачности в добывающих отраслях). GRI — международная независимая организация, которая способствует предприятиям, правительствам и организациям в понимании и освещении влияния бизнеса на изменение климата, права человека и другие важные вопросы, EITI поддерживает информированность общества о том, как страны управляют своими нефтяными, газовыми и минеральными ресурсами.

Другие способы получения социальной лицензии (создание рабочих мест для местных жителей и новых возможностей для развития местного бизнеса, заключение соглашений, определяющих выгоды и компенсации в случае ущерба от деятельности компаний для муниципалитетов и коренных сообществ, которые получит местное сообщество от компании, работающей на данной территории, и другие) ведут к повышению социально-эколого-экономической устойчивости муниципалитетов и регионов, принимающих добывающие компании, и создают новые возможности для саморазвития местных сообществ.

На практике концепция СЛД наиболее широко применяется в добывающих отраслях, особенно в горнодобывающей промышленности. Однако все чаще она стала использоваться в туризме, лесном и сельском хозяйстве, целлюлозно-бумажном производстве. В

---

<sup>77</sup> Tarras-Wahlberg N. H. Social license to mine in Sweden: do companies go the extra mile to gain community acceptance? // Mineral Economics. 2014. No. 27 (2). P. 143–147.

<sup>78</sup> Koivurova T., Lesser P., Kähkönen J., Pääkkölä S., Wallen H. Social license to operate in Lapland. Tools from the University of Lapland's SLO research Final Report for the AMIC Project. 2018. URL: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63894/SOCIAL%20LICENCE%20TO%20OPERATE%20IN%20LAPLAND.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 15.10.2020); Tarras-Wahlberg N. H. Social license to mine in Sweden: do companies go the extra mile to gain community acceptance? // Mineral Economics. 2014. No. 27 (2). P. 143–147.



горнодобывающей промышленности наиболее широко и системно идея социальной лицензии используется в Канаде, Финляндии и Австралии.

В научной литературе концепция СЛД активно обсуждалась во всем мире в течение последнего десятилетия. Эта дискуссия все еще на подъеме, концепция не вполне устоялась, и десятки новых статей публикуются каждый год. В России концепция пока мало известна и в научном, и в практическом дискурсах. Исследователями признано, что Россия недостаточно изучена, а проведенные исследования по этой теме в российской Арктике единичны<sup>79</sup>.

Сложным аспектом в изучении социальной лицензии являются трудности при определении того, была она предоставлена или нет, а также при измерении ее уровня. Отсутствие социальной лицензии (самый низкий уровень — отказ) можно относительно легко выявить на основании наличия протестов и высказываемых в обществе негативных мнений. Однако другие уровни могут быть определены лишь на основе социологических опросов или качественных методов исследования (например, глубинных интервью).

Социальной лицензией можно считать результаты мониторинговых социологических исследований, подтверждающие согласие общественности на реализацию проекта, либо, если компания давно действует на территории, результаты мониторинга мнения населения о ее деятельности. В качестве дополнительной информации могут использоваться результаты общественных слушаний при проведении ОВОС (оценка воздействия на окружающую среду, за рубежом — Environmental Impact Assessment, EIA), данные, полученные при выполнении ОВСС (оценка воздействия на социальную сферу — Social Impact Assessment, SIA), а также результаты научных исследований методом кейс-стади.

Социальная лицензия на деятельность — это, прежде всего, средство диалога между компанией и местным сообществом, способ выявления взаимных интересов, их открытого, прозрачного согласования и построения доверительных взаимовыгодных отношений сотрудничества между добывающими компаниями и муниципалитетами.

### *1.3. Развитие социального партнерства в мировой Арктике*

Несмотря на то что в мировой практике обеспечение функционирования отраслей социальной сферы на национальном уровне традиционно относится к прерогативе государства, не вызывает сомнений тот факт, что государство в современных условиях не в силах охватить и учесть всю специфику социально-экономического развития и особенности отдельных сообществ, проявляющиеся в различиях уровней развитости отраслей социальной сферы, медико-демографических и миграционных процессов и пр.

Арктическим территориям присуща крайне низкая транспортная доступность, малая плотность населения и высокая дисперсность расселения, различные медико-демографические и этнографические характеристики местного населения,

---

<sup>79</sup> Riabova L., Didyk V. Social License to Operate for mining companies in the Russian Arctic: two cases in the Murmansk region // Arctic Yearbook — 2014. URL: <http://www.arcticyearbook.com/index.php/briefing-notes2014/120-social-license-to-operate-for-mining-companies-in-the-russian-arctic-two-cases-in-the-murmansk-region> (дата обращения: 12.01.2019); Wilson E. What is the social licence to operate? Local perceptions of oil and gas projects in Russia's Komi Republic and Sakhalin Island // The Extractive Industries and Society. 2016. Vol. 3, issue 1. P. 73–81.

монопрофильность экономики большого числа арктических поселений, более низкая обеспеченность населения инфраструктурой отраслей социальной сферы<sup>80</sup>. Формирование человеческого капитала в Арктике связано с куда большими затратами и трудностями, чем на неарктической территории, поскольку сама природа арктической экономики, являющаяся крайне климатодетерминированной, диктует необходимость проведения более эффективной и специфичной социальной политики.

Социальная сфера является решающим звеном в формировании человеческого капитала, обеспечении не только социальной, но и экономической безопасности, в росте валового регионального продукта и в социально-экономическом развитии арктических территорий в целом<sup>81</sup>. Ослабление внимания к социальным проблемам по принципу обратной связи негативно сказывается как на текущем социально-экономическом положении и его перспективах, так и на расширении возможностей саморазвития местных сообществ Арктики<sup>82</sup>. Частой проблемой, не позволяющей местным сообществам реализовать свой потенциал саморазвития и сдерживающей их переход к сбалансированному социально-экономическому развитию, является недостаточная включенность внутренних ресурсов самого сообщества<sup>83</sup>.

Понимание зависимости человеческого капитала от активности местного сообщества определяет необходимость создания условий для реализации каждым человеком своих возможностей, что недостижимо без включения в процесс всех внутренних ресурсов самого сообщества — власти, бизнес-структур и предпринимательства, образовательных учреждений, местных инициатив, творческого потенциала жителей<sup>84</sup>. С таких позиций социальные партнерства начинают играть особую роль в развитии местных сообществ Арктики, а заинтересованными в их реализации становятся все стороны — и государство, и бизнес, и население.

Мировая арктическая практика включает примеры социального партнерства, инициированные и правительствами, и локальными сообществами, и международными структурами. Однако независимо от того, какой актор являлся инициатором партнерства, каждый такой проект направлен на качественные преобразования конкретного сообщества.

К настоящему времени довольно обширным и стабильным стало арктическое международное сотрудничество и партнерство в вопросах развития социальной сферы<sup>85</sup>.

---

<sup>80</sup> Торопушина Е. Е. Тенденции развития социальной инфраструктуры в регионах Арктики России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2014. № 4 (41). С. 78а–84.

<sup>81</sup> Социально-экономическая проблематика Российской Арктики в исследованиях институтов Российской академии наук: история, современность, перспективы / под общ. ред. акад. РАН Б. Н. Порфирьева. М.: Научный консультант, 2018. 802 с.

<sup>82</sup> Торопушина Е. Е. Социальная инфраструктура как фактор саморазвития территории российской Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2018. № 5 (61). С. 14–23. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.5.2018.61.14-23

<sup>83</sup> Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальная интеграция в образовании как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 3. С. 75–82.

<sup>84</sup> Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton; New Jersey: Princeton University Press, 1993. P. 122.

<sup>85</sup> Торопушина Е. Е. Социальная интеграция в здравоохранении как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 2. С. 46–54. DOI: 10.34130/2070-4992-2020-2-46-54

Расширяя как само партнерство, так и количество участников — социальных партнеров в Арктике, вопросами развития социальной сферы занимаются международная ассоциация «Северный форум» (The Northern Forum), Баренц-Евроарктический совет (The Barents Euro-Arctic Council), Арктический совет (Arctic Council) и многие другие международные организации, фонды и структуры.

Направления их деятельности обширны — от вопросов в области профессиональной подготовки кадров для Арктики и охраны здоровья отдельных групп населения (например, детей или коренных малочисленных народов Севера (КМНС)), до реализации широкомасштабных проектов по созданию сетей медицинских и образовательных учреждений или улучшению общественного здоровья в Арктике. Так, например, реализуемая с 1999 г. совместная политика Европейского союза, Исландии, Норвегии и России в рамках «Северного измерения» (Northern Dimension) направлена на развитие практического социального партнерства и сотрудничества между различными акторами, деятельность которых связана с развитием социальной сферы и реализацией социальной политики<sup>86</sup>.

Беспрецедентным примером социальной интеграции (во всех аспектах ее проявления — международном, межсекторном, сетевом и пр.) в сфере реализации инициатив, направленных на повышение потенциала саморазвития арктических территорий, является открытие в 2001 г. Университета Арктики — международной сети образовательных организаций и учреждений (университетов, колледжей), научно-исследовательских институтов и других организаций, занимающихся вопросами образования и научных исследований на Севере и в Арктике<sup>87</sup>. Инициатором реализации такого проекта стал Арктический совет (в 1997 г.) с изначальной дислокацией Университета Арктики в Финляндии (г. Рованиеми) и дальнейшим открытием офисов в Норвегии, Канаде, США и России. Деятельность университета, направленная на развитие потенциала и образование населения мирового арктического пространства, реализуется через работу тематических сетей, северных институтов и академической мобильности, экспортирует знания, компетенции и ресурсы, тем самым способствует росту человеческого потенциала и формированию сильных местных сообществ в Арктике<sup>88</sup>.

Обширна сфера применения института ГЧП в отраслях социальной сферы арктических территорий. Социальные ГЧП-проекты стали эффективным механизмом развития инфраструктурных объектов и их финансирования, а их реализация в мировой Арктике рассматривается как действенный инструмент достижения устойчивого развития местных сообществ и саморазвития социально-экономических территориальных систем. Такой опыт свидетельствует о высоком потенциале ГЧП, позволяющем государствам расширить свои возможности в обеспечении развития инфраструктуры и повышения ее эффективности, что особенно важно для социально уязвимых арктических территорий.

В отличие от реализации инициатив в виде социальной интеграции и сотрудничества, степень распространенности которых в российской Арктике высока, в сфере ГЧП арктические территории России пока сильно отстают. По сравнению с арктическими

---

<sup>86</sup> Вуоренпя М.-Л. Северное измерение: взаимовыгодное сотрудничество сегодня и в будущем // Современная Европа. 2019. № 3. С. 36–41. DOI: 10.15211/soveurope320193641

<sup>87</sup> UArctic website. URL: <https://ru.uarctic.org/universitet-arktiki/> (дата обращения: 14.10.2020).

<sup>88</sup> Тор Г., Голубева В. Тематическая сеть Университета Арктики по региональному и местному развитию на базе Университетского колледжа Финнмарка // Арктика и Север. 2011. № 2. С. 122–127.

территориями североамериканских<sup>89</sup> и скандинавских<sup>90</sup> стран, в регионах российской Арктики ГЧП в социальной сфере начало развиваться совсем недавно — лишь в 2013 г. Пионером стал Ямало-Ненецкий автономный округ, где был реализован первый социальный проект на условиях ГЧП в сфере образования (о нем мы расскажем во втором разделе), и именно этот регион сейчас является лидером среди российских арктических субъектов по применению института ГЧП в социальной сфере.

К настоящему времени в российской Арктике реализуется ряд ГЧП-проектов, направленных на развитие социальной инфраструктуры, и, несмотря на то что эта сфера не является приоритетной в практике государственно-частного партнерства на арктических территориях, тем не менее и здесь есть опыт реализации таких проектов в области образования, культуры, досуга и туризма<sup>91</sup>. Вместе с тем, ГЧП в российской Арктике присущи две особенности: во-первых, в большинстве арктических регионов России ГЧП-проекты в социальной сфере пока не реализовывались, во-вторых, в здравоохранении, являющемся одной из наиболее проблемных сфер развития арктических территорий России, до сих пор не было реализовано ни одного проекта на условиях ГЧП<sup>92</sup>. Однако следует ожидать усиления развития института ГЧП в арктических регионах России в ближайшее время — последние федеральные законодательные инициативы в этой сфере включают меры государственной поддержки и преференции для инвесторов, участвующих в социальных ГЧП-проектах в Арктике.

Корпоративная социальная ответственность, получившая свое развитие на арктических территориях зарубежных стран и России в разное время (в нашей стране становление этого института произошло значительно позже), к настоящему времени уже рассматривается большинством компаний как неотъемлемая часть их деятельности. Участие компаний в социальном развитии арктических территорий весьма значимо с точки зрения обеспечения их социальной устойчивости. Направления реализации компаниями КСО имеют уже широкий спектр. Прежде всего, это участие в развитии инфраструктуры образования, здравоохранения, спорта и туризма, формировании благоприятной городской и поселенческой среды. Компании участвуют в финансировании программ и проектов, которые имеют долгосрочный эффект и позитивно влияют на качество жизни арктических местных сообществ. Развиваются благотворительность и волонтерство, ориентированные на особые группы населения.

Арктическая специфика обуславливает еще один очень важный аспект социального партнерства, а именно сотрудничество компаний с коренными народами Севера и Арктики.

---

<sup>89</sup> Торопушина Е. Е. Государственно-частное партнерство в социальной сфере арктических регионов США и Канады // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 3. С. 37–49. DOI: 10.34130/2070-4992-2020-3-37

<sup>90</sup> Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Государственно-частное партнерство в социальной сфере арктических стран Европы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 4. С. 167–190.

<sup>91</sup> Торопушина Е. Е. Реализация проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере российской Арктики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 4. С. 30–42. DOI: 10/34130/2070-4992-2019-4-30-42

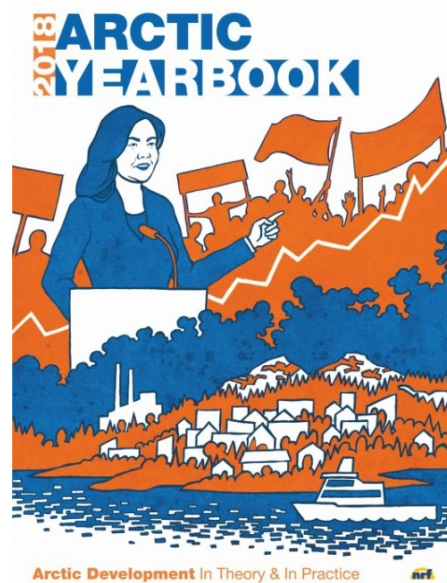
<sup>92</sup> Торопушина Е. Е. Потенциал государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения Арктической зоны Российской Федерации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 2. С. 51–60. DOI: 10/34130/2070-4992-2019-2-51-60

Достижение действенного партнерства коренного населения и промышленных компаний на арктических территориях является одним из условий не только выживания этих народов, но и защиты собственных геополитических интересов арктических стран.

Корпоративная социальная ответственность в российской Арктике за относительно короткий по историческим меркам срок прошла путь развития от разовых бессистемных благотворительных и социальных акций до интеграции КСО в стратегию развития компаний и формирования продуманной системной деятельности в социальной сфере. Для многих российских компаний-лидеров в сфере КСО, а это, прежде всего, большая часть сырьевых компаний, работающих в российской Арктике, интерес к реализации КСО приобретает все более предметный характер, так как сегодня КСО для этих компаний — атрибут успешного бизнеса, обладающий высоким стратегическим потенциалом и способствующий повышению конкурентных преимуществ компаний.

Благодаря реализации КСО арктических компаний развиваются экономическая, транспортная и социальная инфраструктура российской Арктики, формируются новые пространственные ареалы и точки развития (города, поселки), новая система расселения. В нескольких регионах Арктики России в результате взаимных усилий коренных малочисленных народов Севера и арктического российского бизнеса удалось расширить рамки сотрудничества и выработать достаточно эффективные механизмы партнерских взаимодействий.

В последнее десятилетие в мировой Арктике усиливается внимание к социальной лицензии на деятельность, в фокусе которой находится двустороннее равноправное взаимодействие местного сообщества и компании. Необходимость выяснения и учета интересов населения арктических регионов, определения рисков и преимуществ для местных сообществ, принимающих на своих территориях добывающие производства, выявления степени ответственности добывающих компаний перед местными жителями и общественного одобрения деятельности этих компаний стали важными и актуальными вопросами, прежде всего, в связи с расширением добычи нефти и газа, развитием горнодобывающей деятельности в Арктике<sup>93</sup>. На рисунке — обложка ежегодного международного издания Arctic Yearbook, выпуск которого в 2018 г. был посвящен проблемам развития добывающих отраслей в Арктике и взаимодействию компаний с местными сообществами<sup>94</sup>.



Внимание к местным сообществам, к их отношениям с добывающими отраслями исключительно важно для этого региона. С одной стороны, во многих случаях арктические поселения обеспечивают условия для разведки полезных ископаемых и их добычи, с другой — многие местные сообщества в Арктике сильно обеспокоены экологическими

<sup>93</sup> Smits C. C. A., Justinussen J. C. S., Bertelsen R. G. Human capital development and a social license to operate: examples from Arctic energy development in the Faroe Islands, Iceland and Greenland // Energy Research & Social Science. 2016. Vol. 16. P. 122–131. DOI: 10.1016/j.erss.2016.03.016

<sup>94</sup> Arctic Yearbook — 2018. URL: [https://issuu.com/arcticportal/docs/arctic\\_yearbook\\_2018](https://issuu.com/arcticportal/docs/arctic_yearbook_2018) (дата обращения: 20.10.2020).

последствиями деятельности добывающих компаний и отсутствием или недостаточностью социально-экономических результатов этих действий для местного населения.

Эти вопросы особенно актуальны для российской Арктики. Здесь на обширной территории добывающие отрасли по-прежнему являются главными (и часто единственными) локомотивами экономического развития для многих муниципалитетов и регионов, и интенсивная добыча минеральных ресурсов в этом регионе, скорее всего, продолжится и в обозримом будущем.

Для российских арктических сообществ, принимающих добывающие компании, социальная лицензия является значимым компонентом местного развития, и этот аспект деятельности компаний необходимо отслеживать и оценивать.

Если рассматривать СЛД как непрерывный диалог между сообществом и компанией, переключающий внимание на потребности, определенные самими местными жителями, то социальная лицензия может стать полезным практическим инструментом в содействии (само)развитию территорий присутствия добывающих отраслей. В российской Арктике ее применение может стать новым инструментом достижения устойчивости и саморазвития муниципалитетов, оказывающим прямое воздействие на повышение качества жизни, обеспечение доступа местного сообщества к дополнительным ресурсам развития, расширение участия населения в управлении, развитие человеческого и социального капитала. В конечном счете, это новая возможность для городов и поселков Арктики влиять на свою судьбу.

Таким образом для мирового арктического пространства характерна неравномерность развития и использования на практике тех или иных инструментов социального партнерства и взаимодействия государства, частного сектора и гражданского общества, что во многом является следствием межнациональных различий, особенностей институциональной среды, присущей разным странам, степени развитости гражданского общества.

Сегодня в мировой Арктике уже реализуется бесчисленное количество социальных инициатив, проектов и партнерств, направленных на расширение взаимодействия местных сообществ, органов власти, предпринимательства, высших учебных заведений, учреждений здравоохранения, образования, культуры и науки. В российской Арктике социальное партнерство государства, бизнеса и гражданского общества находится только в процессе становления, однако активность в отношении расширения практик реализации различных партнерских инициатив в социальной сфере растет.

Кризис 2020 г., вызванный пандемией коронавируса COVID-19, наглядно продемонстрировал все те проблемы, которые были присущи социальной сфере даже наиболее развитых стран. Ситуация, когда государственный сектор оказался не в состоянии полностью реализовать социальные интересы общества из-за отсутствия определенного вида ресурсов, сегодня, в условиях пандемии, многократно усугубилась. На фоне распространения коронавирусной инфекции произошли изменения в социальной активности бизнес-структур, увеличивших свои социальные инвестиции в здравоохранение (обеспечение медицинских учреждений дорогостоящим реанимационным, диагностическим и лабораторным оборудованием, средствами индивидуальной защиты и пр.) и образование (приобретение планшетов, ноутбуков, компьютеров и подключение к сети Internet для дистанционного обучения школьников). Беспрецедентно расширились волонтерские инициативы, включая корпоративное волонтерство, направленные на поддержку и помощь в

обеспечении продуктами питания, лекарствами и пр. пожилых людей, многодетных и малообеспеченных семей, других социально уязвимых групп населения и нуждающихся жителей. Усилилась деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций и предприятий. Даже те компании и фирмы, которые оказались в числе наиболее пострадавших от негативных экономических последствий, вызванных пандемией COVID-19, внесли значимый вклад в борьбу с распространением коронавирусной инфекции: многие авиакомпании осуществляли транспортировку биоматериалов для диагностики COVID-19 в лаборатории, что помогло повысить уровень тестирования населения, рестораны и кафе обеспечивали медицинских работников горячими обедами, оказывали помощь пожилым людям, малоимущим и бездомным и т. д.

Кризис оказывает влияние и на развитие социального партнерства, и на усиление потребности в таком взаимодействии, что в значительной мере предопределяет важность укрепления этого института.

Сотрудничество власти, бизнеса и общества способствует формированию бесконфликтной среды и создает условия для большего развития социального партнерства, которое становится все более необходимой формой сосуществования всех акторов на арктических территориях. С таких позиций социальное партнерство является значимой детерминантой укрепления социальных ресурсов местных сообществ и развития экономики арктических территорий.

Существующая арктическая практика североамериканских и скандинавских стран, а также практика российских арктических лидеров (регионов, местных сообществ, корпораций) в сфере реализации инициатив социального партнерства подтверждает свою эффективность и результативность, что позволяет имплементировать ее направления, формы и механизмы в социальную сферу всех арктических территорий.

## 2. Практики социального партнерства в зарубежной и российской Арктике

### 2.1. Сотрудничество в социальной сфере

#### 2.1.1. Проект «Работа и предпринимательство», Альта, Норвегия <sup>95</sup>

В начале 2000-х гг. местным сообществом Альты (Норвегия) был разработан и принят муниципальный план “Alta Vil” (на 2004–2015 гг.)<sup>96</sup>, включающий шесть приоритетных направлений развития, являющихся особенно важными для муниципалитета.



Одно из таких направлений заключалось в необходимости развития и укрепления предпринимательской культуры, создании новых компаний и росте занятости в частном секторе. Идеи, заложенные в муниципальном плане “Alta Vil”, легли в основу и послужили инициированию создания и началу реализации в этом арктическом муниципалитете проекта «Работа и предпринимательство» (“Work and Entrepreneurship”), который стал результатом обширной консолидации местного сообщества при определении проблем и возможных решений и рассматривался как ключевое условие развития предпринимательской

культуры в Альте. Приоритеты проекта укладывались в структуру муниципального плана “Alta Vil”, расширяя его в части сотрудничества в сфере образовательных программ между местными предприятиями, школами и муниципалитетом.

Проект включал две амбициозные цели, на достижение которых он был направлен:

а) предпринимательство и знания в Альте будут инновационными и направленными на развитие;

б) в Альте будет развита сильная предпринимательская культура в школах, на рабочих местах и в местном сообществе<sup>97</sup>.

Эти идеи были реализованы при участии различных акторов в рамках нескольких подпроектов и инициатив, которые вместе обеспечивали развитие предпринимательской культуры в Альте.

<sup>95</sup> Все изображения, представленные в этом подразделе, взяты с официального сайта муниципалитета Альта. URL: <https://www.alta.kommune.no> (дата обращения: 13.10.2020).

<sup>96</sup> Alta Commune website. URL: <https://www.alta.kommune.no/index.php?find=Alta+Vil+2004-2016> (дата обращения: 13.10.2020).

<sup>97</sup> Moen T. H. R., Persen T. E. Work and entrepreneurship in Alta 2009–2012 // Sustainable Development in the Circumpolar North. From Tana, Norway to Oktemtsy, Yakutia, Russia. UArctic Thematic Network on Local and Regional Development, The Arctic University of Norway, University of Northern British Columbia, 2015. DOI: 10.7557/5.3205



Работа велась в начальной школе, где молодежь получала первичные знания о создании бизнеса и его роли в развитии местного сообщества, в средней школе и в Колледже Университета Финнмарка<sup>98</sup> (вошедшем в 2013 г. в состав Арктического университета Норвегии), где обучение проходило в виде практических занятий и стажировок. Обучение предпринимательскому мастерству и помощь в создании и ведении бизнеса предлагалась всем потенциальным предпринимателям независимо от возраста и социального статуса<sup>99</sup>.

Несмотря на то что целевой аудиторией проекта выступало все местное сообщество, было выделено несколько особых акторов и групп:

- молодежь (школьники и студенты), женщины и молодые девушки, безработные и иммигранты, которые благодаря этому проекту смогли бы получить знания и возможность создать собственный бизнес;

- компании, которые смогли бы привнести инновационные решения в уже существующий бизнес или создавать новые компании;

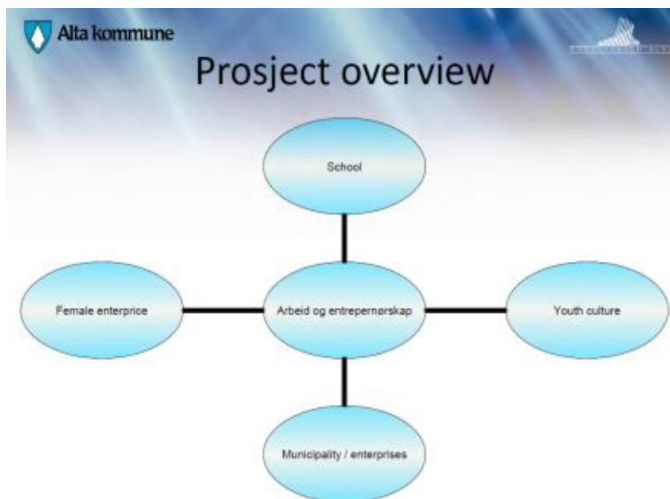
- государственные предприятия, которые смогли бы поддержать местные инициативы и инновации;

- учреждения образования, которые сыграли бы главную роль в распространении знаний о предпринимательстве и ведении бизнеса.

Проект был направлен не только на расширение знаний жителей о бизнесе и их вовлечение в предпринимательскую деятельность, но и на развитие положительного отношения местного сообщества к предпринимательству в целом, что и явилось положительным итогом проекта.

Одним из важных результатов реализации проекта стало заключение долгосрочных партнерских соглашений между муниципалитетом Альта и как минимум пятьюдесятью местными компаниями и фирмами. В уже существующих фирмах были созданы места для стажировки тех, кто хочет попробовать себя в предпринимательстве.

Была разработана программа финансовой поддержки компаний, создаваемых молодежью, для реализации которой муниципалитет создал специальный фонд. Установилось сотрудничество с норвежским государственным агентством общенационального промышленного развития Innovation Norway для разработки конкретных предложений и финансовой поддержки бизнес-идей жителей Альты, стремящихся реализовать себя в предпринимательстве.



<sup>98</sup> Sustainable Development in the Circumpolar North. From Tana, Norway to Oktemtsy, Yakutia, Russia. UArctic Thematic Network on Local and Regional Development, The Arctic University of Norway, University of Northern British Columbia, 2015. P. 105–115. URL: <https://www.unbc.ca/sites/default/files/sections/community-development-institute/ebookgargia2004-2014-eddec42014withchdois.pdf> (дата обращения: 12.10.2020).

<sup>99</sup> Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальная интеграция в образовании и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 3. С. 75–82.

Реализация проекта «Работа и предпринимательство» в Альте, безусловно, положительно отразилась на развитии этого арктического местного сообщества. И здесь следует отметить, что вся арктическая Норвегия является регионом-лидером в сфере реализации инициатив социального сотрудничества в мировой Арктике. Причина этого, очевидно, кроется в череде кризисов в рыбной отрасли этой территории и их последствиях в виде нарастания социальных и экономических проблем (оттока населения, снижения качества основных социальных услуг, роста безработицы и бедности, проблемы привлечения квалифицированных кадров и пр.)<sup>100</sup>. В свое время именно кризис в рыбной отрасли способствовал созданию в 1968 г. Колледжа Университета Финнмарка, перед которым ставилась основная задача — обучение специалистов, необходимых арктической периферии Норвегии, для активного содействия местному и региональному развитию посредством реализации учебных прикладных курсов<sup>101</sup>. Если в начале своей деятельности эту работу нельзя было отнести к успешным (слишком превалировало стремление колледжа стать классическим университетом), то в дальнейшем развитие образовательной деятельности стало соответствовать его оригинальной миссии — поставлять в арктические местные сообщества необходимые знания и компетенции.

### 2.1.2. Проект «Путь к независимости», Анкоридж, США<sup>102</sup>

Бездомность — широко распространенная проблема во всем мире, и арктические территории не являются здесь исключением. Неудачи, отсутствие сбережений, бедность, насилие, проблемы с ментальным здоровьем — все это может сделать людей бездомными.



Мэр Анкориджа Итан Берковиц рассказывает о проекте «Путь к независимости», 18 апреля 2018 г. (Фото Джейсона Мура)

Во второй половине 2010-х гг. Католическая социальная служба (CSS) и местное сообщество Анкориджа выступили с инициативой оказания помощи поиска жилья для бездомных людей. Летом 2018 г. был разработан проект «Путь к независимости» (“Path to Independence”) и начата его реализация Католической социальной службой в сотрудничестве с местными властями, Управлением жилищного строительства Cook Intel Housing, Weidner Apartment Homes, Фондом Расмусона, Первым национальным банком Аляски и рядом других местных фондов, предприятий и организаций.

<sup>100</sup> Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальная интеграция в образовании как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 3. С. 75–82.

<sup>101</sup> Arctic University of Norway website. URL: <https://en.uit.no/startside> (дата обращения: 13.10.2020).

<sup>102</sup> Иллюстрации, представленные в этом подразделе, взяты с официальных сайтов CIRI и Alaska’s News Source. URL: <https://www.ciri.com>, <https://www.alaskasnewsresource.com> (дата обращения: 15.10.2020).

Проект, включающий не только оказание срочной помощи для временного размещения бездомных людей или семей, но и обеспечение таких людей постоянным жильем, оказание финансовой помощи и помощи в трудоустройстве, был поддержан местным сообществом. Общее число участников проекта «Путь к независимости» из государственного и частного секторов составило более двадцати<sup>103</sup>.

Начальное финансирование проекта составило 650 тыс. долл. США, большую часть из которых выделили местные предприятия и организации, в том числе частные домовладельческие компании Weidner Apartment Homes и Cook Inlet Housing, которые стали не только инвестировать в проект, но и предоставлять жилье бездомным. Американский банк Wells Fargo выделил Католической социальной службе целевой грант на реализацию проекта (100 тыс. долл. США), а также запустил программу подарочных карт, предоставляющих право участникам проекта получить небольшую финансовую помощь<sup>104</sup>.



Существенную финансовую поддержку проекту оказали двенадцать региональных корпораций коренных жителей Аляски, президент одной из которых (корпорации CIRI — Софи Минич) так охарактеризовала их участие в этой инициативе: *«Мы рады поддержать эти новаторские усилия по обеспечению бездомных людей на Аляске безопасным, постоянным жильем и возможностями трудоустройства. Бездомность — не новая проблема для наших сообществ, но это не значит, что мы не должны искать новые подходы к ее решению. Мы рады быть частью проекта «Путь к независимости» и, что более важно, частью решения проблемы бездомности среди наших людей»*<sup>105</sup>.

На первый год реализации проекта было запланировано оказать помощь сорока бездомным, но на деле шестьдесят человек из тридцати восьми семей и домохозяйств были обеспечены постоянным жильем, почти 90 % из которых были трудоустроены.

Соня Глэнси — одна из этих шестидесяти человек, у которых теперь есть постоянное жилье и работа: *«Я все время ночевала в машине и жила в страхе, — говорит она. — Я делала все, чтобы найти работу и хоть как-то поддержать себя, но не могла заработать достаточно денег, чтобы выжить и иметь свое жилье»*<sup>106</sup>. Обратившись в CSS, она нашла там свой «Путь к независимости». Этот проект дал ей те инструменты и возможности,

<sup>103</sup> Public-private partnership to provide housing stabilization in “Path to Independence” // Municipality of Anchorage website, Apr 18, 2018. URL: <https://www.muni.org/Departments/Mayor/PressReleases/Pages/Public-privatepartnershiptoprovidehousingstabilizationinPathtoIndependence.aspx> (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>104</sup> Path to Independence gives homeless a chance at new life // Alaska’s News Source website, Dec 10, 2018. URL: <https://www.alaskanewssource.com/content/news/Rapid-rehousing-program-connects-homeless-to-permanent-housing-and-employment-502306191.html> (дата обращения: 22.10.2020).

<sup>105</sup> Path to Independence // CIRI website. URL: <https://www.ciri.com/path-to-independence/#:~:text=A%20new%2C%20innovative%20program%20that,views%2C%20and%20solves%2C%20homelessness> (дата обращения: 16.10.2020).

<sup>106</sup> Path to Independence program a success after first year // Alaska’s News Source website, Oct 04, 2019. URL: <https://www.alaskanewssource.com/content/news/Path-to-Independence-program-a-success-after-its-first-year-562128821.html> (дата обращения: 16.10.2020).

которые были нужны, чтобы снова «встать на ноги» и чувствовать себя безопасно в домашнем уюте.

Проект «Путь к независимости» — это яркий пример того, как социальное сотрудничество и партнерство в местном сообществе, объединившем свои усилия, способствует решению одной из наиболее сложных проблем социальной сферы — проблемы бездомности<sup>107</sup>. Реализация проекта открыла новые возможности объединения физической инфраструктуры с инвестициями и создания на их основе действенной системы поддержки одной из наиболее уязвимых групп населения.

В 2019 г. данный проект был удостоен премии «Сильные сообщества» (“Strong Communities Award”), учрежденной Федеральным банком ипотечного кредитования Де-Мойна (FHLB Des Moines) и присуждаемой за реализацию проектов и программ, способствующих развитию местных сообществ и сохранению в них малого бизнеса. Премия, размер которой составил 15 тыс. долл. США, была полностью направлена на финансирование дальнейшей реализации проекта «Путь к независимости»<sup>108</sup>.

### *2.1.3. Инициатива по охране здоровья человека в Арктике, Россия — Дания / Гренландия — Исландия — Канада — Норвегия — США — Финляндия — Швеция<sup>109</sup>*

Сотрудничество по вопросам развития здравоохранения и общественного здоровья в Арктике имеет давнюю традицию, но совместная международная политика арктических государств в этой сфере получила свое развитие лишь в 1957 г., с началом реализации «Циркумполярного движения за здоровье» (Circumpolar Health Movement), совместной международной инициативы, направленной на улучшение здоровья жителей арктических территорий<sup>110</sup>.

К настоящему времени арктическое сотрудничество в сфере здравоохранения и общественного здоровья включает уже огромное количество различных проектов и инициатив, реализуемых международными организациями, союзами, фондами и т. д. Значительная часть таких проектов реализуется в рамках деятельности Арктического совета (Arctic Council) и Международного союза циркумполярного здравоохранения (International Union for Circumpolar Health).



Арктический совет — созданный в 1996 г. межправительственный форум, содействующий

<sup>107</sup> Торопушина Е. Е. Государственно-частное партнерство в социальной сфере арктических регионов США и Канады // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 3. С. 37–49. DOI: 10.34130/2070-4992-2020-3-37

<sup>108</sup> Path to Independence wins Strong Communities Award with help from First National // First National Bank Alaska website, Aug 12, 2019. URL: <http://www.fnbalaska.com/about-us/about-first-national/press-releases/path-independence-wins-strong-communities-award-help-first-national> (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>109</sup> Логотипы Арктического совета и Международного союза циркумполярного здравоохранения, представленные в этом подразделе, взяты с официальных сайтов организаций. URL: <http://www.arctic-council.org>, <http://www.iuch.net> (дата обращения: 14.10.2020).

<sup>110</sup> Harvald B. The international collaboration on circumpolar health // Arctic Medical Research. 1986. Vol. 42. P. 48.

сотрудничеству, координации и взаимодействию между восьмью государствами, имеющими арктические территории, — Россией, Данией / Гренландией, Исландией, Канадой, Норвегией, США, Финляндией и Швецией<sup>111</sup>.

Международный союз циркумполярного здравоохранения (IUCH) — неправительственная ассоциация, созданная в 1981 г. и объединяющая учреждения Канады, США, Дании, России и Северного общества по приполярной медицине. Деятельность Международного союза циркумполярного здравоохранения направлена на поддержку научных исследований, содействие сотрудничеству научных учреждений в сфере арктического здравоохранения, а также на стимулирование участия в сфере охраны здоровья самих жителей регионов Арктики<sup>112</sup>.



Инициатива по охране здоровья человека в Арктике (Arctic Human Health Initiative, АННИ), получившая свое развитие в рамках Международного полярного года, — это координирующий проект под руководством Арктического совета.

24 ноября 2004 г. заседание министров Арктического совета в Рейкьявике (Исландия) поручило заинтересованным сторонам разработать предложения для совместного комитета Международного полярного года, направленные на расширение деятельности Арктического совета в области здравоохранения и развитие Международного союза циркумполярного здравоохранения<sup>113</sup>. В результате было подготовлено сводное письмо об Инициативе по охране здоровья человека в Арктике, рассмотренное на заседании Арктического совета 6–7 апреля 2005 г. в Якутске (Россия), а сама инициатива была одобрена всеми арктическими государствами<sup>114</sup>.

Инициатива по охране здоровья человека в Арктике, направленная на обеспечение помощи в установлении сотрудничества между различными международными партнерами, координации исследований в области здоровья человека, осуществлении образовательной, информационной и коммуникационной деятельности в этой сфере, предусматривала общие цели: а) развитие исследований в области здоровья человека; б) повышение осведомленности о проблемах здоровья жителей Арктики; с) продвижение лучших стратегий развития здравоохранения, направленных на рост уровня здоровья и благополучия всех жителей Арктики<sup>115</sup>.

Конкретные мероприятия, реализуемые в рамках Инициативы по охране здоровья человека в Арктике, включали:

- расширение исследовательских сетей, занимающихся наблюдением и мониторингом общественного здоровья жителей Арктики, с целью развития сотрудничества и координации исследований в области здоровья человека;

<sup>111</sup> Arctic Council website. URL: <http://www.arctic-council.org> (дата обращения: 14.10.2020).

<sup>112</sup> Murphy N. J. The roundtrip to Fairbanks: the circumpolar health movement comes full circle, part II // *The International Journal of Circumpolar Health*. 2013. DOI: 10.3402/ijch.v72i0.21608

<sup>113</sup> Parkinson A. J. The Arctic Human Health Initiative: a legacy of the International Polar Year 2007–2009 // *International Journal of Circumpolar Health*. 2013. Vol. 72. DOI: 10.3402/ijch.v72i0.21655

<sup>114</sup> Arctic Human Health Initiative: Summary Letter of Intent // Arctic Council website. URL: <https://oaarchive.arctic-council.org/handle/11374/4/browse?type=author&value=Arctic+Human+Health+Initiative+%28АННИ%29> (дата обращения: 24.10.2020).

<sup>115</sup> Parkinson A. J. The Arctic Human Health Initiative: a legacy of the International Polar Year 2007–2009 // *International Journal of Circumpolar Health*. 2013. Vol. 72. DOI: 10.3402/ijch.v72i0.21655

- содействие исследованиям, направленным на изучение воздействия на здоровье антропогенного загрязнения, экономических преобразований и изменения климата;
- расширение исследований в области распространения инфекционных и хронических заболеваний, вопросов психического здоровья;
- содействие образованию, информационно-пропагандистской деятельности и коммуникации, которые позволят сосредоточить внимание общественности, сообществ и политиков на вопросах здоровья в Арктике;
- содействие внедрению полученных результатов исследований в практику здравоохранительной деятельности и в действия сообществ, включая реализацию стратегий профилактики и укрепления здоровья;
- содействие синергии и стратегическому направлению исследований в области индивидуального здоровья человека и укрепления общественного здоровья в Арктике<sup>116</sup>.

Практическая реализация Инициативы по охране здоровья человека в Арктике способствовала расширению эпидемиологического надзора за инфекционными и неинфекционными заболеваниями на основе создания интегрированной сетевой системы, объединяющей больницы и медицинские лаборатории, расположенные в Арктике<sup>117</sup>.

Инициатива оказала значительное влияние на развитие арктической сети медицинских исследований и исследований вопросов здоровья населения Арктики, что послужило усилению интеграции программ в этих сферах и совместной работы местных сообществ и исследователей.

Были созданы возможности для трансграничного партнерства в вопросе изучения потребностей населения Арктики в медицинских услугах, возможностей развития телемедицины, мобильной медицины, дистанционного обучения для повышения качества медицинских услуг для жителей Арктики и медико-социальной помощи людям, в том числе с проблемами психического и ментального здоровья<sup>118</sup>.

Инициатива по охране здоровья человека в Арктике доказала свою эффективность и позволила расширить диалог между исследователями, политиками и местными арктическими сообществами, повысить значимость вопроса здоровья жителей Арктики в политике национальных правительств<sup>119</sup>.

<sup>116</sup> Arctic Health website. URL: <http://arctichealth.org> (дата обращения: 14.10.2020).

<sup>117</sup> Zultz T., Bruce M. G., Parkinson A. J. International circumpolar surveillance: prevention and control of infectious diseases: 1999–2008. Oulu: Circumpolar Health Supplements, 2009. URL: [http://www.circumpolarhealthjournal.net/public/journals/32/chs/CHS\\_2009\\_4.pdf](http://www.circumpolarhealthjournal.net/public/journals/32/chs/CHS_2009_4.pdf) (дата обращения: 16.10.2020).

<sup>118</sup> Krupnik I., Allison I., Bell R., Cutler D., Hik D., Lopez-Martinez J., Volker R., Sarukhanian E., Summerhayes C., editors. Understanding Earths Polar Challenges: International Polar Year 2007–2008. Rovaniemi: University of the Arctic, 2011. P. 335–356.

<sup>119</sup> Bjerregaard P. The Arctic health declaration // International Journal of Circumpolar Health. 2011. Vol. 70. P. 101–102.

## 2.2. Государственно-частное партнерство

### 2.2.1. Территориальная больница Стентона, Йеллоунайф, Канада <sup>120</sup>

В мае 2011 г. Правительство Северо-Западных территорий (СЗТ) законодательно утвердило Политику государственно-частного партнерства<sup>121</sup>, в которой были установлены основные принципы и условия реализации ГЧП-проектов. Отдельные положения, касающиеся регулирования и развития этого института были включены в Устав СЗТ и ряд других нормативных правовых актов провинции<sup>122</sup>. Одним из основных направлений применения института ГЧП стало рассматриваться здравоохранение, что соответствовало и общенациональной практике развития ГЧП в Канаде (к настоящему времени именно в здравоохранении реализована треть всех ГЧП-проектов страны — 102 из 290)<sup>123</sup>.

В 2014 г. Правительство Северо-Западных территорий приняло решение о необходимости реализации ГЧП-проекта по реконструкции в Йеллоунайфе здания территориальной больницы Стентона (Stanton Territorial Hospital — STH), оказывающей неотложную, амбулаторную, стационарную и высокоспециализированную медицинскую помощь не только жителям СЗТ, но и населению Китикмеотского района Нунавута.

Основными причинами, послужившими принятию такого решения, являлись физический и моральный износ самого здания больницы STH, построенного в 1988 г., устаревшее диагностическое, лабораторное и медицинское оборудование, маленький спектр медико-социальных услуг, предоставляемых населению, а также неспособность больницы обеспечить необходимое качество и доступность медицинских услуг для жителей.



Реализация проекта должна была не только устранить эти проблемы и сделать больницу STH соответствующей современным стандартам оказания медицинской помощи и безопасности, но и послужить удовлетворению растущего спроса на услуги здравоохранения в будущем, с учетом того что население зоны обслуживания больницы STH неуклонно растет (и, по оценкам, в ближайшие тридцать лет увеличится на 13 %)<sup>124</sup>.

<sup>120</sup> Все изображения, представленные в этом подразделе, взяты с официального сайта Spectrum. URL: <https://www.p3spectrum.ca> (дата обращения: 17.10.2020).

<sup>121</sup> Public-Private Partnership Policy of the Northwest Territories // Government of Northwest Territories website. URL: <https://www.eia.gov.nt.ca/sites/eia/files/content/15.02-public-private-partnership-policy.pdf> (дата обращения: 17.10.2020).

<sup>122</sup> Устав Северо-Западных территорий (R.S.N.W.T. 1988), ежегодные тома Устава СЗТ (S.N.W.T.), законы, консолидации актов, правил партнерства и пр. представлены на официальном сайте юстиции провинции — Government of Northwest Territories website. URL: <https://www.eia.gov.nt.ca> (дата обращения: 17.10.2020).

<sup>123</sup> Торопушина Е. Е. Государственно-частное партнерство в социальной сфере арктических регионов США и Канады // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 3. С. 37–49. DOI: 10.34130/2070-4992-2020-3-37

<sup>124</sup> Stanton Territorial Hospital Renewal Project // Spectrum website. URL: <https://www.p3spectrum.ca/project/info/?id=326> (дата обращения: 18.10.2020).

Примечательно, что Правительство Северо-Западных территорий изначально объявило тендер на реконструкцию здания и обновление существующей больницы, и только в процессе тендера было принято решение о строительстве нового здания больницы<sup>125</sup>.

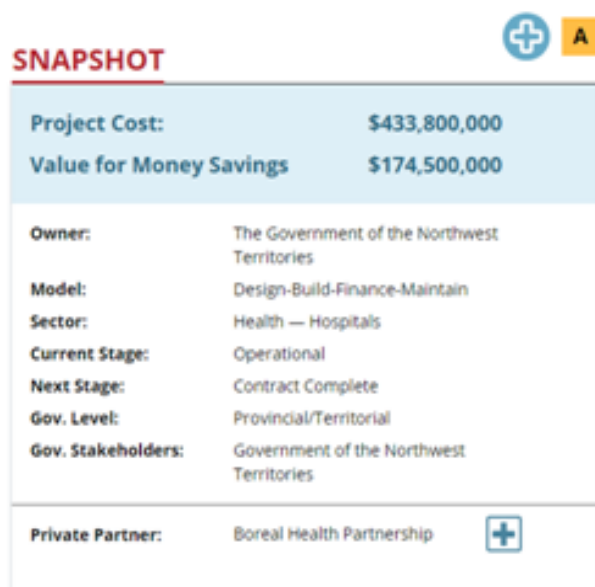
В сентябре 2015 г. контракт на строительство в Йеллоунайфе новой больницы STH был присужден проектной компании Boreal Health Partnership, включающей несколько частных партнеров: Bird Capital Limited, Bird Construction, Carillion Private Finance Limited, CIBC World Markets, Clark Builders, Kasian Architecture Interior Design & Planning Ltd. и HOCHTIEF PPP Solutions GmbH<sup>126</sup>. Запланированный объем инвестиций составил около 434 млн канадских долл.

Проект включал в себя несколько этапов строительства и модернизации больницы, обеспечивающих бесперебойную работу отделений и медицинского персонала, и позволял в результате такой реконструкции удвоить размеры этого инфраструктурного объекта здравоохранения.

Строительство в Йеллоунайфе новой больницы STH должно было завершиться в 2021 г., но уже 26 мая 2019 г. она была введена в эксплуатацию и торжественно открыта. В новой больнице STH было создано отделение неотложной помощи, медицинская лаборатория, оснащенная современным оборудованием, отделения для стационарной и амбулаторной помощи, специализированные клиники, открыто сто больничных коек, размещенных в одноместных палатах. Еще одним результатом реализации этого ГЧП-проекта стало создание 45 новых рабочих мест для медицинского персонала<sup>127</sup>.

Само здание новой больницы STH и внутренний дизайн помещений были сделаны в соответствии с принципами LEAN, направленными на увеличение эффективности использования ресурсов и расширение пропускных возможностей больницы. Окончательная стоимость проекта, включая капитальные и управленческие расходы, составила 350 млн канадских долл.

Для управления и эксплуатации новой больницы STH проектная компания Boreal Health Partnership привлекла фирму Dexterra, которая будет осуществлять дальнейшее тридцатилетнее обслуживание больницы<sup>128</sup>.



SNAPSHOT	
Project Cost:	\$433,800,000
Value for Money Savings	\$174,500,000
Owner:	The Government of the Northwest Territories
Model:	Design-Build-Finance-Maintain
Sector:	Health — Hospitals
Current Stage:	Operational
Next Stage:	Contract Complete
Gov. Level:	Provincial/Territorial
Gov. Stakeholders:	Government of the Northwest Territories
Private Partner:	Boreal Health Partnership

<sup>125</sup> Former Stanton hospital will be retrofitted for long-term care // CBC website, Jan 11, 2018. URL: <https://www.cbc.ca/news/canada/north/stanton-territorial-hospital-long-term-care-1.4482113> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>126</sup> Stanton Territorial Hospital Renewal Project // Spectrum website. URL: <https://www.p3spectrum.ca/project/info/?id=326> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>127</sup> Former Stanton hospital will be retrofitted for long-term care // CBC website, Jan 11, 2018. URL: <https://www.cbc.ca/news/canada/north/stanton-territorial-hospital-long-term-care-1.4482113> (дата обращения: 18.10.2020).

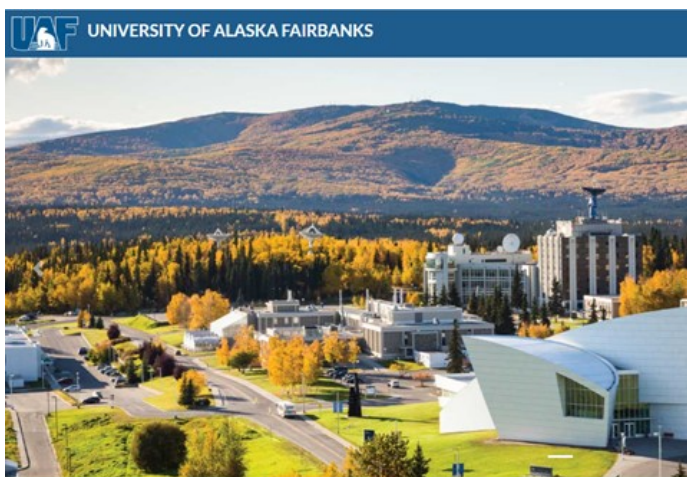
<sup>128</sup> Minister acknowledges 'growing pains' at grand opening of Stanton Territorial Hospital // CBC website, Jul 12, 2019. URL: <https://www.cbc.ca/news/canada/north/stanton-hospital-growing-pains-grand-opening-1.5210824> (дата обращения: 19.10.2020).



Здание старой больницы STH было сохранено, и после модернизации и ремонта там были открыты дополнительные стационарные отделения для длительного лечения и ухода за пациентами (90 коек), размещены некоторые амбулаторные службы. Для дальнейшего управления и эксплуатации старого здания больницы STH проектная компания Boreal Health Partnership привлекла фирму Ventura Stanton Inc.<sup>129</sup>.

## 2.2.2. Wood Center Университета Аляски, Фэрбенкс, США<sup>130</sup>

В начале 2000-х гг. правление Университета Аляски в Фэрбенксе выступило с инициативой начать реконструкцию университетского городка, создало специальный комитет по планированию и пригласило консультанта, который помог бы определить приоритетные направления в обновлении кампуса. Был разработан план реконструкции университетского городка, но в тот период студенческое сообщество его не поддержало и реализация проекта не была начата<sup>131</sup>.



Позже, уже в начале 2010-х гг. руководство университета вновь вернулось к вопросу модернизации и реконструкции университетского городка, физически и морально устаревшего с момента открытия Университета Аляски в 1972 г.<sup>132</sup>.

Правлением Университета Аляски уже при поддержке студенческого сообщества была разработана и начата реализация программы “Student Life: Transforming the UAF Experience”<sup>133</sup>, направленной на качественное улучшение условий жизни и учебы в университете. Первым этапом реконструкции университетского городка стало строительство нового кампуса Wood Center и трех новых корпусов общежития для студентов. В связи с тем что собственных финансовых ресурсов, достаточных для реализации проекта, у университета не было, правление приняло решение осуществлять новое строительство посредством ГЧП и объявило тендер.

<sup>129</sup> Former Stanton hospital will be retrofitted for long-term care // CBC website, Jan 11, 2018. URL: <https://www.cbc.ca/news/canada/north/stanton-territorial-hospital-long-term-care-1.4482113> (дата обращения: 18.10.2020).

<sup>130</sup> Все изображения, представленные в этом подразделе, взяты с официальных сайтов Университета Арктики и компании Perkins&Will. URL: <https://www.uaf.edu>, <https://perkinswill.com> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>131</sup> University of Alaska Fairbanks builds for the future with public-private partnership // Foodservice Director website, Oct 30, 2014. URL: <https://www.foodservicedirector.com/operations/university-alaska-fairbanks-builds-future-public-private-partnership> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>132</sup> UAF, private partner plan dining, residence hall facilities // UAF website, Jul 02, 2012. URL: <https://news.uaf.edu/uaf-private-partner-plan-dining-residence-hall-facilities/> (дата обращения: 20.10.2020).

<sup>133</sup> First Review of Proposed FY14 Operating — University of Alaska // Yumpu website. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/10056137/first-review-of-proposed-fy14-operating-university-of-alaska> (дата обращения: 20.10.2020).

В 2012 г. контракт на реализацию ГЧП-проекта по строительству Wood Center и новых общежитий был присужден двум компаниям — некоммерческой организации National Development Council (NDC) и компании Lorig Associates LLC. Некоммерческая организация NDC, специализирующаяся в том числе на реализации ГЧП-проектов в сфере развития социальной инфраструктуры (к настоящему времени NDC профинансировала социальные ГЧП-проекты на сумму более 2,6 млрд долл. США)<sup>134</sup>, должна была осуществлять финансирование и разработку проекта, а строительная компания Lorig Associates LLC<sup>135</sup> была выбрана в качестве партнера, осуществляющего непосредственную реализацию проекта. Планировалось, что строительство Wood Center будет завершено летом 2014 г., после чего начнется строительство новых общежитий так, чтобы они были готовы к заселению студентов к началу учебного года в 2015–2016 гг.



К реализации проекта было привлечено несколько других частных партнеров: GHEMM Company Inc., Design Alaska, KPFF, DOWL НКМ, Stafford Desing Group<sup>136</sup>. Главным архитектором и дизайнером проекта выступила компания Perkins & Will.

ГЧП-проект в части строительства Wood Center предусматривал создание нового здания общей площадью 4,6 тыс. м<sup>2</sup>, включающего различные зоны для учебы и совместной работы студентов, новую столовую на пятьсот человек, службу доставки, кафе, магазины, лаунж-зону и т. д. Объем инвестиций на реализацию проекта составил 28 млн долл. США<sup>137</sup>.



Учитывая, что значительная часть академического календаря Университета Аляски совпадает с зимой, полярной ночью и низкими температурами, когда студенческая жизнь вне кампуса становится крайне ограниченной, перед проектировщиками и дизайнерами стояла задача создать красочный и гостеприимный комплекс, способный оживить студенческую жизнь и стать своеобразным центром притяжения (“beacon of place”) в университете<sup>138</sup>.

<sup>134</sup> National Development Council website. URL: <http://www.ndconline.org/about-us/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>135</sup> Lorig Associates LLC website. URL: <http://www.lorig.com> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>136</sup> University of Alaska Fairbanks honored with merit award of excellence // National Development Council website, Nov 03, 2015. URL: <https://ndconline.org/2015/11/03/university-of-alaska-fairbanks-honored-with-merit-award-of-excellence/> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>137</sup> University of Alaska Fairbanks builds for the future with public-private partnership // Foodservice Director website, Oct 30, 2014. URL: <https://www.foodservicedirector.com/operations/university-alaska-fairbanks-builds-future-public-private-partnership> (дата обращения: 20.10.2020).

<sup>138</sup> University of Alaska, Fairbanks Wood Center Expansion and Renovation // Perkins & Will website. URL: <https://perkinswill.com/project/wood-center-expansion-renovation/> (дата обращения: 20.10.2020).

В августе 2014 г. Wood Center был полностью построен и введен в эксплуатацию. Реализация этого ГЧП-проекта позволила создать новое многофункциональное пространство (не только для студентов и преподавателей университета, но и для местных жителей), отвечающее всем современным требованиям, в том числе по технической и экологической эффективности (так, использованные при строительстве инженерные решения позволили на 79 % сократить энергопотребление).

Для дальнейшего тридцатилетнего управления и эксплуатации Wood Center Университета Аляски компания Lorig Associates LLC привлекла фирму NANA Management Services<sup>139</sup>.

Проект был удостоен нескольких наград: “Energy in Design” AIA Seattle Honors (2017 г.), “Award of Citation” AIA Alaska Design Awards (2016 г.), “Merit Award Excellence in Architecture for Building Renovation” SCUP (2015 г.), “Long List Award Color in Architecture” World Architecture News (2015 г.) и др.

### *2.2.3. Детские сады и начальная школа в Ямало-Ненецком автономном округе, Россия*<sup>140</sup>

В 2010 г. в целях обеспечения выполнения приоритетных задач комплексного социально-экономического развития и привлечения инвестиций в экономику региона был принят Закон «Об участии Ямало-Ненецкого автономного округа в проектах государственно-частного партнерства», а в 2013 г. — Постановление регионального Правительства «О порядке реализации проектов государственно-частного партнерства в Ямало-Ненецком автономном округе»<sup>141</sup>, в которых были установлены основные принципы и условия реализации ГЧП-проектов.

Одной из основных сфер применения института ГЧП стала рассматриваться инфраструктура системы образования, поскольку обеспеченность населения объектами этой сферы в Ямало-Ненецком автономном округе уже долгий период оставалась на крайне низком уровне. Так, в 2010 г. обеспеченность детей дошкольного возраста местами в детских садах составляла всего 609 мест на 1000 детей (что являлось самым низким показателем среди всех арктических регионов России)<sup>142</sup>.

---

<sup>139</sup> UAF FY16 Capital Budget. Request Summary and Narrative // University of Alaska Fairbanks website, Aug, 2014. URL: <https://www.uaf.edu/finserv/omb/budget-planning/fy16/UAF-FY16-Capital-Budget-Request-Narratives.pdf> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>140</sup> Все фотографии, представленные в этом подразделе, взяты с официального сайта Группы «ВИС». URL: <https://vis-group.ru> (дата обращения: 20.10.2020).

<sup>141</sup> Закон ЯНАО от 01 марта 2010 г. № 29-ЗАО «Об участии Ямало-Ненецкого автономного округа в проектах государственно-частного партнерства» и Постановление Правительства ЯНАО от 30 августа 2013 г. № 730-П «О порядке реализации проектов государственно-частного партнерства в Ямало-Ненецком автономном округе» к настоящему времени утратили силу. С указанными нормативными правовыми актами, а также с действующим законодательством в сфере ГЧП можно ознакомиться на официальном сайте Департамента экономики Ямало-Ненецкого автономного округа. URL: <http://www.de.yanao.ru/activity/28/?nav-documents=page-1> (дата обращения: 20.10.2020).

<sup>142</sup> Торопушина Е. Е. Внутрорегиональная дифференциация обеспеченности населения субъектов РФ, полностью или частично включенных в Арктическую зону Российской Федерации, объектами образования в 2002–2017 гг.: база данных. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2020620896, 01.06.2020.

В целях повышения обеспеченности местами в дошкольных образовательных учреждениях и школах, а также роста уровня удовлетворенности жителей региона доступностью и качеством образования, в 2013 г. Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа приняло решение о начале реализации проекта по строительству, оснащению и эксплуатации нескольких детских садов и начальной школы на территории региона на условиях ГЧП и объявило тендер.

В рамках этого ГЧП-проекта было запланировано строительство начальной школы-детского сада в городе Муравленко и пяти детских садов в городах Салехарде, Новом Уренгое, поселке Тазовский и в селе Горки Шурышкарского района общей площадью 5,6 тыс. м<sup>2</sup> для 1540 детей дошкольного возраста и учеников младших классов.

По результатам тендера контракт на реализацию ГЧП-проекта был присужден компании ООО «ВИС Девелопмент», с которой 23 декабря 2013 г. Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа заключило официальное соглашение о ГЧП<sup>143</sup>. Инвестиционная стоимость проекта составила 5,9 млрд руб., финансирование полностью осуществлялось частным партнером. Выкупная стоимость объектов соглашения, включая платежи за рассрочку, составит 9,2 млрд руб.

Примечательно, что это был первый неконцессионный ГЧП-проект в России, в рамках которого частной стороной привлекалось облигационное финансирование — в 2017 г. ООО



Детсад-школа на 120 и 200 мест в Муравленко



Детский сад на 240 мест в Новом Уренгое

«ВИС Девелопмент» разместило два облигационных займа на сумму 4 млрд руб. для рефинансирования средств, привлеченных на реализацию проекта<sup>144</sup>. Рейтинговым агентством «Эксперт РА» (RAEX) облигациям был присвоен высокий рейтинг надежности долговых инструментов на уровне ruAA. Инфраструктурные облигации были использованы в качестве эффективного рыночного инструмента привлечения долгового финансирования государственно-частного партнерства<sup>145</sup>.

<sup>143</sup> Проектирование, строительство, оснащение и техническая эксплуатация объектов, предназначенных для размещения образовательных организаций на территории Ямало-Ненецкого автономного округа: база инфраструктурных проектов // Официальный сайт РосИнфа. URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>144</sup> В Ямало-Ненецком автономном округе частный ГЧП-партнер по строительству детских садов разместит второй выпуск облигаций // Официальный сайт Investinfra, 14 декабря 2017 г. URL: <https://investinfra.ru/novosti/v-yamalo-neneckom-avtonomnom-okruge-chastnyu-gchp-partner-po-stroitelstvu-detskih-sadov-razmestit-vtoroy-vypusk-obligaciy.html> (дата обращения: 21.10.2020).

К 2017 г. инвестиционная стадия проекта была полностью завершена, все образовательные учреждения были построены и введены в эксплуатацию, после чего по заключенным государственным контрактам была начата поэтапная продажа всех объектов Ямало-Ненецкому автономному округу, которая должна закончиться в 2022 г. Во время всего периода проведения выкупа Группа «ВИС» в соответствии с соглашением о ГЧП будет поддерживать здания построенных образовательных учреждений в нормативном состоянии, осуществляя их техническую эксплуатацию<sup>146</sup>.



Детский сад на 300 мест в Тазовском

ГЧП-проект предусматривал не только создание физической инфраструктуры образовательных учреждений, но и полное их оснащение необходимым оборудованием, игровым и учебным инвентарем. Все здания были оснащены автоматизированными системами безопасности и видеонаблюдения. Были организованы компьютерные классы, смонтировано интерактивное образовательное оборудование.

В образовательных учреждениях были сделаны зимние сады, спелеокамеры и бассейны для организации досуга и лечебно-профилактических занятий детей. На прилегающих территориях были организованы спортивные комплексы, рассчитанные на разные возрастные группы<sup>147</sup>.

Учитывая, что все эти образовательные объекты были построены в арктическом регионе, для которого характерны суровые природно-климатические условия, уличные игровые площадки были установлены на высоте более 1,5 м над землей на специальных подиумах (чтобы избежать промерзания в зимний период), а прогулочные веранды были сделаны отапливаемыми.



Детский сад на 80 мест в с. Горки

Для Ямало-Ненецкого автономного округа это был первый опыт государственно-частного партнерства. Благодаря реализации этого социального ГЧП-проекта в регионе удалось в короткий срок внести значимый вклад в решение проблемы нехватки мест в

<sup>145</sup> Торопушина Е. Е. Реализация проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере российской Арктики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 4. С. 30–42. DOI: 10/34130/2070-4992-2019-4-30-42

<sup>146</sup> Проектирование, строительство, оснащение и техническая эксплуатация объектов, предназначенных для размещения образовательных организаций на территории Ямало-Ненецкого автономного округа: база инфраструктурных проектов // Официальный сайт РосИнфа. URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>147</sup> Группа «ВИС» завершила строительство всех объектов в рамках проекта ГЧП на Ямале // Официальный сайт Группы «ВИС», 19 мая 2017. URL: <https://vis-group.ru/pressroom/news/gruppa-vis-postroila-na-yamale-shest-detskikh-obrazovatelnykh-uchrezhdeniy-v-ramkakh-proekta-gchp/> (дата обращения: 22.10.2020).

дошкольных учреждениях Ямало-Ненецкого автономного округа — обеспеченность детей дошкольного возраста местами в детских садах выросла и в 2017 г. составляла уже 726 мест на 1000 детей<sup>148</sup>.

Были созданы принципиально новые для Ямало-Ненецкого автономного округа материально-технические условия развития современной системы дошкольного и школьного образования. Реализация этого ГЧП-проекта позволила повысить стандарты услуг в сфере образования, обеспечить новые рабочие места, повысить качество жизни населения региона, что положительно отразилось на местном сообществе в целом.



Детский сад на 300 мест в мкрн. Б. Кнунянца в Салехарде

На сегодняшний день именно этот опыт Ямало-Ненецкого автономного округа является лучшей практикой в российской Арктике в сфере реализации социальных проектов на условиях ГЧП, а также считается одним из лучших проектов государственно-частного партнерства, реализованных в системе образования в России<sup>149</sup>.

## 2.3. Корпоративная социальная ответственность

### 2.3.1. Компания Air Greenland, Гренландия<sup>150</sup>

Air Greenland — главная авиакомпания Гренландии, основанная в 1960 г. (первоначальное название — Grønlandsfly), базирующаяся в Нууке и осуществляющая свою деятельность в еще нескольких поселениях острова и за его пределами. В настоящее время Air Greenland, помимо авиакомпании, включает две дочерних компании: Hotel Arctic A/S — четырехзвездочный отель в Илулиссате и Greenland Travel A/S — туристическое агентство с офисами в Нууке, Сисимиуте, Илулиссате и Копенгагене.



<sup>148</sup> Торопушина Е. Е. Внутрорегиональная дифференциация обеспеченности населения субъектов РФ, полностью или частично включенных в Арктическую зону Российской Федерации, объектами образования в 2002–2017 гг.: база данных. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2020620896, 01.06.2020.

<sup>149</sup> Лучшие практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере. М.: АНО «Агентство стратегических инициатив», Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016.

<sup>150</sup> Все иллюстрации, представленные в этом подразделе, взяты с официального сайта компании Air Greenland. URL: <https://www.airgreenland.com> (дата обращения: 21.10.2020).

Air Greenland стала первой гренландской компанией, присоединившейся к Глобальному договору ООН<sup>151</sup> в сентябре 2010 г. и включившей его принципы в собственную политику в области КСО<sup>152</sup> и в практику ведения своего бизнеса, а впоследствии стала одним из инициаторов создания и соучредителем ассоциации CRS Greenland — сети предприятий и фирм Гренландии, реализующих КСО в своей деятельности.

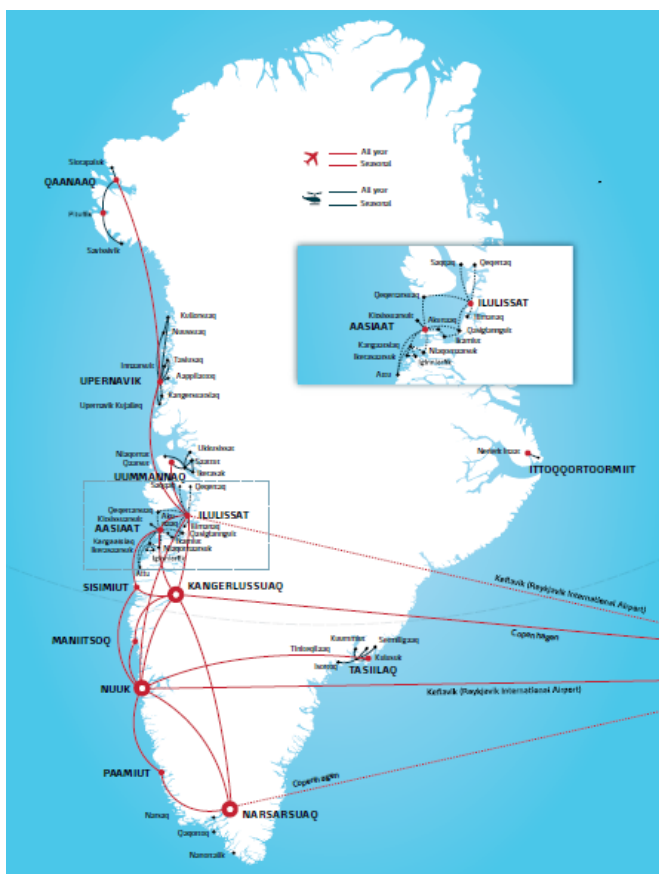
Air Greenland играет важную роль в развитии Гренландии, создавая связи и маршрутную сеть как внутри острова, так и за его пределами. Компания является значимой на рынке труда (здесь работает 2,5 % всех занятых трудовой деятельностью в Гренландии<sup>153</sup>) и в бизнес-сообществе. Air Greenland посредством открытого общения, сотрудничества и партнерства

поддерживает постоянный диалог со всеми заинтересованными сторонами — клиентами, поставщиками, сотрудниками, органами власти и местными жителями Гренландии.

Интегрировав КСО в стратегию своего развития, Air Greenland сформировала комплексную политику в сфере социальной ответственности, включающую все три аспекта устойчивого развития (экономический, экологический и социальный). Придерживаясь принципа обеспечения прозрачности своих целей, достижений и практики ведения бизнеса, Air Greenland ежегодно начиная с 2010 г. размещает на своем сайте отчеты о деятельности<sup>154</sup>,

включающие в том числе и информацию обо всех составляющих КСО.

Основные ценностные приоритеты КСО компании: а) быть лидером в КСО всего бизнес-сообщества Гренландии; б) нести активную ответственность за развитие сообщества в тесном сотрудничестве с другими компаниями, органами государственной власти и общественными организациями;



<sup>151</sup> Глобальный договор ООН // United Nation Global Compact website. URL: <http://www.unglobalcompact.org> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>152</sup> Corporate Social Responsibility (CSR) Policy for Air Greenland // Air Greenland website. URL: <https://www.airgreenland.com/media/1065365/corporate-social-responsibility-policy-air-greenland-signatures.pdf> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>153</sup> Annual Report 2018 // Air Greenland website. URL: [https://www.airgreenland.com/media/1536715/ag\\_eng\\_ar\\_sberetn2018.pdf](https://www.airgreenland.com/media/1536715/ag_eng_ar_sberetn2018.pdf) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>154</sup> Air Greenland website. URL: <https://www.airgreenland.com/about/organisation> (дата обращения: 21.10.2020).

с) развивать образование в Гренландии, повышая тем самым уровень знаний и компетенции местного населения; d) создавать достойную, безопасную и благополучную рабочую среду; е) учитывать экологические аспекты во всех сферах своей деятельности<sup>155</sup>.

Реализуя эти приоритеты в практике, Air Greenland является активным участником социального партнерства в Гренландии, поддерживая различные социальные инициативы и проекты, особо акцентируя свое внимание на тех, которые реализуются для детей и молодежи, в том числе направленные на их вовлечение в общественную жизнь местного сообщества.



Air Greenland осуществляет поддержку целого ряда местных фондов и организаций, таких как молодежная организация ICYC, Association of Greenland Children, Dandelion Institution, Save the Children, Nanu Children, Better Life for Children и др. Активно участвует в местных инициативах, таких как, например, “Make May Healthy” в здравоохранении или “Sapiik” в образовании, и проектах National Fundraising Campaign<sup>156</sup>.

Компания поддерживает и развивает корпоративное волонтерство, в том числе посредством предоставления сотрудникам возможности заниматься волонтерством в рабочее время (один день в году с сохранением заработной платы). Ежегодно открывает свои двери в



Нууке, Каргерлууссуаке и Илулиссате для проведения “Culture Night”, приглашая туда всех желающих и знакомя их со своим флотом, работой аэропорта, программами обучения, деятельностью и достигнутыми результатами в сфере КСО, спонсорскими инициативами и т. д.

Компания реализует целый ряд образовательных программ и стажировок по различным направлениям. В Air Greenland проходят обучение авиационные инженеры, бортпроводники, авиадиспетчеры, IT-инженеры, работники терминалов и пр.<sup>157</sup>, в Hotel Arctic — повара, официанты, администраторы, специалисты в сфере туризма и т. д.<sup>158</sup>. Во всех подразделениях, включая Hotel Arctic и Greenland Travel, созданы специальные рабочие места для стажировок и ученичества<sup>159</sup>.

<sup>155</sup> Corporate Social Responsibility (CSR) // Air Greenland website. URL: <https://www.airgreenland.com/about/organisation> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>156</sup> Annual Report 2019 // Air Greenland website. URL: [https://www.airgreenland.com/media/1538588/ag\\_aarsberetn\\_eng\\_digital.pdf](https://www.airgreenland.com/media/1538588/ag_aarsberetn_eng_digital.pdf) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>157</sup> Annual Report 2018 // Air Greenland website. URL: [https://www.airgreenland.com/media/1536715/ag\\_eng\\_aarsberetn2018.pdf](https://www.airgreenland.com/media/1536715/ag_eng_aarsberetn2018.pdf) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>158</sup> CSR Policy // Hotel Arctic website. URL: <https://www.hotelarctic.com/en/csr-policy> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>159</sup> CSR // Greenland Travel website. URL: <https://www.greenland-travel.com/about-us/csr/> (дата обращения: 21.10.2020).



Air Greenland осуществляет сотрудничество на основе долгосрочных соглашений с социальными организациями, фондами и сообществами Гренландии, среди которых: Katuaq Culture Centre, Taseralik Culture Centre, Foundation for Entrepreneurship “Kalaallit Nunaat”, National Theatre, Greenland’s National Gallery, Red Cross Youth Fundraising, Nanu Children’s “Children’s Christmas”, Danish Cancer Society и др.

Компания является постоянным спонсором огромного количества различных проектов и мероприятий в сфере культуры и спорта (ежегодно перечисляя на эти цели около 2–2,5 млн датских крон<sup>160</sup>), в том числе: музыкального фестиваля “Akisuanerit”, концертов и фестивалей, организуемых Atlantic Music, гонок на собачьих упряжках “KNQK”, лыжных соревнований

“Arctic Circle Race” и т. д., а в 2016 г. была главным спонсором Зимних игр в Арктике (Arctic Winter Games 2016).

### CSR Indicators

The committed company	2014	2015	2016	2017	2018
Sponsorships	3,4	2,0	2,4	1,7	2,5
Number of students in internship or similar	6	10	11	7	4

В 2020 г., несмотря на то что практически все внутренние и внешние регулярные рейсы авиакомпании из-за пандемии COVID-19 были прекращены, что негативно сказалось на финансовом положении, Air Greenland продолжила осуществлять социальные инвестиции. Весь этот период компания выполняла аварийные полеты от имени Правительства Гренландии, поддерживая связь Гренландии с другими странами, а также между городами и поселками острова, осуществляя экстренные рейсы, перевозку почты, транспортировку образцов биоматериала для диагностики COVID-19 в лаборатории, что помогло поддержать высокий уровень тестирования населения Гренландии<sup>161</sup>.

Таким образом, используя различные механизмы реализации социальных обязательств, Air Greenland направляет свою деятельность и на развитие компании, и на развитие местного сообщества, что находит свое подтверждение в политике КСО этой компании и в практике ее реализации в местных сообществах Гренландии.

### 2.3.2. Публичное акционерное общество «НОВАТЭК», Россия<sup>162</sup>

Публичное акционерное общество «НОВАТЭК» — крупнейший независимый производитель природного газа в России. Компания занимается разведкой, добычей, переработкой и реализацией природного газа и жидких углеводородов и имеет более чем двадцатилетний опыт работы в российской нефтегазовой отрасли.



<sup>160</sup> Annual Report 2018 // Air Greenland website. URL: [https://www.airgreenland.com/media/1536715/ag\\_eng\\_ar\\_sberetn2018.pdf](https://www.airgreenland.com/media/1536715/ag_eng_ar_sberetn2018.pdf) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>161</sup> Half-yearly Report 2020 // Air Greenland website. URL: [https://www.airgreenland.com/media/1538693/ag\\_eng\\_halva-r20\\_ok.pdf](https://www.airgreenland.com/media/1538693/ag_eng_halva-r20_ok.pdf) (дата обращения: 05.11.2020).

<sup>162</sup> Все иллюстрации, представленные в этом подразделе, взяты с официального сайта ПАО «НОВАТЭК». URL: <http://www.novatek.ru/> (дата обращения: 19.10.2020).

Основные месторождения и лицензионные участки расположены в Ямало-Ненецком автономном округе, являющемся крупнейшим в России регионом по добыче природного газа (на его долю приходится около 80 % российской добычи природного газа и около 16 % мирового объема добычи газа)<sup>163</sup>.

«НОВАТЭК», следуя принципам КСО, поддерживает местные сообщества и регионы, реализует проекты и программы в социальной сфере, включая поддержку здравоохранения, образования, спорта, культуры, помощь уязвимым группам населения. Компания интегрирует ЦУР-2030 в свою непосредственную деятельность. Стратегия «НОВАТЭК» на период 2018–2030 гг., принятая в 2017 г., признает устойчивое развитие ключевым фактором, определяющим будущее компании<sup>164</sup>.



Ежегодные социальные инвестиции, направляемые компанией на развитие регионов и местных сообществ, реализацию социальных проектов, благотворительность и спонсорство, составляют около 2 млрд руб.<sup>165</sup>.

Распределенная экономическая стоимость				
Операционные расходы	385 499	419 859	603 912	640 463
Заработная плата и другие выплаты и льготы сотрудникам	19 885	20 097	25 622	29 178
Выплаты поставщикам финансовых средств	57 950	52 310	60 682	102 580
Налоги к перечислению в бюджеты государств	79 630	84 721	103 311	159 813
Социальные инвестиции	1 871	2 813	2 047	1 990

Одним из важных приоритетов реализации КСО «НОВАТЭК» являются программы в здравоохранении, направленные на повышение качества медицинских услуг в регионах присутствия, сохранение и повышение здоровья сотрудников и местных жителей. В рамках благотворительных проектов компании, таких как «Таргетная терапия», «Территория здоровья», «Реабилитационный центр», осуществляется медицинское образование и повышение квалификации врачебных кадров, предоставляется высококвалифицированная медицинская помощь детям-инвалидам и детям с тяжелыми патологиями и неуточненными диагнозами.

<sup>163</sup> О компании // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК». URL: <http://www.novatek.ru/about/company/> (дата обращения: 19.10.2020).

<sup>164</sup> Трансформация в глобальную газовую компанию 2018–2030 гг. // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК». URL: [http://www.novatek.ru/common/tool/stat.php?doc=/common/upload/Strategy30RUS\(1\).pdf](http://www.novatek.ru/common/tool/stat.php?doc=/common/upload/Strategy30RUS(1).pdf) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>165</sup> Взаимодействие с обществом // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК». URL: <http://www.novatek.ru/development/responsibility> (дата обращения: 24.10.2020).

Так, в рамках проекта «Территория здоровья» были организованы выезды бригад ведущих врачей Российской детской клинической больницы (РДКБ) в Новый Уренгой, Тарко-Сале, Мурманск — около 700 детей получили квалифицированную помощь врачей, 162 ребенка были направлены на госпитализацию в Москву. В рамках проекта «Реабилитационный центр» дети с ДЦП, заболеваниями опорно-двигательного аппарата и психоневрологическими нарушениями



смогли пройти полноценные курсы реабилитации в своем регионе — была оказана помощь 266 детям Нового Уренгоя, Пуровского и Тазовского районов. В рамках нового масштабного проекта «Телемедицинский центр», направленного на развитие здравоохранения и повышение квалификации врачей, создается единая сеть телемедицины между РДКБ и детскими клиниками-партнерами в регионах присутствия. Осуществляется покупка нового медицинского оборудования для учреждений здравоохранения и образования. Общий объем средств, направленных компанией в 2019 г. на проекты в сфере здравоохранения, составил 640 млн руб.

«НОВАТЭК» реализует ряд образовательных программ, способствующих развитию потенциала местных жителей, направляя на эти цели значительные финансовые средства. С 1999 г. действует программа «Одаренные дети» для талантливых учеников старших классов, работающая на базе средних общеобразовательных школ ЯНАО (на реализацию программы в 2019 г. было направлено 14,6 млн руб.). Создан ресурсный центр профильной подготовки школьников «Центр естественных наук» в Тарко-Сале Ямало-Ненецкого автономного округа, ставший в 2019 г. победителем конкурса инновационных проектов на получение грантов. С 2004 г. реализуется программа «Гранты для школьников», поддерживающая наиболее активных учащихся 5–11-х классов школ Пуровского района ЯНАО, принимающих участие в различных конференциях и конкурсах, и программа «Гранты для учителей», направленная на повышение престижа профессии педагога и создание условий для раскрытия новых талантов. Реализуется программа «НОВАТЭК-ВУЗ» (в 2019 г.



финансирование составило 81,4 млн руб.), направленная на создание условий для эффективной подготовки студентов к будущей профессиональной деятельности в «НОВАТЭК»<sup>166</sup>.

Компания уделяет внимание проектам в сфере развития массового спорта и спорта высших достижений, направляя на эти цели около 700 млн руб. (2019 г.). Регулярно проводит турниры по популярным видам

<sup>166</sup> Отчет в области устойчивого развития за 2019 год // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК». URL: [http://www.novatek.ru/common/tool/stat.php?doc=/common/upload/doc/NOVATEK\\_FULL\\_RUS\\_2019.pdf](http://www.novatek.ru/common/tool/stat.php?doc=/common/upload/doc/NOVATEK_FULL_RUS_2019.pdf) (дата обращения: 20.10.2020).

спорта (футболу, волейболу, плаванию и пр.), чемпионат по мини-футболу на Кубок «Шаг к большому футболу» и т. д. Компания «НОВАТЭК» осуществляет поддержку учреждений спорта, предоставляет спортивное оборудование образовательным организациям, поддерживает молодежные центры и клубы.

«НОВАТЭК» является генеральным партнером камерного ансамбля «Солисты Москвы», концертов Всероссийского юношеского симфонического оркестра под руководством Ю. Башмета, оказывает поддержку театру «Гоголь-центр», школе кино и телевидения «Индустрия», другим российским музыкальным и театральным коллективам. Содействует созданию фильмов об Арктике и Антарктике. Способствует развитию социокультурной среды коренных малочисленных народов Севера, являясь спонсором культурных мероприятий и финансово поддерживая творческие коллективы.

В 2019 г. компания «НОВАТЭК» начала реализацию Плана содействия устойчивому развитию коренного населения на 2019–2023 гг., направленному на повышение качества жизни коренных малочисленных народов Севера в зоне реализации проекта «Ямал СПГ», через программы социального и экономического развития, учитывающие образ жизни и культуру коренного населения в современных условиях.



«НОВАТЭК» вносит значительный вклад в развитие местных сообществ через социальные проекты и благотворительные программы, создает надежные условия работы в самой компании и распространяет строгие требования к безопасности труда на подрядные организации. Планируя проекты, которые могут оказать воздействие на окружающую среду, компания проводит обязательные общественные слушания.

**Социальные инвестиции в 2019 году**



В рамках действующих соглашений с региональными и муниципальными органами власти, «НОВАТЭК» осуществляет социальные инвестиции в развитие арктических местных сообществ, поддерживая наиболее уязвимые группы населения (малообеспеченные семьи, инвалидов, ветеранов) и социально значимые инфраструктурные объекты, финансируя мероприятия по реализации образовательных, культурных, спортивных и детско-юношеских программ и проектов<sup>167</sup>.

Деятельность волонтерского движения компании «Все вместе»

<sup>167</sup> Взаимодействие с обществом // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК». URL: <http://www.novatek.ru/development/responsibility> (дата обращения: 22.10.2020).

направлена на оказание помощи детям-сиротам, детям с различными заболеваниями, пожилым людям и ветеранам ВОВ, включает проведение акций помощи животным и пр.

Осенью 2020 г., несмотря на нестабильную экономическую ситуацию, вызванную пандемией COVID-19, компания подписала с Правительством ЯНАО соглашение о сотрудничестве на 2020–2024 гг., в рамках которого «НОВАТЭК» продолжит поддерживать реализацию в регионе социальных, спортивных и образовательных проектов, проектов по охране окружающей среды и воспроизводству биоресурсов, мероприятий, направленных на сохранение традиционного образа жизни коренных народов Севера<sup>168</sup>. В период распространения коронавирусной инфекции компания осуществляла поставки аппаратов ИВЛ, защитных костюмов, масок и пр. в медицинские учреждения регионов присутствия, оборудовала лаборатории и обеспечивала их экспресс-тестами для диагностики COVID-19 у местного населения.

Таким образом, реализуя КСО в открытом диалоге с партнерами, деятельность «НОВАТЭК» направлена на устойчивое развитие регионов присутствия и арктических местных сообществ.

### 2.3.3. Публичное акционерное общество «Газпром нефть», Россия <sup>169</sup>

Публичное акционерное общество «Газпром нефть» — российская вертикально интегрированная компания, занимающаяся разведкой и разработкой месторождений нефти и газа, нефтепереработкой, производством и реализацией нефтепродуктов. Компания осуществляет свою деятельность в ряде российских регионов, в том числе арктических. Входит в ТОП-3 российских нефтяных компаний, является одним из лидеров российской нефтяной индустрии по эффективности и использованию высоких технологий<sup>170</sup>.



Стратегия «Газпром нефть» опирается на принципы и цели устойчивого развития и КСО, подходы и обязательства компании согласуются с ЦУР-2030<sup>171</sup>. Компания рассматривает свою социальную политику, направленную на развитие регионов и местных сообществ, как неотъемлемый инструмент достижения целей устойчивого развития и осуществляет ее в нескольких сферах и отраслях, используя различные механизмы реализации своих социальных обязательств.

«Газпром нефть» реализует программу социальных инвестиций «Родные города»<sup>172</sup> — одну из наиболее успешных и известных инициатив российского бизнеса в области развития территорий.

<sup>168</sup> Компания «НОВАТЭК» поддержит ямальские проекты в рамках нового соглашения о сотрудничестве с округом // Официальный сайт ВестиЯмал, 22.09.2020. URL: [https://vestiyamal.ru/ru/vjesti\\_jamal/kompaniya\\_novatek\\_podderzhit\\_yamalskie\\_proekty\\_v\\_ramkakh\\_novogo\\_soglasheniya\\_o\\_obraščeniya:05.11.2020](https://vestiyamal.ru/ru/vjesti_jamal/kompaniya_novatek_podderzhit_yamalskie_proekty_v_ramkakh_novogo_soglasheniya_o_obraščeniya:05.11.2020).

<sup>169</sup> Все иллюстрации, представленные в этом подразделе, взяты с официального сайта ПАО «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru> (дата обращения: 23.10.2020).

<sup>170</sup> «Газпром нефть» вкратце // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/company/about/at-a-glance/> (дата обращения: 23.10.2020).

<sup>171</sup> Миссия и стратегия развития // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/company/about/strategy/> (дата обращения: 23.10.2020).

<sup>172</sup> Официальный сайт программы «Родные города». URL: <http://rodnyegoroda.ru/> (дата обращения: 24.10.2020).

Социальные проекты реализуются в партнерстве с региональными властями, НКО, местными жителями и сотрудниками «Газпром нефти». Лучшие проекты, предложенные на грантовый конкурс «Родные города», получают необходимую поддержку компании. В волонтерском движении принимает участие почти пять тысяч человек. Вместе с партнерами «Газпром нефть» организует знаковые события в различных сферах.



Придерживаясь позиции, что жители любых территорий должны иметь широкий доступ к качественной городской среде и инфраструктуре, «Газпром нефть» в рамках реализации программы «Родные города» решает задачи, направленные на развитие базовой социальной инфраструктуры в регионах деятельности, комплексное улучшение городской среды и условий комфортной жизни людей, поддержку инициатив местных сообществ, создание условий для развития образования, культуры и спорта, развитие креативных индустрий, популяризацию науки в молодежной среде, сохранение уникальной культуры и традиционного быта КМНС, интеграцию КМНС в современный экономический ландшафт<sup>173</sup>.

Портфель социальных проектов программы «Родные города» формируется в партнерстве с региональными властями, НКО, местными жителями и сотрудниками «Газпром нефть», тем самым компания учитывает мнения и ожидания всех ключевых заинтересованных сторон и ориентируется на долгосрочный социальный эффект. Такой подход позволяет компании быть не просто спонсором, а инициатором позитивных изменений и направлять ресурсы на решение актуальных проблем регионов и сообществ, поддерживая образовательные, спортивные, научные и культурные проекты, которые делают жизнь более комфортной, насыщенной и интересной, и позволяя местным жителям сохранять свою локальную идентичность. Только по итогам реализации программы в 2019 г. было подписано восемнадцать новых соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с муниципалитетами и регионами, поддержано 143 инициативы (сумма грантов составила 37 млн руб.).

<sup>173</sup> Программа социальных инвестиций «Родные города» // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/social/regions/> (дата обращения: 24.10.2020).

Осуществляется поддержка волонтерских проектов, позволяющих сотрудникам компании реализовывать не только корпоративные проекты, но и собственные идеи, актуальные для местных сообществ Арктики. Неуклонно растут социальные инвестиции компании, которые в 2019 г. составляли уже 7,5 млрд руб.<sup>174</sup>.

Социальная политика					
Социальные инвестиции, млрд Р					
Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Объем	4,0	4,1	4,3	6,8	7,5
Корпоративное волонтерство					
Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Количество волонтеров, человек	2 633	2 856	4 567	4 773	5 756
Акции волонтеров, шт.	265	287	282	350	675

«Газпром нефть» развивает и поддерживает систему непрерывного образования «школа — вуз — предприятие», нацеленную на обеспечение постоянного притока талантливой молодежи, подготовку и формирование нужных компетенций у начинающих специалистов, готовых к вызовам будущего. Система включает в себя профориентационную работу со старшеклассниками, целевое образование в высших и средних учебных заведениях, систему отбора сотрудников с высоким потенциалом и планирование их карьеры. Компания совместно с образовательным центром «Сириус» проводит кейс-турнир «Умножая таланты», в рамках программы «Большие вызовы» организует образовательный модуль для школьников. Совместно с вузами-партнерами «Газпром нефть» реализует образовательные программы, направленные на подготовку специалистов с необходимым набором компетенций, внедряет инновационные подходы к обучению (индивидуальные траектории развития, хакатоны, кейс-чемпионаты, проектную работу). Предоставляет возможности для стажировок студентов и преподавателей вузов в компании. Научный потенциал «Газпром нефть», исследовательские центры Ямало-Ненецкого и Ханты-Мансийского автономных округов, Тюменского государственного университета объединены в научно-образовательный центр (созданный в рамках национального проекта «Наука»), на базе которого будут выполняться совместные научно-исследовательские проекты, разрабатываться технологии и готовиться кадры для нефтегазовой отрасли.

Компания реализовала ряд крупных инфраструктурных проектов в сфере детского и массового спорта в Ямало-Ненецком автономном округе (инвестиции, совместные с Правительством Ямало-Ненецкого автономного округа, в строительство спортивных объектов составили более 3,5 млрд руб.). «Газпром нефть» поддерживает ключевой проект в сфере детского спорта — международный детский хоккейный турнир «Кубок Газпром нефти», учрежденный в 2007 г., крупнейшее в мире некоммерческое хоккейное соревнование для детей в возрасте до 11 лет, имеющее беспрецедентный для детских соревнований уровень организации.

<sup>174</sup> Отчет об устойчивом развитии 2019 // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: [https://www.gazprom-neft.ru/files/documents/PDF\\_2019.pdf](https://www.gazprom-neft.ru/files/documents/PDF_2019.pdf) (дата обращения: 25.10.2020).

«Газпром нефть» оказывает поддержку коренным малочисленным народам, способствует их интеграции с современным социальным и экономическим ландшафтом, заботясь о сохранении их традиционной культуры и быта. Компания заключает соглашения с администрациями муниципальных образований и главами семей, проводит встречи с представителями КМНС для оперативного решения возникающих вопросов, оказывает финансовую поддержку семьям и общинам, ведет работу по сохранению национальной идентичности, налаживанию культурных связей и сохранению традиционных ремесел и промыслов. Реализует различные проекты с участием представителей КМНС: национальные праздники «День оленевода» и «День рыбака», проект для школьников «Класс точных наук», фестиваль «Дыхание Арктики», который создает условия для самореализации КМНС и творческих жителей отдаленных сел Ямала<sup>175</sup>.

При поддержке компании проводится крупнейшее в стране стрит-арт-событие — фестиваль STENOGRAFFIA, который несколько последних лет проходит в городах Ноябрьске и Муравленко, а в 2019 г. и в поселках Новый Порт, Мыс Каменный, Тазовский. Художники, превращая обычные дома в арт-объекты, отражают в своих работах общечеловеческие ценности и бережное отношение к природе, делают города и поселки ярче, добавляют им индивидуальности.

С марта 2020 г. компания реализует программу «Антивирус», направленную на борьбу с распространением COVID-19, в рамках которой осуществляется помощь больницам, работающим с инфицированными COVID-19: поставлены аппараты ИВЛ, томографы, средства индивидуальной защиты и пр., предоставлены бесплатные заправки на АЗС для машин скорой помощи и т. д.<sup>176</sup>.

Используя различные механизмы реализации своих социальных обязательств, «Газпром нефть» в значительной степени направляет свою деятельность на развитие арктических местных сообществ, что находит подтверждение в политике и практике реализации КСО компании.



<sup>175</sup> Взаимодействие с коренными малочисленными народами // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/social/indigenous-people/> (дата обращения: 27.10.2020).

<sup>176</sup> Антивирус. Программа «Газпром нефти» против Covid-19 // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/antivirus/> (дата обращения: 05.11.2020).



## 2.4. Социальная лицензия на деятельность

### 2.4.1. Компания *Agnico Eagle Finland Oy*, Финляндия

Из всех арктических стран концепция социальной лицензии на деятельность на практике наиболее широко применяется в Канаде и Финляндии. Так, почти все корпоративные члены Международного совета по горнодобывающей деятельности и металлам (International Council of Mining and Metals — ICMM), Горной ассоциации Канады (Mining Association of Canada) и Ассоциации геологоразведчиков и горняков Канады (Prospectors and Developers Association of Canada) в последнее десятилетие использовали этот термин в своих публичных коммуникациях<sup>177</sup>.

Применение социальной лицензии на практике особенно актуально в Арктике. Здесь экономической основой для многих муниципалитетов является добыча ресурсов, а развитие других видов деятельности затруднено и чаще всего идет медленно. В этом подразделе представлены результаты исследования применения идеи социальной лицензии на практике, полученные в рамках проекта «Устойчивая горная промышленность, местные сообщества и экологическое законодательство в регионе Коларктик» (SUMILCERE, 2013–2014 гг.), в котором принимала участие автор данного подраздела.

Проект выполнялся международной группой исследователей при поддержке Программы приграничного сотрудничества «Коларктик», одной из программ межгосударственного сотрудничества ЕС — Россия. Исследование проводилось на примерах горнодобывающих компаний в арктических муниципалитетах России, Швеции, Норвегии и Финляндии<sup>178</sup>. Результаты, полученные в ходе реализации проекта, дополнены данными постпроектных исследований в последующие годы.

Результаты исследования, проводившегося в том числе методом углубленного интервью, показали, что в Норвегии термин «социальная лицензия на деятельность» известен, но еще широко не вошел в деятельность компаний. Законодательные требования являются более значимым фактором для формирования поведения компании, чем одобрение местных жителей. Если компания придерживается формальных правил, то она считается выполняющей свои обязанности, в том числе и по отношению к местному сообществу. В Швеции термин используется на практике, но не часто. Понимание необходимости общественного одобрения деятельности компании есть и, как правило, осмысливается как часть КСО<sup>179</sup>.

В ходе исследования было выявлено, что на практике наиболее широко среди изученных в проекте SUMILCERE арктических стран концепция социальной лицензии используется в Финляндии. Сам термин чаще применяется представителями добывающих компаний и правительственными чиновниками, реже — местным населением. Понятие социальной лицензии было привнесено канадскими горнодобывающими компаниями, приступившими к работе на территории Финляндии в начале 2000-х гг. Исследование показало, что здесь социальная лицензия рассматривается и местными жителями, и

---

<sup>177</sup> Owen J. R., Kemp D. Social License and Mining: A Critical Perspective // *Resources Policy*. 2013. Vol. 38. P. 28–35.

<sup>178</sup> Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / T. Koivurova et al. // *Polar Geography*. 2015. Vol. 38, no. 3. P. 194–227.

<sup>179</sup> Там же.

компаниями как двусторонние отношения между сообществом и компанией. Существует четкое понимание того, что это неформальный институт, основанный на ожиданиях местных жителей определенных добровольных действий со стороны компании. Также есть понимание, что одобрение со стороны местного населения должно постоянно возобновляться<sup>180</sup>.

В качестве одного из кейсов в проекте SUMILCERE финскими исследователями Т. Койвурова, Л. Суопаярви и П. Тааво изучалось взаимодействие частной золотодобывающей компании «Агнико Игл Финланд Оу» (Agnico Eagle Finland Oy) и муниципалитета Киттиля в Финляндии<sup>181</sup>. Компания — дочернее предприятие канадской компании «Агнико Игл Майнс Лтд» (Agnico Eagle Mines Ltd.). Рудник Киттиля — крупнейший золотоносный рудник в Европе. Здесь добывается около 6 000 кг золота в год. На фото — территория рудника Киттиля<sup>182</sup>.



Компания ведет разработку рудника с 2008 г., благодаря чему Финляндия стала самым крупным производителем золота в ЕС. По оценкам экспертов, рудник сможет работать до 2040-х гг.<sup>183</sup>. Муниципалитет Киттиля, население которого составляет около 6500 человек, находится за полярным кругом, в провинции Лапландия. Муниципалитет известен также своим горнолыжным курортом Леви.

Компания «Агнико Игл Финланд Оу» — крупнейший работодатель в регионе. Если в 2015 г. на руднике было задействовано более 400 постоянных и 300 подрядных работников<sup>184</sup>, то в 2019 г. здесь работало около 1300 человек, 500 из которых были заняты в горнодобывающей компании, а 800 — у субподрядчиков<sup>185</sup>. В компании высоко ценится уважение к муниципалитету и местным жителям, поддержание постоянного взаимодействия и диалога с сообществом. Делается акцент на привлечение местных кадров, включая специалистов для работы на высоких управленческих должностях. Более половины работников — жители Киттиля, и 90 % — из провинции Лапландия. Компания инвестирует в обучение в добывающей отрасли, предоставляя пожертвования учебным заведениям в Северной Финляндии, которые готовят специалистов в области горного дела<sup>186</sup>.

<sup>180</sup> Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / Т. Koivurova et al. // *Polar Geography*. 2015. Vol. 38, no. 3. P. 194–227.

<sup>181</sup> Рябова Л. А. Социальная лицензия на деятельность добывающих компаний и достижение социальной устойчивости муниципалитетов Арктики: зарубежный опыт // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2017. № 4 (55). С. 34–49; Suopajarvi L. Social Impact Assessment in Mining Projects in Northern Finland: Comparing Practice to Theory // *Environmental Impact Assessment Review*. 2013. No. 42. P. 25–30.

<sup>182</sup> Mining and tourism support each other in Kittilä. URL: <https://www.lapland.fi/business/mining-and-tourism-support-each-other-in-kittila/> (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>183</sup> Финляндия стала крупнейшим в ЕС производителем золота. URL: <https://www.goodnewsfinland.com/ru/finlyandiya-stala-krupnejshim-v-es-proizvoditelem-zolota/> (дата обращения: 12.10.2020).

<sup>184</sup> Линдквист Н. В недрах земли. Подробный анализ крупнейшего в Европе золотого рудника // *Way Up*. 2016. № 2. С. 18–21. URL: <https://docplayer.ru/33661410-V-poiskah-innovaciy-na-krupnejshem-zolotom-rudnike-v-evrope-god-stranica-10-kak-kranu-pomogayut-podnimat-yadernye-gruzy.html> (дата обращения: 14.10.2020).

<sup>185</sup> Mining and tourism support each other in Kittilä. URL: <https://www.lapland.fi/business/mining-and-tourism-support-each-other-in-kittila/> (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>186</sup> Там же.

Компания публично декларирует, что ее цель — получение социальной лицензии от местного сообщества на длительный период. В интервью представитель компании подчеркнул, что их целью в получении социальной лицензии является достижение общественного принятия (acceptance) со стороны местного сообщества и поддержание этого уровня в долгосрочной перспективе<sup>187</sup>. Для «Агнико Игл Финланд Оу» социальная лицензия включает в себя не только отношение со стороны местных жителей, но и соблюдение принципов устойчивого развития. В своей деятельности компания руководствуется четырьмя принципами устойчивого развития, которые требуют: 1) уважать и обеспечивать безопасность и благополучие работников; 2) минимизировать несчастные случаи на рабочем месте и создавать безопасную рабочую среду; 3) защищать окружающую природную среду; 4) почитать местные сообщества<sup>188</sup>.

Компания включает в свое понимание социальной лицензии два аспекта — человеческий и технологический. С технологической точки зрения компания стремится использовать лучшие из имеющихся технологий, а с точки зрения отношения к людям — быть максимально отзывчивой к ожиданиям и нуждам местного сообщества.

В компании созданы механизмы, работающие на получение социальной лицензии. Один из таких внутренних механизмов — созданный в структуре компании Комитет по безопасности, здоровью, окружающей среде и устойчивому развитию, который помогает в мониторинге рисков и соблюдении законодательных и нормативных требований, обеспечивает внедрение лучших практик для создания здоровой рабочей среды и поддержки экологически безопасного и социально ответственного развития компании. Например, комитет анализирует отчеты компании по устойчивому развитию, оценивает эффективность программ КСО и дает рекомендации по улучшению управления компанией или деятельности совета директоров.

Для поддержания диалога с местным сообществом компания также инициировала создание группы сотрудничества представителей жителей муниципалитета. В состав группы сотрудничества, которая насчитывает двадцать пять человек, входят представители муниципалитета Киттиля, Ассоциации природы «Киттилян Луонто ри», Лапландского образовательного центра «Реду», предпринимателей Киттиля, церковного прихода, оленеводческого кооператива «Куйвасалми», а также сельских ассоциаций и жителей окрестностей. Таким образом, представлены все основные группы интересов в регионе.

Задачи группы — обсуждение с представителями компании вопросов, в решении которых заинтересовано местное сообщество. Компания организует дни открытых дверей и собрания, чтобы узнать о взглядах жителей и повысить их вовлеченность в процесс взаимодействия. Также компания поддерживает муниципалитет, выступая спонсором ряда местных проектов.

В знак признания активного и открытого сотрудничества с операторами в регионе региональный совет Лапландии в 2019 г. присудил «Агнико Игл Финланд Оу» премию за региональное развитие Лапландии. По оценкам экспертов, открытие рудника оказало большое мультипликативное воздействие на благосостояние муниципалитета. С 2008 г.

---

<sup>187</sup> Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / Т. Koivurova et al. // Polar Geography. 2015. Vol. 38, no. 3. P. 194–227.

<sup>188</sup> Линдквист Н. В недрах земли. Подробный анализ крупнейшего в Европе золотого рудника // Way Up. 2016. № 2. С. 18–21. URL: <https://docplayer.ru/33661410-V-poiskah-innovaciy-na-krupneyschem-zolotom-rudnike-v-evrope-god-stranica-10-kak-kranuy-pomogayut-podnimat-yadernye-gruzy.html> (дата обращения: 15.10.2020).

численность населения муниципалитета увеличилась на пятьсот человек, оборот местных компаний утроился, а налоговые поступления муниципалитета возросли вдвое<sup>189</sup>.

Высокий уровень информационной открытости — еще один важный приоритет компании. Она ведет веб-сайт, где регулярно публикует информацию о своей деятельности и ее влиянии на местное сообщество. На фото — Отчет об устойчивом развитии компании Agnico Eagle Mines Ltd. за 2019 г., где подчеркивается, что поддержание СЛД является ключевым элементом достижения целей компании<sup>190</sup>. Также работает сайт о сотрудничестве компании с туристическим сектором муниципалитета, в частности, с курортным центром Леви, находящимся вблизи рудника. В рамках такого сотрудничества работники рудника пользуются услугами центра, а компания обеспечивает рабочими местами семьи, живущие вокруг курорта.

**We make  
mining work**

 AGNICO EAGLE

2019  
Agnico Eagle Mines Limited  
Sustainable Development Report



В интервью жители подчеркивали, что рудник играет большую роль в обеспечении местных жителей работой и что благодаря его деятельности ситуация с занятостью в муниципалитете существенно улучшилась. Компания финансово поддерживает работу футбольного поля и ледового стадиона, культурные мероприятия<sup>191</sup>.

В ходе исследования было проведено более двадцати углубленных интервью. В них некоторые жители отмечали, что, несмотря на то что созданы группы для диалога «компания — местное сообщество», встречи организуются в основном компанией и часто напоминают одностороннюю лекцию со стороны ее представителей. Есть возможность говорить открыто, но на таких встречах жители, по их собственному мнению, недостаточно говорят о проблемах, которые создает для местного сообщества деятельность компании. Наиболее острыми проблемами жители считают загрязнение воды, вред оленьим пастбищам, потерю традиционных мест сбора ягод в лесах, шум вблизи жилых домов. Причиной того, что жители мало говорят на встречах об этих проблемах, называлась неуверенность в том, что мнение людей будет учтено компанией в полной мере<sup>192</sup>.

На международном уровне «Агнико Игл», будучи членом Горной ассоциации Канады (Mining Association of Canada), должна участвовать в инициативе «К устойчивой горной промышленности» (Towards Sustainable Mining — TSM). Инициатива включает набор инструментов и индикаторов для обеспечения ответственной добычи и имеет набор принципов, которых обязательно должны придерживаться члены ассоциации. TSM помогает компаниям стать инициативными и социально ответственными операторами и таким

<sup>189</sup> Mining and tourism support each other in Kittilä. URL: <https://www.lapland.fi/business/mining-and-tourism-support-each-other-in-kittila/> (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>190</sup> We make mining work. Agnico Eagle Mines Limited Sustainable Development Report, 2019. URL: [http://agnicoeagle.fi/wp-content/uploads/2020/09/AgnicoEagle\\_SDRReport2019.pdf](http://agnicoeagle.fi/wp-content/uploads/2020/09/AgnicoEagle_SDRReport2019.pdf) (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>191</sup> Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / Т. Koivurova et al. // Polar Geography. 2015. Vol. 38, no. 3. P. 194–227.

<sup>192</sup> Рябова Л. А. Социальная лицензия на деятельность добывающих компаний и достижение социальной устойчивости муниципалитетов Арктики: зарубежный опыт // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 4 (55). С. 34–49.

образом поддерживать свою социальную лицензию<sup>193</sup>. В 2015 г. рудник Киттиля получил награду Горной ассоциации Канады “Towards Sustainable Mining” за приверженность ответственной разработке недр. Награда присуждается компаниям, эффективно управляющим своими социальными и экологическими рисками и соблюдающим передовые стандарты по управлению охраной окружающей среды, безопасности и взаимодействию с местными сообществами<sup>194</sup>.

Большинство опрошенных в исследовании по проекту SUMILCERE жителей Киттиля полагали, что «Агнико Игл Финланд Оу» знает и выполняет местные «правила игры», заинтересована в хороших отношениях с жителями, много для этого делает, ведет себя открыто, честно и заслуживает доверия и одобрения со стороны местного сообщества.

Самым последним примером сотрудничества между компанией и муниципалитетом Киттиля является грантовый фонд, созданный компанией для поддержки экологической сертификации местных туристических компаний в 2020 г. Таким образом компания решила помочь туристическому бизнесу в этом районе пережить трудные времена пандемии коронавируса COVID-19<sup>195</sup>.

Исследование показало, что компания «Агнико Игл Финланд Оу» достигла высокого (третьего из четырех возможных) уровня социальной лицензии — одобрение. Создавая рабочие места, соблюдая высокие технологические и экологические стандарты, сотрудничая с местной туристической отраслью и финансируя социальные проекты, она вносит вклад в создание условий для саморазвития территории и в обеспечение социальной и экологической устойчивости муниципалитета Киттиля.

#### *2.4.2. Кировский филиал акционерного общества «Апатит» и акционерное общество «Северо-Западная Фосфорная Компания», Россия*

Концепция СЛД дает основу для понимания того, как устанавливаются отношения доверия между добывающими компаниями и местными сообществами, одобряют ли местные жители деятельность компаний. Сегодня социальная лицензия все чаще обсуждается как инструмент управления развитием компаний и территорий присутствия<sup>196</sup>.

Особенно тесно территориальное социально-экономическое развитие связано с деятельностью добывающих компаний в арктических моногородах<sup>197</sup>. Во многих городах развитие определяется общественными интересами, тогда как компании обычно

---

<sup>193</sup> Рябова Л. А. Социальная лицензия на деятельность добывающих компаний и достижение социальной устойчивости муниципалитетов Арктики: зарубежный опыт // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 4 (55). С. 34–49.

<sup>194</sup> Линдквист Н. В недрах земли. Подробный анализ крупнейшего в Европе золотого рудника // Way Up. 2016. № 2. С. 18–21. URL: <https://docplayer.ru/33661410-V-poiskah-innovaciy-na-krupneyshem-zolotom-rudnike-v-evrope-god-stranica-10-kak-kranuy-pomogayut-podnimat-yadernye-gruzy.html> (дата обращения: 16.10.2020).

<sup>195</sup> Mining and tourism support each other in Kittilä. URL: <https://www.lapland.fi/business/mining-and-tourism-support-each-other-in-kittila/> (дата обращения: 15.10.2020).

<sup>196</sup> Рябова Л. А., Дидык В. В. Социальная лицензия на деятельность ресурсодобывающих компаний как новый инструмент муниципального развития // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 61–82.

<sup>197</sup> Маслобоев В. А., Виноградова С. Н., Дидык В. В., Ключникова Е. М., Корчак Е. А., Мингалев Т. А., Петров В. Н., Рябова Л. А. Горная промышленность в Арктике в контексте обеспечения устойчивого развития местных сообществ // Вестник Кольского научного центра РАН. 2015. № 4 (23). С. 82–89.

руководствуются частными интересами<sup>198</sup>. Две основные группы заинтересованных сторон — компания и местное сообщество — в таких моногородах особенно четко видны, и именно здесь можно найти яркие примеры того, как частные интересы взаимодействуют с общественными. Главное преимущество подхода, основанного на идее социальной лицензии, к отношениям «компания — местное сообщество» состоит в том, что он дает возможность понимать развитие на местном уровне с двух точек зрения (компании и местного сообщества) и приносит пользу обеим сторонам.

В этом подразделе представлены результаты исследования динамики уровней социальной лицензии двух горнодобывающих компаний, действующих на территории Арктической зоны РФ, в Мурманской области, — Кировского филиала АО «Апатит» и АО «Северо-Западная Фосфорная Компания» («СЗФК»). Работа была выполнена автором подраздела в рамках международного проекта «Устойчивая горная промышленность, местные сообщества и экологическое законодательство в регионе Коларктик» (SUMILCERE, 2013–2014 гг.)<sup>199</sup> и дополнена исследованиями в постпроектный период.

Компания «Апатит» ведет добычу и переработку апатит-нефелиновых руд. Это одно из старейших предприятий в российской Арктике, основанное в 1929 г. Сегодня это частная компания, которая с 2001 г. входит в состав холдинга «ФосАгро», крупнейшего в Европе производителя фосфорных удобрений и мирового лидера в производстве фосфатного сырья. На фото — Кировский рудник компании «Апатит», старейший в российской Арктике, первый в мире подземный рудник по добыче фосфатного сырья и первый рудник, где внедрена уникальная в России технология дистанционного бурения при ведении подземных горных работ<sup>200</sup>.



АО «СЗФК» было учреждено в 2005 г. для реализации проекта по созданию новой фосфатной базы в Мурманской области. Это частная компания, занимающаяся добычей и переработкой апатитовой руды и входящая в состав промышленно-металлургического холдинга «Акрон» (одного из крупнейших холдингов в России). Производственная деятельность новой компании началась в 2012 г. На фото — производственный комплекс АО «Северо-Западная Фосфорная Компания»<sup>201</sup>.

<sup>198</sup> Weingaertner C., Moberg Å. Exploring Social Sustainability: Learning from Perspectives on Urban Development and Companies and Products // Sustainable Development. 2014. Vol. 22 (2). P. 122–133.

<sup>199</sup> Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / T. Koivurova et al. // Polar Geography. 2015. Vol. 38, no 3. P. 194–227.

<sup>200</sup> Минакова Г. Подземный долгожитель. 22 октября 2019 г. URL: <https://www.mvestnik.ru/news/ent/podzemnyj-dolgozhitel/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>201</sup> Официальный сайт СЗФК. URL: <https://www.szfk.ru/> (дата обращения: 21.10.2020).

На протяжении более 90 лет базовым городом для компании «Апатит» является город Кировск, расположенный в предгорье Хибинских гор. Городской округ город Кировск с подведомственной территорией входит в Перечень монопрофильных муниципальных образований РФ<sup>202</sup>. Предприятие также на протяжении всей истории своего существования предоставляло рабочие места и для жителей соседнего с Кировском города — Апатиты.

«СЗФК» изначально была зарегистрирована в г. Апатиты, но в настоящее время местом ее регистрации является поселок Коашва городского округа город Кировск. На фото — вид на город Кировск<sup>203</sup>.



Основными вопросами исследования были следующие: 1) известна ли и применяется ли концепция СЛД данными компаниями и местными сообществами на территории присутствия; 2) как менялся уровень социальной лицензии в 2014–2018 гг.; 3) как использование идеи социальной лицензии во взаимоотношениях между данными компаниями и местными сообществами может способствовать социально-экономическому развитию городов присутствия. Был использован метод глубинного интервью, проводился анализ литературных источников, публикаций в СМИ и социальных медиа.

Результаты интервью 2013–2014 гг. показали, что руководители, менеджеры и работники обеих компаний не знакомы с концепцией социальной лицензии, но им хорошо известна и используется на практике концепция КСО. В интервью руководители и менеджеры отмечали, что основными мотивами той социальной деятельности, что осуществляют компании, являются желание продемонстрировать хороший корпоративный имидж властям на федеральном, региональном и местном уровнях, а также местным сообществам; желание создать хорошую репутацию для компании на отечественных и международных аренах бизнеса; стремление поддержать города, в которых проживают сотрудники компании, и давняя, восходящая к советским временам, традиция социальной ответственности промышленных предприятий<sup>204</sup>.

Местные жители подчеркивали, что наиболее важными аспектами, формирующими их отношение к обеим компаниям, являются возможности трудоустройства на их предприятиях и отсутствие вреда окружающей среде от промышленной деятельности.

Компания «Апатит» с 2013 г. в ходе реструктуризации начала внедрять вахтовый метод и нанимать работников из других регионов. Произошло сокращение рабочих мест (-2000 мест в 2013 г.), увеличение притока работников, в том числе руководителей высшего звена, из-за пределов региона и усиление оттока населения из обоих городов. В результате реструктуризации компании «Апатит» в 2013–2015 гг. численность занятых в Кировске сократилась на 3,5 тыс. человек при численности населения города в то время около 28 тыс. человек. Компания «СЗФК» начиная с 2005 г. создала около 2000 рабочих мест, на которых в

<sup>202</sup> КонсультантПлюс. URL: <https://demo.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=RZR&n=343619&dst=0&rnd=98F81045A2F1E68E2EF6D0BD48DAE24C#07748611956518665> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>203</sup> Фото с сайта Pikabu. URL: [https://pikabu.ru/story/kirovsk\\_khibinyi\\_2841982](https://pikabu.ru/story/kirovsk_khibinyi_2841982) (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>204</sup> Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / T. Koivurova et al. // *Polar Geography*. 2015. Vol. 38, no 3. P. 194–227.

основном заняты местные жители из Кировска и Апатитов, в том числе и те, кто потерял работу в компании «Апатит».

Обе компании в рамках законодательства соблюдают экологические требования и ведут деятельность по улучшению экологической политики. Например, в 2011 г. компания «Апатит» вошла в сотню лучших организаций России в области экологии<sup>205</sup>. При этом, однако, некоторые экологические проблемы годами продолжают ждать своего решения. Это, в частности, пыление отвалов хвостохранилища, где захоронены отходы обогащения полезных ископаемых. Пыление затрагивает территорию города Апатиты и заставляет жителей города регулярно жаловаться в службы по надзору в сфере природопользования<sup>206</sup>.

Обе компании в явном виде не стремятся получить СЛД от местных сообществ (ни в одном документе компаний это понятие не используется и цель не декларируется), но получают определенные ее уровни в результате своей деятельности по линии КСО.

«Апатит» и «СЗФК» вкладывают значительные средства в социальные проекты и местное развитие. Особенно значим вклад компании «Апатит». Например, ежегодные финансовые поступления в бюджет города Кировска от компании «Апатит» в 2011 г. были равны его годовому муниципальному бюджету и составляли 1,3 млрд руб.<sup>207</sup>. «СЗФК» в рамках Соглашения о социально-экономическом партнерстве, взаимодействии и сотрудничестве между АО «СЗФК» и администрацией г. Кировска на 2020 г. перечислит в бюджет города Кировск 130 млн руб.<sup>208</sup>. «Апатит» поддерживает развитие спорта, здравоохранения и культуры в городах Кировске и Апатиты, а также проведение исследований и научно-практических конференций, организуемых Кольским научным центром Российской академии наук, основные институты которого находятся в городе Апатиты.

«Апатит» ставит цель диверсификации местной экономики и инвестирует в развитие транспортной инфраструктуры для обоих городов (поддержка компании позволила возродить местный аэропорт «Хибины»). Компания также участвует в развитии местного



туристического кластера. Она владеет горнолыжным курортом «Большой Вудъявр» на склонах Хибин, тремя лесными базами отдыха и музейно-выставочным центром АО «Апатит», предлагающим бесплатный вход всем посетителям. На фото — музейно-выставочный центр АО «Апатит» в Кировске<sup>209</sup>.

В последние годы «Апатит» активно развивает промышленный туризм. Компания поддерживает создание новых малых и средних

<sup>205</sup> Официальный сайт ФосАгро. URL: <https://www.phosagro.ru/press/company/oao-apatit-voshlo-v-sotnyu-luchshikh-organizatsiy-strany-v-oblasti-ekologii-i-udostoeno-zolotoy-meda/> (дата обращения: 21.10.2020)

<sup>206</sup> Росприроднадзор начал расследование о пылении мурманского хвостохранилища «ФосАгро». 25 июня 2020. URL: <https://www.interfax.ru/russia/714676> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>207</sup> Снегов В. В., Дядик В. В. Оценка потенциала участия крупного бизнеса в социально-экономическом развитии арктического региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 2 (26). С. 29–39.

<sup>208</sup> Официальный сайт СЗФК. URL: <https://www.szfk.ru/press-center/press-releases/severo-zapadnaya-fosfornaya-kompaniya-napravit-130-millionov-rublej-v-byudzhet-goroda-kirovsk/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>209</sup> Фото с сайта РАСО-Пермь. URL: <http://raso.perm.ru/projects/corp-museum/participants-corp-museum/corp-museum-2020/03-08-2020/6375/> (дата обращения: 21.10.2020).



предприятий с помощью грантов через Центр развития туризма и бизнеса в Кировске и вкладывает средства в образование местной молодежи — в школах работают классы «ФосАгро».

Компания поддерживает проведение многих культурных событий и городских праздников в городах Кировске и Апатиты. На фото — парад в честь 90-летнего юбилея компании и традиционного Дня горняка в Кировске в 2019 г.<sup>210</sup>.



Масштабная поддержка оказывается развитию физкультуры и спорта. Например, в 2019 г. в Кировске открылся спортивно-оздоровительный центр с ледовым катком «Апатит Арена», который был построен в рамках Соглашения о социально-экономическом партнерстве между Правительством Мурманской области и ПАО «ФосАгро». Стоимость проекта составила 500 млн руб.<sup>211</sup>.

Компания «СЗФК» в начале своей деятельности пережила несколько конфликтов с местными сообществами. Так, в 2012–2014 гг. имел место спор с органами местного самоуправления г. Апатиты из-за задержки выполнения компанией социальных обязательств перед муниципалитетом, установленных государственным разрешением на добычу полезных ископаемых<sup>212</sup>. Кроме того, произошел конфликт из-за проекта строительства компанией технологической дороги для транспортировки руды в районе планируемого национального парка «Хибины», что привело к сильным протестам экологов и местной общественности. После судебных исков со стороны местных органов власти муниципалитету города Апатиты в 2014 г. компанией был выплачен долг в размере более 6 млн долл. США, а после переговоров в специально созданной комиссии с участием представителей регионального правительства, «СЗФК», неправительственных и научных организаций компания отменила план строительства дороги в районе будущего национального парка<sup>213</sup>.

В то же время с самого начала своей деятельности «СЗФК» поддерживает здравоохранение, спортивные и культурные мероприятия на территории присутствия, а также регулярно финансирует реконструкцию жилого фонда и благоустройство в поселке Коашва, расположенном в непосредственной близости от предприятия.

По мнению местных жителей, обеим компаниям не хватает прозрачности в их деятельности и заинтересованности в получении «обратной связи» от населения. Многие годы идет процесс развития сотрудничества с государственным сектором — обе компании

<sup>210</sup> ФосАгро составила поезд длиною семь экваторов Земли. 27.08.2019. Фото А. Кудряшова. URL: <https://rg.ru/2019/08/27/reg-szfo/fosagro-sostavila-poezd-dlinoiu-v-sem-ekvatorov-zemli.html> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>211</sup> Сайт Правительства Мурманской области. URL: <https://gov-murman.ru/info/news/313965/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>212</sup> Riabova L., Didyk V. Social License to Operate for mining companies in the Russian Arctic: two cases in the Murmansk region // Arctic Yearbook, 2014. URL: <http://www.arcticyearbook.com/index.php/briefing-notes2014/120-social-license-to-operate-for-mining-companies-in-the-russian-arctic-two-cases-in-the-murmansk-region> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>213</sup> «СЗФК» перечислит в бюджет Апатитов 6,2 млн долларов. URL: <https://www.murman.ru/news/2015/04/08/1301> (дата обращения: 21.10.2020).

участвуют в партнерских соглашениях «компания — город — региональное правительство» или «компания — город». Однако, как показали интервью, процедуры принятия этих соглашений не вполне ясны для населения; люди не участвуют в принятии решений по определению содержания соглашений. Никому из опрошенных в период 2013–2014 гг. и в последующие годы не было известно, проводились ли публичные слушания по определению наиболее важных местных потребностей до подписания соглашений. Однако в последнее время появляются, например, сообщения о том, что «СЗФК» при определении списка приоритетных мероприятий для включения в Соглашение о социально-экономическом партнерстве на 2020 г. с администрацией города Кировска проводит опросы среди работников своей компании<sup>214</sup>, что является весьма позитивной тенденцией.

Информационная политика двух компаний по отношению к местным сообществам в последние годы стала более активной. У компании «Апатит» нет собственной веб-страницы, ее деятельность освещается через сайт группы «ФосАгро», где информация для местной аудитории подается довольно лаконично. Однако «Апатит» также информирует о своей производственной и социальной деятельности через местный телеканал, газеты и социальные медиа. «СЗФК» имеет собственный веб-сайт со специальным разделом и регулярными пресс-релизами, доступно освещающими в том числе социальную политику компании в отношении своих сотрудников и местных сообществ двух городов.

Интервью показали, что концепция социальной лицензии не известна местным жителям, но они используют понятия «доверие» и «одобрение» в отношении компании, а эти понятия являются ключевыми для понимания социальной лицензии. На этой основе можно было оценить уровни социальной лицензии для обеих компаний со стороны местных сообществ обоих городов.

Исследование позволило сделать вывод, что в 2014–2018 гг. уровень социальной лицензии для компании «Апатит» снизился. До реструктуризации и массовых сокращений этот уровень для Кировска оценивался как психологическая идентификация с компанией (наивысший). В Апатитах социальная лицензия достигала тоже достаточно высокого уровня одобрения. С началом реструктуризации в период 2014–2016 гг. в обоих городах уровни социальной лицензии для компании «Апатит» стали снижаться и в 2017–2018 гг. упали до уровня принятия. Как было высказано в интервью, это произошло прежде всего потому, что местные жители стали терять доверие к компании, почувствовав, что она перестала заботиться об их интересах, когда провела сокращения рабочих мест для жителей «своих» городов и начала нанимать персонал из других регионов.

Уровень социальной лицензии для новой компании «СЗФК» в начале ее деятельности находился на самом низком уровне (отказ), особенно из-за конфликта по поводу плана строительства дороги вблизи планируемого национального парка. Однако «СЗФК» создала значительное количество рабочих мест для местных жителей, в том числе и для тех, кто потеряли работу в компании «Апатит» в связи с ее реструктуризацией. Новая компания стала поддерживать местное здравоохранение, спортивные и культурные мероприятия, помогать в благоустройстве территорий, и исследование показало, что в 2016–2018 гг. уровень социальной лицензии для «СЗФК» повысился с отказа до принятия.

---

<sup>214</sup> Официальный сайт СЗФК. URL: [https://www.szfk.ru/press-center/press-releases/severo-zapadnaya-fosfornaya-kompaniya-napravit-130-millionov-rublej-v-byudzhet-goroda-kirovskia/](https://www.szfk.ru/press-center/press-releases/severo-zapadnaya-fosfornaya-kompaniya-napravit-130-millionov-rublej-v-byudzhet-goroda-kirovsk/) (дата обращения: 21.10.2020).

Сегодня обе компании и холдинги, в которые они входят, вносят существенный вклад в борьбу с пандемией коронавируса COVID-19 на территории присутствия. Особенно масштабную помощь обоим муниципалитетам оказывает «ФосАгро». В первые же недели пандемии компания закупила для Апатитско-Кировской городской больницы автомобили скорой помощи, аппараты ИВЛ, кислородные концентраторы, средства индивидуальной защиты. Компания также начала формировать фонды поддержки волонтеров, оказывать адресную помощь социально незащищенным слоям населения<sup>215</sup>. Объем средств, направленных «ФосАгро» на поддержку мер борьбы с коронавирусом внутри компании и на усиление поддержки социальной инфраструктуры городов Кировска и Апатиты, к концу апреля 2020 г. составил 1,3 млрд руб.<sup>216</sup>, а к началу сентября — 2,3 млрд руб.<sup>217</sup>.

В начале осени 2020 г. холдинг «ФосАгро» был удостоен памятной медали «За бескорыстный вклад в организацию Общероссийской акции взаимопомощи #МыВместе»<sup>218</sup>. На фото — активисты штаба волонтеров «Апатита», созданного для помощи пожилым людям в Кировске и Апатитах<sup>219</sup>.



Необходимы дальнейшие исследования, но уже сейчас можно уверенно предположить, что в высокой степени социально ответственные действия «ФосАгро» в период пандемии, масштабная поддержка, которую получают оба муниципалитета от компании в этот тяжелый период, существенно улучшают отношение к ней населения и повышают уровень социальной лицензии компании «Апатит».

В период основного исследования 2013–2014 гг. и в последующие годы такие аспекты, как информированность, возможность быть услышанными и влиять на решения по поводу добычи ресурсов, упоминались респондентами как важные для местного сообщества. Люди подчеркивали, что не хватает площадок для реального, а не формального диалога между компаниями и местными жителями. Учитывая результаты других исследований, проведенных на Крайнем Севере России (например, в Республике Коми<sup>220</sup>), можно сделать вывод, что данная ситуация характерна и для других местных сообществ российской Арктики, где присутствуют добывающие отрасли.

Исследование показало, что компании, о которых идет речь в этом подразделе, вкладывают весьма значительные, а порой и беспрецедентные, финансовые средства в местные социальные проекты и проекты развития городов присутствия, но при этом

<sup>215</sup> Сайт ФосАгро. URL: <https://www.phosagro.ru/press/coronavirus/fosagro-napravila-v-regiony-prisutstviya-1-5-tsyachi-ptsr-testov-500-iz-kotorykh-uzhe-pribyli-v-mur/> (дата обращения: 21.10.2020); Сайт ФосАгро. URL: <https://www.phosagro.ru/press/coronavirus/fosagro-postavila-avtomobili-skoroy-pomoshchi-oborudovannye-apparatami-ivl-i-ptsr-laboratoriyu-meduch/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>216</sup> Сайт ФосАгро. URL: <https://www.phosagro.ru/press/company/fosagro-v-ramkakh-dopolnitelnykh-mer-podderzhki-v-usloviyakh-pandemii-covid-19-vyplatit-sotrudnikam-/> (дата обращения: 21.10.2020).

<sup>217</sup> Сайт ФосАгро. URL: <https://www.phosagro.ru/press/coronavirus/fosagro-udostoena-pamyatnoy-medali-za-beskorystnyy-vklad-v-organizatsiyu-obshcherossiyskoy-aktsii-v1/> (дата обращения: 22.10.2020).

<sup>218</sup> Там же.

<sup>219</sup> Фото с сайта Хибины.com. URL: <https://www.hibiny.com/news/archive/212430/#3> (дата обращения: 23.10.2020).

<sup>220</sup> Wilson E. What is the social licence to operate? Local perceptions of oil and gas projects in Russia's Komi Republic and Sakhalin Island // *Extractive Industries and Society*. 2016. Vol. 3, issue 1. P. 73–81.

недооценивают важность непрерывного и, что важно, широкого, включающего самые разные слои населения, диалога с местными жителями, получения системной «обратной связи» от местных сообществ.

Один из значимых результатов исследования в том, что местные жители тесно связывают социально ответственное поведение компаний с тем, живут ли руководители компаний и их семьи на этой территории на постоянной основе. Важнейшим фактором для того, чтобы компании серьезно относились к интересам местного населения, жителями была названа сильная эмоциональная привязанность руководителей компаний к городам, где они работают, и отношение к ним, *«как к своему дому»*. По мнению людей, такое отношение должно строиться, прежде всего, не на вахтовом методе работы, а на постоянной жизни в городах, где работаешь. В одном из самых первых интервью, проведенных в рамках этого исследования, руководитель высшего звена одной из компаний сказал: *«Очень важно иметь местное руководство компании — руководителей, которые здесь живут, любят, уважают и понимают эту землю»*.

Исследование, о котором мы рассказали в этом подразделе, помогло понять, что изменяющиеся практики компаний влияют — и довольно быстро — на изменение уровней социальной лицензии. В данном местном контексте наиболее важными факторами для уровня социальной лицензии являются рабочие места, предоставляемые компаниями местным жителям, бережное отношение компаний к окружающей среде и наличие эмоциональной привязанности руководителей компаний к городам, где расположены предприятия, отношение к ним, как к родным местам.

Социальная лицензия на деятельность — это процесс, постоянный широкий диалог между сообществом и компанией, который включает в себя определение местных потребностей и тех ожиданий, которые местные жители возлагают на добывающие компании. Этот процесс также подразумевает скоординированные между двумя сторонами — компанией и местным сообществом — действия по важным аспектам местного развития.

Пути улучшения диалога между местным сообществом и компанией актуальны как для двух конкретных примеров, о которых шла речь в этом подразделе, так и для многих других арктических территорий в России и за рубежом, где ведут деятельность добывающие компании. Этими путями являются: непрерывное, открытое и достоверное информирование местного сообщества через различные средства массовой информации, предназначенные специально для местной аудитории; регулярные встречи со всеми группами заинтересованных сторон; создание новых платформ для диалога местных жителей и компаний; создание комитетов для сотрудничества между различными группами заинтересованных сторон по конкретным вопросам.

Для российских арктических сообществ, принимающих добывающие компании, социальная лицензия является значимым компонентом местного развития, и этот аспект деятельности компаний необходимо отслеживать и оценивать. Поэтому необходимы исследования и мониторинг уровней СЛД в реальной жизни.

Если рассматривать социальную лицензию на деятельность как непрерывный процесс диалога между сообществом и компанией, переключаящий внимание на потребности, определенные самими местными жителями, то СЛД компаний может стать полезным практическим инструментом в содействии развитию территорий присутствия добывающих отраслей.

## Заключение

В этом кратком научно-аналитическом докладе мы предложили вниманию читателей ряд ярких историй из жизни современной Арктики, рассказывающих о примерах социального партнерства, ведущего к улучшению жизни людей, населяющих эту территорию.

Эти примеры показали, что социальные партнерства могут быть инициированы местными сообществами, некоммерческими организациями, компаниями и бизнес-структурами, региональными органами управления и национальными правительствами, международными структурами. И, как показывает такой опыт, главным импульсом для формирования эффективных и гибких форм социального партнерства служат объективные экономические и социальные предпосылки. По сути, это всегда ответ на необходимость. Независимо от того, на каком уровне зарождается и реализуется тот или иной проект, ориентированный на решение социальных проблем с помощью социального партнерства, каждый из них включает в себя, в первую очередь, меры, направленные на развитие и качественные преобразования конкретного территориального сообщества.

Наши примеры еще раз напомнили о том, насколько экономика и социальная сфера Арктики специфичны в связи с экстремальностью и сложностью природных, климатических и других условий этого макрорегиона. Тем большее значение социальные сети и партнерства в социальной сфере приобретают именно в арктических сообществах. Здесь, когда существует необходимость быстрых и, главное, качественных преобразований социальной сферы, приходит и осознание решающей роли партнерства больших и малых компаний, государства и общества, объединения всех ресурсов для преодоления социальных проблем.

Исследование показало, что инициативы, реализуемые в рамках социальных партнерств на местном и региональном уровнях в Арктике, могут быть чрезвычайно разнообразны. Это разработка и внедрение инновационных технологий в здравоохранении, образовании, социальном обслуживании, увеличение больничных мощностей, расширение служб медико-социальной помощи, создание благоприятных для жизни городских пространств, социальные инвестиции бизнеса в развитие регионов и муниципалитетов, инициативы в сфере культуры и спорта. Подтверждением этому служат представленные в докладе вдохновляющие истории высокой корпоративной социальной ответственности компаний, работающих на Ямале, в Гренландии и Мурманской области, деятельности компании, стремящейся к получению высокого уровня социальной лицензии — одобрения местного сообщества — в финском муниципалитете Киттиля, или рассказ о проекте «Работа и предпринимательство» в норвежской коммуне Альта, направленном на развитие предпринимательской культуры в муниципалитете.

Социальные партнерства в Арктике могут работать и на уровне отдельных отраслей или групп населения. Это подтверждают примеры реализации проектов на условиях государственно-частного партнерства по созданию нового кампуса Wood Center Университета Аляски в Фэрбенксе, строительству больницы Стентона в канадском Йеллоунайфе и детских садов в Ямало-Ненецком автономном округе или социальной интеграции в проекте «Путь к независимости» в Анкоридже, где более двадцати участников из государственного и частного секторов, объединившись, смогли начать решать одну из самых сложных социальных проблем — проблему бездомности.

Возникая в ответ на необходимость решения социальных проблем, различных по своим свойствам или локалитету, социальные партнерства реализуются и на глобальном уровне. Свидетельством этому является рассмотренная нами Инициатива по охране здоровья человека в Арктике, затрагивающая все арктические государства.

Практики реализации социальных партнерств, представленные в докладе, показывают, что партнерство государства с бизнес-структурами, активизация потенциала местного сообщества действительно являются стимулом для саморазвития социально-экономических территориальных систем, в том числе таких сложных, как Арктика, прямо влияя на основной ресурс саморазвития территории — человеческий потенциал.

Представленный обзор частных примеров социального партнерства в арктических местных сообществах зарубежных стран и России говорит о высокой результативности такой деятельности для всех ее участников без исключения. Несмотря на то что модели социального партнерства различны и зависят от традиций той или иной страны, принципов политического устройства, экономической и социальной ситуации, развитости гражданского общества, все они имеют общие цели — развитие социальных ресурсов арктических местных сообществ, рост экономики арктических территорий и в конечном счете устойчивое развитие Арктики.

В критических ситуациях, таких как экономические кризисы или глобальные эпидемии, не только многократно усиливается необходимость социального партнерства, но и значительно расширяется сфера его применения. В докладе мы лишь немного прикоснулись к этой теме, но на основании уже имеющихся примеров можем уверенно сказать, что ближайшие годы, когда действия всех участников триады «власть — бизнес — общество» будут сосредоточены на решении и смягчении последствий пандемии коронавируса COVID-19 (и, вполне вероятно, глобального экономического кризиса, вызванного ею), будут преобразующими для открытия и реализации новых возможностей социального партнерства.

Анализ практик социального партнерства в Арктике позволяет сделать вывод о том, что к настоящему времени здесь сформировался целый ряд уникальных решений, элементы которых могут быть адаптированы и тиражированы на практике.

Арктические практики достижения социальных целей, основанные на стратегиях сотрудничества, предоставляют прекрасные возможности для активизации местных сообществ, поиска новаторских идей решения социальных проблем. Именно такие практики, реализуемые арктическими сообществами, помогут сформировать будущее развитие Арктики, сделать ее, как звучит в названии этого доклада, действительно социальной.

## Литература

1. Барабанов А. А., Прошина Е. М. Институциональные проблемы формирования российской модели социального партнерства // *Управленческое консультирование*. 2018. № 4 (112). С. 124–129. DOI: 10.22394/1726-1139-2018-4-124-129
2. Башмакова Е. П. Корпоративная социальная ответственность: зарубежный и российский опыт государственного регулирования // *Финансы и бизнес*. 2014. № 3. С. 108–117.
3. Башмакова Е. П. Развитие корпоративной социальной ответственности на северных и арктических территориях России // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2013. № 6 (37). С. 71–80.
4. Башмакова Е. П., Гущина И. А., Кондратович Д. Л., Корчак Е. А., Рябова Л. А., Новикова Н. А., Положенцева О. А., Степанова Е. Н., Тоичкина В. П., Торопушина Е. Е. Социальная устойчивость регионов российского Севера и Арктики: оценка и пути достижения / под науч. ред. Л. А. Рябовой. Апатиты: ФИЦ КНЦ РАН, 2018. DOI: 10.25702/KSC.978-5-91137-384-9
5. Башмакова Е. П., Торопушина Е. Е. Социальное предпринимательство как фактор саморазвития территорий российской Арктики // *Экономика, предпринимательство и право*. 2019. Т. 9. № 4. С. 481–496. DOI: 10.18334/epw.9.4.41415
6. Башмакова Е. П., Торопушина Е. Е. Социальное предпринимательство в саморазвитии территорий: российские тенденции // *Финансы и бизнес*. 2020. Т. 16. № 1. С. 59–72. DOI: 10.31085/1814-4802-2020-16-1-59-72
7. Водопьянова Т. Социальное партнерство — фактор устойчивого развития // *Социальная политика и социальное партнерство*. 2009. № 3. С. 28–34.
8. Вуоренпяя М.-Л. Северное измерение: взаимовыгодное сотрудничество сегодня и в будущем // *Современная Европа*. 2019. № 3. С. 36–41. DOI: 10.15211/soveurope320193641
9. Куринько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном. Киев: Изд-во «Журнал “Радуга”», 2011. 204 с.
10. Линдквист Н. В недрах земли. Подробный анализ крупнейшего в Европе золотого рудника // *Way Up*. 2016. № 2. С. 18–21. URL: <https://docplayer.ru/33661410-V-poiskah-innovaciy-na-krupneyschem-zolotom-rudnike-v-evrope-god-stranica-10-kak-kranypomogayut-podnimat-yadernye-gruzu.html> (дата обращения: 14.10.2020).
11. Лучшие практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере. М.: АНО «Агентство стратегических инициатив», Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016.
12. Ляпанов А. В. К проблеме развития социального партнерства в России // *Территория новых возможностей. Вестник Владимирского государственного университета экономики и сервиса*. 2014. № 1 (24). С. 140–145.
13. Маслобоев В. А., Виноградова С. Н., Дидык В. В., Ключникова Е. М., Корчак Е. А., Мингалев Т. А., Петров В. Н., Рябова Л. А. Горная промышленность в Арктике в контексте обеспечения устойчивого развития местных сообществ // *Вестник Кольского научного центра РАН*. 2015. № 4 (23). С. 82–89.

14. Озина А. М., Чернышов А. Н. Роль социального партнерства в формировании социально-экономических условий для развития человеческого капитала. Н. Новгород: НИУ РАНХиГС, 2013.
15. Оценка потенциала саморазвития региональной экономики и повышение ее эффективности на основе интеграции территорий в рамках макрорегиональной агломерации / В. А. Бородин и др. // Вопросы региональной экономики. 2017. Т. 32, № 3. С. 18–25.
16. Рябова Л. А. Социальная лицензия на деятельность добывающих компаний и достижение социальной устойчивости муниципалитетов Арктики: зарубежный опыт // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 4 (55). С. 34–49.
17. Рябова Л. А., Дидык В. В. Социальная лицензия на деятельность ресурсодобывающих компаний как новый инструмент муниципального развития // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С. 61–82.
18. Снегов В. В., Дядик В. В. Оценка потенциала участия крупного бизнеса в социально-экономическом развитии арктического региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 2 (26). С. 29–39.
19. Социальная устойчивость регионов российского Севера и Арктики: результаты оценки и приоритеты достижения / Л. А. Рябова, Е. Е. Торопушина, Е. А. Корчак, В. П. Тоичкина, Н. А. Новикова // Север и Арктика в новой парадигме мирового развития: актуальные проблемы, тенденции, перспективы: научно-аналитический доклад / под науч. ред. д. э. н., проф. В. С. Селина, д. э. н., проф. Т. П. Скуфьиной, к. э. н., доц. Е. П. Башмаковой, к. э. н., доц. Е. Е. Торопушиной. Апатиты: КНЦ РАН, 2016. С. 276–294.
20. Социальное партнерство: НКО, бизнес, СМИ. М.: Агентство социальной информации, 2001.
21. Социально-экономическая проблематика Российской Арктики в исследованиях институтов Российской академии наук: история, современность, перспективы / под общ. ред. акад. РАН Б. Н. Порфирьева. М.: Научный консультант, 2018. 802 с.
22. Татаркин А. И. Саморазвитие территориальных социально-экономических систем как потребность федеративного обустройства России // Экономика региона. 2013. № 4 (36). С. 9–26.
23. Торопушина Е. Е. Внутрирегиональная дифференциация обеспеченности населения субъектов РФ, полностью или частично включенных в Арктическую зону Российской Федерации, объектами образования в 2002–2017 гг.: база данных. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2020620896, 01.06.2020.
24. Торопушина Е. Е. Государственно-частное партнерство в социальной сфере арктических регионов США и Канады // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 3. С. 37–49. DOI: 10.34130/2070-4992-2020-3-37
25. Торопушина Е. Е. Потенциал государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения Арктической зоны Российской Федерации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 2. С. 51–60. DOI: 10/34130/2070-4992-2019-2-51-60



26. Торопушина Е. Е. Реализация проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере российской Арктики // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 4. С. 30–42. DOI: 10/34130/2070-4992-2019-4-30-42
27. Торопушина Е. Е. Социальная интеграция в здравоохранении как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 2. С. 46–54. DOI: 10.34130/2070-4992-2020-2-46-54
28. Торопушина Е. Е. Социальная инфраструктура как фактор саморазвития территории российской Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2018. № 5 (61). С. 14–23. DOI: 10.25702/KSC.2220-802X.5.2018.61.14-23
29. Торопушина Е. Е. Тенденции развития социальной инфраструктуры в регионах Арктики России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2014. № 4 (41). С. 78а–84.
30. Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Государственно-частное партнерство в социальной сфере арктических стран Европы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 4. С. 167–190.
31. Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальная интеграция в образовании как ресурс саморазвития местных сообществ Арктики: зарубежный опыт // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 3. С. 75–82.
32. Торопушина Е. Е., Башмакова Е. П. Социальное предпринимательство в развитии социальной инфраструктуры регионов российской Арктики // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2020. № 2 (68). С. 94–109. DOI: 10.37614/2220-802X.2.2020.68.009
33. Чернышов А. Н. Социальное партнерство как основа совершенствования регулирования социально-экономических отношений в здравоохранении // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12, № 2. С. 122–132. DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-2-122-132
34. Baba S., Raufflet E. Managing relational legacies: lessons from British Columbia, Canada // Administrative Sciences. 2014. Vol. 4, no. 1. P. 15–43.
35. Barlow J., Roehrich J., Wright S. Europe sees mixed results from public-private partnerships for building and managing health care facilities and services // Health Affairs. 2013. Vol. 32, no. 1. DOI: 10.1377/hlthaff.2011.1223
36. Beisheim M., Simon N. Multi-stakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: Improving accountability and transparency. Analytical paper for the 2016 ECOSOC partnership forum — March 11, 2016. 33 p.
37. Berman A. The rise of multistakeholder partnerships // Proceedings of the ASIL Annual Meeting. 2017. Vol. 111. P. 205–208. DOI: 10.1017/amp.2017.19
38. Bezancon X. Histoire du droit concessionnaire en France // Entreprises et histoire. 2005. Vol. 38, no 1. P. 24–54. DOI: 10.3917/eh.038.0024

39. Bjerregaard P. The Arctic health declaration // *International Journal of Circumpolar Health*. 2011. Vol. 70. P. 101–102.
40. Boswell J. S. Social Cooperation in Economic Systems — A Business History Approach // *Review of Social Economy*. 1980. Vol. 38, no. 2. P. 155–177. DOI: 10.1080/00346768000000003
41. Broadbent J., Laughlin R. Public private partnerships: an introduction // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2003. Vol. 16 (3). P. 332–341.
42. Carroll A. B. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4, no. 4. P. 497–505.
43. Casady C. B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W. R. A ‘New Governance’ Approach to Public-Private Partnerships: Lessons for the Public Sector. Working paper: 1–40, 2017. URL: <https://gpc.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj8226/f/aneewgovernanceapproachtoppps.pdf> (дата обращения: 18.05.2020).
44. Christenson J. A. and Robinson J. W. *Community Development in Perspective*. Ames (IA): Iowa State University Press, 1989. P. 13.
45. Clarke A., MacDonald A. Outcomes to partners in multi-stakeholder cross-sector partnerships: a resource-based view // *Business & Society*. 2019. Vol. 58, no. 2. P. 298–332. DOI: 10.1177/0007650316660534
46. Colantonio A. Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods // *SUE-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment: conference proceedings*. Loughborough: Loughborough University, 2009. P. 865–885.
47. De Filippis J., Saegert S. *The Community Development Reader*. N. Y.; L.: Routledge, 2012. URL: <https://www.book2look.com/embed/9781135705237> (дата обращения: 29.09.2020).
48. Designing a healthy food partnership: lessons from the Australian food and health dialogue / A. Jones et al. // *BMC Public Health*. 2016. Vol. 16. DOI: 10.1186/s12889-016-3302-8
49. *Development co-operation report 2015: making partnerships effective coalitions for action*. Paris: OECD Publishing, 2015.
50. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Capstone, 1997. Oxford.
51. Fowler A. *Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development*. L.: Earthscan, 1997.
52. Fussell H., Beresford C. *Public-private partnerships: Understanding the challenge*. Vancouver: Columbia Institute, Centre for Civic Governance, 2009.
53. Harriss J. Working together: the principles and practice of co-operation // Robinson D., Hewitt T., Harriss J. (Org.). *Managing development: understanding inter-organizational relationships*. L.: Sage and the Open University, 2000. P. 225–242.
54. Hart O. Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships // *The Economic Journal*. 2003. Vol. 113, no. 486. P. 69–76. DOI: 10.1111/1468-0297.00119
55. Harvald B. The international collaboration on circumpolar health // *Arctic Medical Research*. 1986. Vol. 42. P. 48.

56. Hemming R. Public-private partnerships, government guarantees, and fiscal risk. Prepared by a staff team — Washington D. C.: International Monetary Fund, 2006. 98 p.
57. Hernandez-Aguado I., Zaragoza G. A. Support of public-private partnerships in health promotion and conflicts of interest // *BMJ Open*. 2016. Vol. 6. DOI: 10.1136/bmjopen-2015-009342
58. Hodge G., Greve C., Biygautane M. Do PPP's Work? What and how have we been learning so far? // *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, no. 8. P. 1105–1121. DOI: 10/1080/14719037/2018/1428410
59. Johnson H., Wilson G. North-south / south-north partnerships: closing the mutuality gap // *Public Administration and Development*. 2006. Vol. 26. P. 71–80.
60. Kölking H. System Partnerships for Successful Hospitals // *HealthManagement*. 2009. Vol. 11, no. 5. P. 13–28.
61. Krupnik I., Allison I., Bell R., Cutler D., Hik D., Lopez-Martinez J., Volker R., Sarukhanian E., Summerhayes C., editors. *Understanding Earths Polar Challenges: International Polar Year 2007–2008*. Rovaniemi: University of the Arctic, 2011. P. 335–356.
62. Large systems change: an emerging field of transformation and transitions / S. Waddell et al. // *The Journal of Corporate Citizenship*. 2015. Vol. 58. P. 5–30. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00003
63. Litvinenko V. S., Tsvetkov P. S., Molodtsov K. V. The social and market mechanisms of sustainable development of public companies in the mineral resource sector // *Eurasian mining*. 2020. No. 1. P. 36–41. DOI: 10.17580/em.2020.01.07
64. Marsilio M., Cappellaro G., Cuccurullo C. The Intellectual Structure of Research into PPPs // *Public Management Review*. 2011. Vol. 13, no. 6. P. 763–782. DOI: 10.1080/14719037.2010.539112
65. McQuaid R. W. *The theory of partnership: why have partnerships?* // Osborne S. P. *Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. L.: Routledge, 2000. P. 9–35.
66. Melenovsky C. Social cooperation as institutional rule-following // *Public Affairs Quarterly*. 2020. Vol. 34, no. 1. P. 26–49.
67. *Millennium development goals: aid, trade, growth & global partnership*. L.: DFID, 2006.
68. Misztal B. A. Trust and cooperation: the democratic public sphere // *Journal of Sociology*. 2001. Vol. 37, no. 4. DOI: 10.1177/144078301128756409
69. Moen T. H. R., Persen T. E. *Work and entrepreneurship in Alta 2009–2012 // Sustainable Development in the Circumpolar North. From Tana, Norway to Oktemtsy, Yakutia, Russia*. UArctic Thematic Network on Local and Regional Development, The Arctic University of Norway, University of Northern British Columbia, 2015. DOI: 10.7557/5.3205
70. Momen M. N. Multi-stakeholder Partnerships in Public Policy // Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds). *Partnerships for the Goals. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham. 2020. DOI: 10.1007/978-3-319-71067-9\_50-1
71. Murphy N. J. The roundtrip to Fairbanks: the circumpolar health movement comes full circle, part II // *The International Journal of Circumpolar Health*. 2013. DOI: 10.3402/ijch.v72iO.21608

72. Owen J. R., Kemp D. Social License and Mining: A Critical Perspective // *Resources Policy*. 2013. Vol. 38. P. 28–35.
73. Parkinson A. J. The Arctic Human Health Initiative: a legacy of the International Polar Year 2007–2009 // *International Journal of Circumpolar Health*. 2013. Vol. 72. DOI: 10.3402/ijch.v72i0.21655
74. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 62–77.
75. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, no. 12. P. 78–92.
76. Porter M., Kramer M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, no. 12. P. 56–68.
77. PPP in public schools as means for value creation for user and owner / O. A. Aarseth et al. // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 226. P. 398–406. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.06.204
78. Prno J., Slocombe S. Exploring the origins of ‘Social License to Operate’ in the mining sector: perspectives from governance and sustainability theories // *Resources Policy*. 2012. No. 37 (3). P. 346–357.
79. Public-private partnership. Washington: World Bank, 2005.
80. Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton; New Jersey: Princeton University Press, 1993. P. 122.
81. Reduction of health inequities at all stages of life. Elderly and healthy aging. Publication of the Health Equity Status Report Initiative in the WHO European Region. 2019.
82. Riabova L., Didyk V. Social License to Operate for mining companies in the Russian Arctic: two cases in the Murmansk region // *Arctic Yearbook*, 2014. URL: <http://www.arcticyearbook.com/index.php/briefing-notes2014/120-social-license-to-operate-for-mining-companies-in-the-russian-arctic-two-cases-in-the-murmansk-region> (дата обращения: 21.10.2020).
83. Siemiatycki M. The Theory and Practice of Infrastructure Public-Private Partnerships Revisited. Working paper: 1–38, 2010. URL: <http://www.ub.edu/graap/Final%20Papers%20PDF/Siemiatycki%20Matti.pdf> (дата обращения: 12.05.2020).
84. Smits C. C. A., Justinussen J. C. S., Bertelsen R. G. Human capital development and a social license to operate: examples from Arctic energy development in the Faroe Islands, Iceland and Greenland // *Energy Research & Social Science*. 2016. Vol. 16. P. 122–131. DOI: 10.1016/j.erss.2016.03.016
85. Social license to operate: a relevant term in Northern European mining? / T. Koivurova et al. // *Polar Geography*. 2015. Vol. 38, no. 3. P. 194–227.
86. Suopajarvi L. Social Impact Assessment in Mining Projects in Northern Finland: Comparing Practice to Theory // *Environmental Impact Assessment Review*. 2013. No. 42. P. 25–30.
87. Tarras-Wahlberg N. H. Social license to mine in Sweden: do companies go the extra mile to gain community acceptance? // *Mineral Economics*. 2014. No. 27 (2). P. 143–147.

88. The New Public Management in Action / E. Ferlie et al. Oxford: Oxford University Press, 1996. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198289029.001.0001
89. Thomson I., Boutilier R. G. Social license to operate // SME mining engineering handbook. 3rd ed. Darling P. (Ed.), 2011. P. 1779–1790.
90. Тор Г., Голубева В. Тематическая сеть Университета Арктики по региональному и местному развитию на базе Университетского колледжа Финнмарка // Арктика и Север. 2011. № 2. С. 122–127.
91. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations, 2015. 41 p.
92. Vasconcellos M., De A. Vasconcellos A. M. State-civil society partnership: issues for debate and new researches // Organizações & Sociedade. 2011. Vol. 18, no. 59. DOI: 10.1590/S1984-92302011000400008
93. Weingaertner C., Moberg Å. Exploring Social Sustainability: Learning from Perspectives on Urban Development and Companies and Products // Sustainable Development. 2014. Vol. 22 (2). P. 122–133.
94. Wettenhall R. Mixes and Partnerships through time // G. A. Hodge, C. Greve, A. E. Boardman (eds). International handbook on public-private partnerships. Northampton, MA: Edward Elgar, 2010. P. 17–42.
95. Whiteside H., Conroy B. About Canada: Public-Private Partnerships. Halifax, Winnipeg: Fernwood Publishing, 2016. 144 p.
96. Williamson O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract // Journal of Economic Perspectives. 2002. Vol. 16. P. 171–195.
97. Wilson E. What is the social licence to operate? Local perceptions of oil and gas projects in Russia's Komi Republic and Sakhalin Island // The Extractive Industries and Society. 2016. Vol. 3, issue 1. P. 73–81.



ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ИМ. Г.П. ЛУЗИНА –  
ОБОСОБЛЕННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ФГБУН  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА  
«КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК»  
РОССИЯ, 184209, Мурманская область, г.Апатиты, ул.Ферсмана, 24а

ISBN 978-5-91137-442-6

