

Научная статья

УДК 338.1

DOI: 10.17213/2075-2067-2022-2-212-224

АРКТИЧЕСКИЕ НЕФТЕГАЗОВЫЕ ПРОЕКТЫ: БУДУЩЕЕ В УСЛОВИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА

Алина Александровна Череповицына

*Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра
Российской академии наук (ИЭП КНЦ РАН), Анапты, Россия
iljipovaaa@mail.ru, ORCID: 0000-0001-5168-0518, AuthorID РИНЦ: 648808*

Аннотация. *Целью исследования* является анализ будущего нефтегазовых арктических проектов в условиях четвертого энергетического перехода, а также стратегических ответов нефтегазовых компаний на низкоуглеродную повестку и усложняющихся интересов стейкхолдеров.

Методологическую базу исследования представляют метод мета-синтеза и кейс-стади, а также методы систематизации и декомпозиции, сравнительного и ситуационного анализа. Основными источниками данных выступали данные International Energy Agency, British Petroleum, BloombergNEF, McKinsey&Company и других организаций.

Результаты исследования. *Определены стратегические ответы нефтегазовых компаний на низкоуглеродную повестку, проанализированы особенности их стратегического поведения. Представлено видение трансформации стратегических интересов стейкхолдеров нефтегазовых проектов. Проведён анализ перспектив реализации нефтегазовых проектов в Арктике в условиях энергетического перехода и эры устойчивости.*

Перспективы исследования заключаются в более углубленном исследовании стратегического поведения нефтегазовых компаний в условиях энергетического перехода, оценке стратегических альтернатив нефтегазовых компаний в рамках выстраивания низкоуглеродной стратегии, а также в разработке подходов к управлению усложняющимися интересами стейкхолдеров нефтегазовых проектов.

Ключевые слова: *энергетика, нефть, Арктика, арктические проекты, нефтегазовые проекты, энергетический переход, стратегические ответы, пандемия, будущее, стейкхолдеры*

Для цитирования: *Череповицына А. А. Арктические нефтегазовые проекты: будущее в условиях энергетического перехода // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2022. Т. 15, № 2. С. 212–224. <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2022-2-212-224>.*

Original article

ARCTIC OIL AND GAS PROJECTS: FUTURE IN THE ERA OF ENERGY TRANSITION

Alina A. Cherepovitsyna

*Luzin Institute for Economic Studies — Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences» (IES KSC RAS), Apatity, Russia
iljinovaaa@mail.ru, ORCID: 0000-0001-5168-0518, AuthorID RSCI: 648808*

Abstract. *The purpose of the research is to analyze the future of oil and gas projects in the context of the fourth energy transition, as well as the strategic responses of oil and gas companies to the low-carbon agenda and the increasing complexity of stakeholder interests.*

The methodological basis of the research is represented by meta-synthesis and case study, as well as methods of systematization and decomposition, comparative and situational analysis. The main data sources were data from the International Energy Agency, British Petroleum, BloombergNEF, McKinsey&Company and other organizations.

Research result. *The strategic responses of oil and gas companies to the low-carbon agenda are defined; the features of their strategic behavior are analyzed. The vision of transformation of strategic interests of oil and gas projects' stakeholders is presented. The analysis of the prospects of implementation of oil and gas projects in the Arctic in the context of the energy transition and the era of sustainability is carried out.*

The prospects of the research *include a more in-depth study of the strategic behavior of oil and gas companies in the energy transition, assessment of strategic alternatives for oil and gas companies in the framework of a low-carbon strategy, as well as the development of approaches to managing the increasingly complex interests of stakeholders in oil and gas projects.*

Keywords: *energy sector, oil, Arctic, Arctic projects, oil and gas projects, energy transition, strategic responses, pandemic, future, stakeholders*

For citation: *Cherepovitsyna A. A. Arctic oil and gas projects: future in the era of energy transition // Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-economic Sciences. 2022; 15(2): 212–224. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2022-2-212-224>.*

Введение. Глобальный энергетический сектор стоит на пороге больших и вместе с тем труднопредсказуемых перемен¹. Волатильность цен на нефть, усиливающиеся интересы стейкхолдеров, озабоченность экологическими проблемами, возрастающая роль социальной ответственности бизнеса, новые технологии и инновации — все это наряду

с пандемией и постпандемийными последствиями² [10] усложнило понимание дальнейшего развития энергетики. Более «чистая» энергия и достижение провозглашённых в мировом масштабе Целей устойчивого развития (ЦУР; Sustainable Development Goals — SDGs) становятся ориентиром для стратегического развития энергетических компаний³. Недавно

1 Larson A. Oil and Gas Majors Focus on Renewable Energy, Hydrogen, and Carbon Capture [Electronic resource] // Power. 2021. URL: <https://www.powermag.com/oil-and-gas-majors-focus-on-renewable-energy-hydrogen-and-carbon-capture/> (date accessed: 17.10.2021).

2 Global Energy Review 2020 [Electronic resource] // International Energy Agency. 2020. URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020> (date accessed: 20.10.2021).

3 Take Action for the Sustainable Development Goals [Electronic resource] // United Nations. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (date accessed: 25.10.2021).

ного рынка, оцифровывают свой бизнес (как технологии, так и управление), улучшают конкурентные положения в экосистеме устойчивого развития и т.д. [10]. Компании меняют свое стратегическое поведение, а перспективы реализации сложных нефтегазовых проектов, зависящих от цен на нефть, остаются под вопросом. Это касается в том числе нефтегазовых проектов на шельфе Арктики, которые были дискуссионными до пандемии, а сейчас являются еще более спорными.

Вместе с большим спектром неопределённости в энергетике различные группы стейкхолдеров увеличивают давление на нефтегазовые компании, что повышает вероятность следования низкоуглеродной стратегии развития бизнеса [1]. Очевидно, что при такой стратегии «дорогие» и сложные нефтегазовые проекты не будут являться приоритетными для нефтегазовых компаний. У бизнеса уже сегодня есть осознание, что для совместного достижения устойчивого будущего необходимо сохранение баланса интересов стейкхолдеров, а также общей направленности на достижение климатических целей [12].

Данная статья предпринимает попытки исследовать следующие вопросы:

1) как нефтегазовые компании выстраивают свое стратегическое поведение в условиях четвёртого энергетического перехода?

2) как трансформируются интересы стейкхолдеров арктических нефтегазовых проектов?

3) что сложившаяся ситуация значит для будущего арктических нефтегазовых проектов?

Все вышеперечисленное исследуется в фокусе эры устойчивости и энергетического перехода.

В качестве основного исследовательского подхода использован метод мета-синтеза [8], а также метод кейс-стади для изучения вопроса в условиях современной постпандемической ситуации. Кроме того, использовались методы систематизации и декомпозиции, а также методы сравнительного и ситуационного анализа. Для поиска научной литературы использовались базы данных Science Direct и Scopus (полный доступ).

Основными источниками данных выступали данные, предоставленные такими компаниями и организациями, как International Energy Agency, British Petroleum, BloombergNEF, McKinsey&Company и другими.

Результаты

1. Глобальные тренды и вызовы в энергетике в пандемийный период и стратегические ответы нефтегазовых компаний

Скорость изменений во внешней среде значительно возросла. Энергетический сектор развивается под влиянием ряда глобальных трендов и вызовов [4], главным из которых является недавно ускорившееся движение в сторону декарбонизации.

Нефтегазовые компании по всему миру испытывают давление со стороны различных групп стейкхолдеров (регулирующих органов, инвесторов, общества, покупателей), требующих снижения углеродного следа их деятельности и продукции [6]. По данным Международного агентства по возобновляемой энергетике (International Renewable Energy Agency), в энергетическом секторе преобладает «повышенный интерес инвесторов к устойчивым и резистентным активам (sustainable and resilient assets), включая возобновляемые источники энергии (ВИЭ)» [13]. Инициатива Climate Action 100+, направленная на поддержку компаний в решении проблем, связанных с изменением климата, объединяет более 600 инвесторов, которые в совокупности отвечают за управление активами на сумму более 60 триллионов долларов¹¹. Предполагается, что растущее влияние этой инициативы в мировом масштабе внесёт значительный вклад в достижение целей по борьбе с изменением климата, в том числе в нефтегазовом комплексе.

Предыдущий 2020 год стал стресс-тестом для нефтегазовых компаний. Очевидно, что компании стали объявлять о сокращении своих инвестиций. Так, в 2020 году инвестиции в традиционный нефтегазовый сектор сократились примерно на треть, в то время как в ВИЭ оставались относительно стабильными, увеличившись примерно на 3%¹².

¹¹ About Climate Action 100+ [Electronic resource]. URL: <https://www.climateaction100.org/about/> (date accessed: 09.11.2021).

¹² World Energy Investment 2021 [Electronic resource] // International Energy Agency. 2021. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2021> (date accessed: 09.11.2021).

Компании уже сейчас прикладывают значительные усилия, направленные на декарбонизацию. Например, американская энергетическая корпорация Chevron объявила о своих планах по увеличению инвестиции в низкоуглеродные проекты в 3 раза до 10 миллиардов долларов до 2028 года¹³. В июне 2021 года компания PetroChina (Китай) получила свой первый углеродно-нейтральный сжиженный природный газ (СПГ) после подписания первого в отрасли контракта на такую поставку с компанией Shell¹⁴. В конце 2021 года компания Sinopet (Китай) планирует запустить первый проект CO₂-EOR проект — Qilu Petrochemical CCS Project с годовой мощностью около 1 млн. тонн¹⁵.

Бизнес-модель крупных нефтегазовых компаний много лет основывается на идее вертикальной интеграции. Еще 20 лет назад ученые отмечали, что нефтегазовая отрасль является одной из самых вертикально-интегрированных [3]. Эта бизнес-модель обеспечивала стабильность нефтегазового бизнеса в течение довольно долгого времени, однако некоторые исследователи подчёркивали уже тогда, что «вертикальная интеграция снижает уровень эффективности компаний, а также уменьшает ее изменчивость (variability)» [3]. Настало время, когда компании должны быть гибкими и адаптируемыми, а именно — резистентными¹⁶. По мнению экспертов, именно резистентность (resilience) сейчас стоит за тем, что «одни компании терпят крах, а другие внедряют инновации, развиваются и даже процветают»¹⁷.

В таких условиях традиционные подходы к ведению бизнеса и устойчивому развитию компаний должны быть изменены. Однако разные игроки нефтегазового бизнеса самостоятельно выбирают, как действовать и реагировать на текущие условия, как поддерживать устойчивость, где и как конкурировать. Это во многом определяется страной их принадлежности, видом собственности (государственная или частная), степенью вертикальной интеграции, наличием доступа к углеводородному сырью, текущим портфелем активов, ролью и местом в цепочке создания стоимости и т.д.

В недавно проведенном исследовании McKinsey&Company представила «три широких архетипа», которые демонстрируют стратегические ответы нефтегазовых компаний на низкоуглеродную повестку¹⁸. В зависимости от выбранного компаниями общего направления деятельности, они классифицируются как «Специалист по ресурсам» (Resource specialist), «Интегрированный энергетический игрок» (Integrated energy player) и ««Чистая» низкоуглеродная игра» (Low-carbon pure play)¹⁹.

С ориентацией на исследование McKinsey&Company в таблице 1 (составлена на основе [9] и др.²⁰) авторами сформулировано описание трёх основных архетипов, определён фокус их стратегии, обоснована мотивация компаний с практическими примерами.

Как видно из таблицы, компании используют различные стратегии для ответа низкоуг-

13 Ramon S. Chevron Accelerates Lower Carbon Ambitions [Electronic resource] // Chevron. 14.09.2021. URL: <https://www.chevron.com/stories/chevron-accelerates-lower-carbon-ambitions> (date accessed: 11.10.2021).

14 Shell and PetroChina sign world's first term contract for carbon-neutral LNG [Electronic resource] // Shell. 12.17.21. URL: <https://www.shell.com/business-customers/trading-and-supply/trading/news-and-media-releases/shell-and-petrochina-sign-world-s-first-term-contract-for-carbon.html> (date accessed: 21.10.2021).

15 The Global Status of CCS: 2021 [Electronic resource] // Global CCS Institute. 2021. URL: <https://www.globalccsinstitute.com/resources/global-status-report/> (date accessed: 21.10.2021).

16 Business Resilience [Electronic resource] // McKinsey&Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/business-resilience> (date accessed: 15.11.2021).

17 Ibid.

18 The big choices for oil and gas in navigating the energy transition [Electronic resource] / Beck Ch., Bellone D., Hall S. et al. // McKinsey&Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-big-choices-for-oil-and-gas-in-navigating-the-energy-transition> (date accessed: 01.11.2021).

19 Ibid.

20 Domooske C. Big Oil (Probably) Isn't Going Away Anytime Soon. But It's Definitely Changing [Electronic resource] // NPR. 2021. URL: <https://www.npr.org/2021/06/08/1002448099/big-oils-transition-3-takeaways-on-how-the-industry-is-and-isnt-going-green> (date accessed: 12.11.2021); Positioning for green: Oil and gas business in a low-carbon world [Electronic resource] / Chronis A., Pavlovsky K., Hardin K., Mittal A. // Deloitte Insights. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/oil-and-gas/low-carbon-energy-transition.html> (date accessed: 11.11.2021); The big choices for oil and gas in navigating the energy transition [Electronic resource] / Beck Ch., Bellone D., Hall S. et al. // McKinsey&Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-big-choices-for-oil-and-gas-in-navigating-the-energy-transition> (date accessed: 01.11.2021).

Таблица 1
 Table 1

**Стратегические ответы нефтегазовых компаний на низкоуглеродную повестку:
 три архетипа и особенности стратегического поведения**
**Strategic responses of oil and gas companies to the low-carbon agenda:
 three archetypes and features of strategic behavior**

Описание архетипа	Фокус стратегии компаний	Мотивация к развитию в рамках архетипа	Примеры
<i>Специалист по ресурсам / Resource specialist</i>			
Компании активно работают над сохранением традиционного нефтегазового портфеля и повышением его операционной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> — на достижение высоких результатов нефтяной деятельности; — на достижение конкурентоспособной безубыточности; — на возможностях консолидации 	<ul style="list-style-type: none"> — прогнозы, обещающие сохранение доминирующих позиций нефти и газа в энергобалансе в ближайшие 30-50 лет, даже при тенденции к снижению их доли; — жизненный цикл нефтегазовой отрасли, который указывает на то, что сильные игроки получают хорошие экономические результаты на стадии зрелости; — сохранение инвестиционных предложений, не осложнённых новыми видами высоко рискованного бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> — большинство национальных нефтегазовых компаний (например, компании Ближнего Востока, России); — подавляющее большинство независимых нефтегазовых компаний (например, ConocoPhillips); — некоторые средние нефтегазовые компании (например, Lundin Energy); — международные компании, базирующиеся в США (Chevron, ExxonMobil и Occidental Petroleum)
<i>Интегрированный энергетический игрок / Integrated energy player</i>			
Компании ориентируются на стратегический переход от игроков, специализирующихся на добыче традиционных углеводородов, к интегрированным энергетическим компаниям	<ul style="list-style-type: none"> — на сохранение прибыльных традиционных видов деятельности; — на развитие новых перспективных видов низкоуглеродного бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> — прогнозы, обещающие большие перспективы ВИЭ, водороду и биоэнергетике; — наличие основного бизнеса, обеспечивающего/поддерживающего прибыльность компаний; — наличие стабильных позиций на нефтегазовом рынке, позволяющих стать сильными игроками на рынке энергетики; — формирование новых «модных» низкоуглеродных инвестиционных предложений 	<ul style="list-style-type: none"> — международные компании (в основном европейские, например, BP, Total, Shell и Eni); — некоторые национальные нефтегазовые компании (например, Equinor, норвежская энергетическая компания)

Окончание таблицы 1
 End of Table 1

<i>«Чистая» низкоуглеродная игра / Low-carbon pure play</i>			
Компании предпочитают сосредоточиться на создании преимущественно нового энергетического портфеля вместе с закрытием (продажей) высокоуглеродных активов	— на достижение высоких результатов на новом развивающемся рынке «зеленой» энергетики; — на закрепление позиций первопроходца и лидера на рынке «зеленой» энергетики	— прогнозы, обещающие блестящее будущее «зеленой» энергетике; — жизненный цикл отрасли «зеленой» энергетике, в котором первые сильные игроки должны получить хорошие экономические результаты на этапе становления; — формирование новых «модных» низкоуглеродных инвестиционных предложений	В основном средние компании, например: — Ørsted (датская энергетическая компания) — находится на пути к тому, чтобы стать «первым крупным производителем оффшорного ветра»; — Neste (финская энергетическая компания) — сместила свой стратегический фокус с переработки и маркетинга нефти на переработку биотоплива

леродной повестке, вектор которых меняется от приверженности традиционным видам углеводородного бизнеса («Специалист по ресурсам») до практически полного перехода на «чистые» активы — биотопливо, возобновляемые источники энергии («Чистая» низкоуглеродная игра). Компании в рамках каждого архетипа имеют свою мотивацию к действию и предпосылки для реализации стратегии. Например, «Специалисты по ресурсам» чаще всего ведут свою деятельность в нефтегазодобывающих странах, где доходы от нефти и газа составляют значительную часть ВВП. Такие компании поддерживаются государством и более активно работают над опциями снижения выбросов углекислого газа в рамках существующей технологической цепочки (утилизация ПНГ, проекты CC (U) S и др.) вместо отказа от добычи нефти. Однако следование такой стратегии возможно лишь для тех компаний, которые работают в регионах и на рынках с более низкими экологическими требованиями. Для «Интегрированных энергетических игроков» и ««Чистой» низкоуглеродной игры» характерна работа в регионах и на рынках с более жесткими экологическими требованиями, что является одним из стимулов к декарбонизации. «Интегрированные энергетические игроки» более активно используют свои преимущества, компетенции, технологии и персонал для расширения низ-

коуглеродных активов, а компании — представители ««Чистой» низкоуглеродной игры» вывели это в фокус своего стратегического развития. Разные стратегические ответы нефтегазовых компаний на низкоуглеродную повестку корректируют общие стратегии развития бизнеса и, несомненно, оказывают влияние на традиционные «сложные» нефтегазовые проекты, какими являются арктические. В этих условиях будущее нефтегазовых проектов в Арктике остаётся неясным.

2. Статус нефтегазовых проектов в Арктике

Арктический регион интересен, прежде всего, с точки зрения углеводородного сырья. Последняя масштабная оценка потенциальных запасов углеводородов в Арктике была выполнена U.S. Geological Survey в 2008 году [5]. Согласно оценке, примерно 16% неразведанных запасов нефти и 30% неразведанных запасов газа залегают в Арктике. Арктика есть и будет областью значительного интереса и беспокойства в мировом масштабе. Растущий спрос на энергию и истощение традиционных месторождений по всему миру делают добычу нефти и газа, а также других полезных ископаемых в Арктике привлекательной, несмотря на тренды энергетического перехода и повышенные сложности реализации промышленных проектов на арктических территориях.

Наиболее интенсивная арктическая шельфовая деятельность (добыча и разведка) ведётся на шельфах Норвегии, России и США. По данным Рабочей группы по защите морской среды Арктики (РАМЕ) [11] и ее последнего доклада «Состояние морской нефтегазодобычи и нормативно-правовое регулирование в Арктике» (2021), можно сделать вывод о том, что страны разделились в вопросах своей арктической политики, что в свою очередь определяет статус арктических проектов. В странах, приверженных традиционным источникам энергии и демонстрирующих стабильную энергетическую политику (Норвегия и Россия), инвестиции в арктические нефтегазовые проекты продолжают. Ситуация в США остаётся труднопредсказуемой.

Единственным действующим шельфовым проектом в российской Арктике является платформа «Приразломная» с суммарными извлекаемыми запасами более 70 млн. тонн нефти²¹. Ряд других российских проектов находится на разных стадиях реализации, и их перспективы на сегодняшний день остаются неясными.

Норвежские компании уже сегодня добились больших успехов в декарбонизации. Так, в 2020 году месторождение Edvard Grieg (Lundin Energy) было сертифицировано как низкоуглеродное, в 2021 году была продана первая нефть, сертифицированная как углеродно-нейтральная. Кроме того, Lundin Energy планирует сделать каждый добытый баррель нефти углеродно-нейтральным к 2025 году²².

Equinor сообщает, что месторождение Johan Sverdrup «имеет один из самых низких уровней выбросов CO₂ при добыче нефти». Средний уровень выбросов составляет всего 0,67 килограмма CO₂ на баррель по сравнению с 9 килограммами CO₂ на баррель на норвежском континентальном шельфе²³. Конкретные технологические решения

на проектах в Норвегии уже сейчас говорят о том, что добыча нефти и газа на шельфе Арктики тоже может быть низкоуглеродной.

3. Стейкхолдеры нефтегазовых арктических проектов: что меняется?

Как было отмечено выше, нефтегазовые компании в условиях эры устойчивости и усиливающегося энергетического перехода испытывают все большее давление со стороны различных групп стейкхолдеров. Интересы стейкхолдеров усложняются, трансформируются и в конечном счёте влияют на стратегии развития нефтегазовых компаний, в том числе в Арктике.

Базовые стратегические интересы любого государства в целом направлены на достижение целей национальной безопасности, обеспечение налоговых платежей в бюджет, обеспечение энергетической безопасности, а также на социально-экономическое развитие северных территорий. Это определено и в Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года²⁴. Главными базовыми интересами инвесторов и акционеров являются долгосрочный рост стоимости компании, информационная открытость компании, высокий уровень дивидендной доходности. Общественность интересуется устойчивое промышленное и социально-экономическое развитие региона, в частности доступность рабочих мест, развитая инфраструктура (характерно для российских нефтегазодобывающих северных регионов), а также корпоративная социальная ответственность компании. Базовым интересом поставщиков и подрядчиков, работающих в Арктике, является стабильный спрос на услуги со стороны нефтегазовых компаний.

В «новой реальности» стратегические интересы стейкхолдеров трансформируются и становятся более сложными (таблица 2).

Сейчас интересы государства (помимо базовых) фокусируются на необходимости

21 Приразломное месторождение [Электронный ресурс] // Газпром нефть шельф. URL: https://shelf.gazprom-neft.ru/business/prirazlomnoe_field/ (дата обращения: 08.11.2021).

22 World's first certified, carbon neutrally produced oil sold [Electronic resource] // Lundin Energy. 26.04.21. URL: <https://www.lundin-energy.com/worlds-first-certified-carbon-neutrally-produced-oil-sold/> (date accessed: 11.11.2021).

23 A breakthrough in emissions reductions [Electronic resource] // Equinor. URL: <https://www.equinor.com/en/what-we-do/johan-sverdrup/climate.html> (date accessed: 11.11.2021).

24 Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 г. №645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года».

исполнения обязательств по сокращению выбросов CO₂ и декарбонизации промышленного сектора, что определяет набор требований к нефтегазовому бизнесу и даже может приостановить деятельность по арктическим проектам. Опыт США говорит о том, что сейчас роль государства может быть определяющей, обеспокоенность экологическими проблемами побудила США приостановить работу в Арктике по новым нефтегазовым инициативам [11].

Акционеры и инвесторы также подвержены влиянию глобальных трендов, и фокус их стратегических интересов в современных условиях направлен на экологически и социально ответственную политику компаний. Инвесторы ориентируются на ответственные и прозрачные методы ведения бизнеса, инновационные возможности компании (технологические и управленческие), а также на наличие у компаний чётких планов по достижению «устойчивого будущего» [2].

Таблица 2
 Table 2

Стратегические интересы стейкхолдеров нефтегазовых проектов в Арктике²⁵
Strategic interests of stakeholders of oil and gas projects in the Arctic

Стейкхолдер	Фокус стратегических интересов в «новой реальности»
Государство (федеральный и региональный уровень)	Технологическое развитие производств с целью: — минимизации ручного труда, повышения степени автоматизации и, как следствие, безопасности производств (безлюдные и малолюдные технологии); — снижения негативного воздействия на окружающую среду; — повышения ресурсо- и энергоэффективности производств (циркулярные производственные цепочки, новые технологии с минимальным уровнем потребления ресурсов и т.д.) при сохранении и наращивании объёмов добычи углеводородов
	Исполнение обязательств по сокращению выбросов CO ₂
	Развитие и популяризация социально и экологически ответственного инвестирования
Акционеры и инвесторы	Экологически и социально ответственная политика компании
	Ответственные и прозрачные методы ведения бизнеса
	Высокий инновационный потенциал компании
	Резистентность компании
	Стратегическая направленность компании на «устойчивое будущее»
Общество	Ответственность бизнеса в интересах устойчивого развития регионов
	Учёт интересов и раскрытие потенциала жителей и сообществ
	Минимизация негативного воздействия на окружающую среду
	Стратегическое партнерство и выраженный социальный эффект
Поставщики и подрядчики	Операционная эффективность бизнеса для обеспечения финансовой устойчивости
	Экологизация деятельности для соответствия возрастающим требованиям
	Развитие безлюдных и малолюдных технологий для повышения безопасности деятельности

²⁵ Источник: составлено автором.

Общество становится все более проявленным стейкхолдером, его все больше интересуют вопросы устойчивого развития нефтегазовых компаний, прежде всего, экологическая «чистота» бизнеса, ответственность перед обществом. Однако в различных странах степень интереса к экологическим вопросам разная. Фокус развития успешных взаимоотношений общества с бизнесом сводится к стратегическому партнёрству и выраженному социальному эффекту. Можно сказать, что общество как стейкхолдер в «новой реальности» выдаёт «социальную лицензию на деятельность».

Стратегические интересы поставщиков и подрядчиков сводятся, как и прежде, к коммерческим интересам. Вместе с тем сейчас в фокусе внимания экологичность, безопасность и устойчивость.

Весь комплекс интересов стейкхолдеров выдвигает новые требования к стратегическому развитию нефтегазовых компаний в Арктике. Увеличение давления на нефтегазовые компании как операторов арктических проектов выражается в том, что на компании по ведению деятельности в Арктике возлагается серьёзная ответственность как по отношению к работникам, так и к обществу и окружающей среде. Компаниям необходимо активное развитие технологий и компетенций для того, чтобы быть конкурентоспособными в Арктике. Соответствие стратегическим приоритетам в области экологии — один из главных вызовов для нефтегазовых компаний.

Чтобы управлять сложными интересами ключевых заинтересованных сторон и избежать предполагаемого конфликта интересов в арктических инициативах, нефтегазовым компаниям необходимо мыслить по-другому, стратегически и многосторонне. Это касается не только деятельности на шельфе, но и всей деятельности нефтегазовых компаний в «новой реальности».

Обсуждение. Энергетический и нефтегазовый сектор стоят на пороге больших перемен. Пандемия COVID-19 усилила понимание того, что энергетика должна быть изменена. Более того, предполагается, что пандемия, которую мы сейчас переживаем, сделает декарбонизацию реальностью. В целом необходимость перехода энергетического сектора

от углеводородов как доминирующего источника энергии к низкоуглеродным источникам ощущалась задолго до пандемии, которая только подчеркнула актуальность проблемы, усилила давление на энергетическую отрасль и, как ожидается, увеличит скорость энергетического перехода.

Увеличивающаяся актуальность низкоуглеродной повестки в мировом масштабе влияет на стратегическое развитие нефтегазовых компаний уже сегодня и будет влиять еще больше в будущем. Однако необходимо понимать, что несмотря на рост амбиций по декарбонизации и вложения в разные низкоуглеродные инициативы, нефтегазовый сектор в ближайшее время не сможет осуществить быстрый энергетический переход и стать влиятельным игроком на рынке низкоуглеродной энергетики. Наступает время, когда нефтегазовым компаниям необходимо выстраивать свой бизнес так, чтобы он был адаптивным к внешним глобальным изменениям, требованиям стейкхолдеров, эффективным, экологичным и устойчивым, в то же время большинство компаний, особенно крупных игроков, останется приверженным традиционным углеводородам. Единственная заранее проигранный стратегия — игнорирование требований низкоуглеродной политики, в остальном каждая нефтегазовая компания выбирает свой путь к более «чистой» энергии и устойчивости.

Пример Норвегии, рассмотренный в статье, подтверждает, что нефтегазовые проекты (даже на шельфе) могут быть «чистыми». Это позволяет сделать вывод, что внедрение и масштабирование таких технологий, которые способны минимизировать воздействие производственной деятельности нефтегазовых компаний на окружающую среду, открывают новые возможности для работы компаний на шельфе даже в условиях ориентации на «зелёную» экономику. В перспективе все будет зависеть от того, как осуществляется добыча, с использованием каких технологий, а не где. Уже сегодня проекты на шельфе Норвегии достигли значительных положительных результатов в декарбонизации.

Будущее промышленно-сырьевых проектов в Арктике будет зависеть от того, насколько успешно в них будут реализованы принципы устойчивого развития. На практике это

выражается в конкретных производственных решениях и технологиях, а также организационно-управленческих инновациях. В этом вопросе нефтегазовые компании получают «в поддержку» новые возможности цифровизации и искусственного интеллекта, которые могут сделать путь к устойчивости более мягким. Мы полагаем, что повышение экологической привлекательности проектов в Арктике будет в фокусе развития промышленных компаний с более высокой вероятностью, чем полный отказ от арктических инициатив.

Заключение. Энергетический переход связан с неминуемым развитием низкоуглеродной и «зелёной» энергетики, цифровых технологий и искусственного интеллекта, трансформацией интересов стейкхолдеров, целевых установок нефтегазового бизнеса и изменением бизнес-моделей. В этих условиях компании меняют и будут менять свое стратегическое поведение, определяя вектора устойчивости, гибкости и экологичности как ключевые.

Суть стратегического управления сводится к достижению устойчивости и резистентности (resilience). Система стратегического управления должна работать так, чтобы деятельность компании была нацелена на достижение операционной, технологической, финансовой, организационной, репутационной резистентности. Именно система стратегического управления и менеджмента нефтегазовых компаний стоит за ее достижением. В большей степени резистентность нефтегазовых компаний сейчас сводится к формированию диверсифицированного сбалансированного портфеля, отвечающего требованиям климатической политики. Однако каждая компания выбирает свой путь к достижению этой цели.

Дальнейшие исследования авторов будут направлены на формирование и оценку стратегических альтернатив нефтегазовых компаний в рамках выстраивания низкоуглеродной стратегии.

Список источников

1. Abreu M. C. S. de, Webb K., Araújo F. S. M., Cavalcante J. P. L. From «Business as Usual» to Tackling Climate Change: Exploring Factors

Affecting Low-Carbon Decision-Making in the Canadian Oil and Gas Sector // *Energy Policy*. 2021. Vol. 148. №111932. P. 10.

2. Arctic Connectivity Working Group 2021 [Electronic resource] // Arctic Economic Council. 2021. 28 p. URL: <https://arcticeconomiccouncil.com/wp-content/uploads/2021/05/aec-cwg-report-050721-6.pdf> (date accessed: 08.10.2021).

3. Barrera-Rey F. The Effects of Vertical Integration on Oil Company Performance [Electronic resource]. Oxford: Oxford Univ Press, 1995. URL: <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2010/11/WPM21-TheEffectsOfVerticalIntegrationOnOilCompanyPerformance-FBarreraRey-1995.pdf> (date accessed: 15.11.2021).

4. Carayannis E. G., Ilinova A., Cherepovitsyn A. The Future of Energy and the Case of the Arctic Offshore: The Role of Strategic Management // *Journal of Marine Science and Engineering*. 2021. Vol. 9. №134. P. 20.

5. Circum-Arctic Resource Appraisal: Estimates of Undiscovered Oil and Gas North of the Arctic Circle [Electronic resource] / Bird K. J., Charpentier R. R., Gautier D. L. et al. // U. S. Department of the Interior, U. S. Geological Survey. 2008. URL: <https://pubs.usgs.gov/fs/2008/3049/fs2008-3049.pdf> (date accessed: 14.11.2021).

6. Decarbonization of oil and gas: international experience and Russian priorities [Electronic resource] / Grushevenko E., Kapitonov S., Melnikov Y. et al. // Skolkovo School of Management. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_Decarbonization_of_oil_and_gas_EN_22032021.pdf (date accessed: 09.11.2021).

7. Global Energy Transformation: A roadmap to 2050 [Electronic resource] // International Renewable Energy Agency. 2018. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Apr/IRENA_Report_GET_2018.pdf (date accessed: 20.10.2021).

8. Hoon C. Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building // *Organizational Research Methods*. 2013. Vol. 16. №4. P. 522–556.

9. International oil companies and the energy transition [Electronic resource] // International Renewable Energy Agency. 2021. URL: <https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/>

Publication/2021/Feb/IRENA_Oil_Companies_Energy_Transition_2021.pdf (date accessed: 01.11.2021).

10. Madsen H.L., Ulhøi J.P. Sustainable Visioning: Re-Framing Strategic Vision to Enable a Sustainable Corporate Transformation // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 288. №125602. P. 12.

11. Status of Offshore Oil and Gas Activities and Regulatory Frameworks in the Arctic [Electronic resource] // *Protection of the Arctic Marine Environment*. 2021. URL: <https://www.pame.is/document-library/pame-reports-new/pame-ministerial-deliverables/2021-12th-arctic-council-ministerial-meeting-reykjavik-iceland/797-status-report-on-offshore-oil-and-gas-activities-and-regulatory-frameworks-in-the-arctic/file> (date accessed: 08.11.2021).

12. Tensions in the Energy Transition: Swedish and Finnish Company Perspectives on Bioenergy with Carbon Capture and Storage / Rodriguez E., Lefvert A., Fridahl M. et al. // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 280. №124527. P. 12.

13. The post-COVID recovery: An agenda for resilience, development and equality [Electronic resource] // *International Renewable Energy Agency*. 2020. URL: https://irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2020/Jun/IRENA_Post-COVID_Recovery_2020.pdf (date accessed: 09.11.2021).

References

1. Abreu M.C. S. de, Webb K., Araújo F. S. M., Cavalcante J. P. L. From «Business as Usual» to Tackling Climate Change: Exploring Factors Affecting Low-Carbon Decision-Making in the Canadian Oil and Gas Sector // *Energy Policy*. 2021. Vol. 148. №111932. P. 10.

2. Arctic Connectivity Working Group 2021 [Electronic resource] // *Arctic Economic Council*. 2021. 28 p. URL: <https://arcticeconomiccouncil.com/wp-content/uploads/2021/05/aec-cwg-report-050721-6.pdf> (date accessed: 08.10.2021).

3. Barrera-Rey F. *The Effects of Vertical Integration on Oil Company Performance* [Electronic resource]. Oxford: Oxford Univ Press, 1995. URL: <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2010/11/WPM21-TheEffectsofVerticalIntegrationonOilCompan>

yPerformance-FBarreraRey-1995.pdf (date accessed: 15.11.2021).

4. Carayannis E. G., Ilinova A., Cherepovitsyn A. The Future of Energy and the Case of the Arctic Offshore: The Role of Strategic Management // *Journal of Marine Science and Engineering*. 2021. Vol. 9. №134. P. 20.

5. Circum-Arctic Resource Appraisal: Estimates of Undiscovered Oil and Gas North of the Arctic Circle [Electronic resource] / Bird K. J., Charpentier R. R., Gautier D. L. et al. // *U. S. Department of the Interior, U. S. Geological Survey*. 2008. URL: <https://pubs.usgs.gov/fs/2008/3049/fs2008-3049.pdf> (date accessed: 14.11.2021).

6. Decarbonization of oil and gas: international experience and Russian priorities [Electronic resource] / Grushevenko E., Kapitov S., Melnikov Y. et al. // *Skolkovo School of Management*. URL: https://energy.skolkovo.ru/downloads/documents/SEneC/Research/SKOLKOVO_EneC_Decarbonization_of_oil_and_gas_EN_22032021.pdf (date accessed: 09.11.2021).

7. Global Energy Transformation: A roadmap to 2050 [Electronic resource] // *International Renewable Energy Agency*. 2018. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2018/Apr/IRENA_Report_GET_2018.pdf (date accessed: 20.10.2021).

8. Hoon C. *Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building* // *Organizational Research Methods*. 2013. Vol. 16. №4. P. 522–556.

9. International oil companies and the energy transition [Electronic resource] // *International Renewable Energy Agency*. 2021. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Feb/IRENA_Oil_Companies_Energy_Transition_2021.pdf (date accessed: 01.11.2021).

10. Madsen H.L., Ulhøi J.P. Sustainable Visioning: Re-Framing Strategic Vision to Enable a Sustainable Corporate Transformation // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 288. №125602. P. 12.

11. Status of Offshore Oil and Gas Activities and Regulatory Frameworks in the Arctic [Electronic resource] // *Protection of the Arctic Marine Environment*. 2021. URL: <https://www.pame.is/document-library/pame-reports-new/pame-ministerial-deliverables/2021-12th-arctic-council-ministerial-meeting-reykjavik-iceland/797->

status-report-on-offshore-oil-and-gas-activities-and-regulatory-frameworks-in-the-arctic/file (date accessed: 08.11.2021).

12. Tensions in the Energy Transition: Swedish and Finnish Company Perspectives on Bioenergy with Carbon Capture and Storage/ Rodriguez E., Lefvert A., Fridahl M. et al. // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 280. №124527. P. 12.

13. The post-COVID recovery: An agenda for resilience, development and equality [Electronic resource] // International Renewable Energy Agency. 2020. URL: https://irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2020/Jun/IRENA_Post-COVID_Recovery_2020.pdf (date accessed: 09.11.2021).

Статья поступила в редакцию 28.01.2022; одобрена после рецензирования 02.02.2022; принята к публикации 18.02.2022.

The article was submitted on 28.01.2022; approved after reviewing on 02.02.2022; accepted for publication on 18.02.2022.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ



Череповицына Алина Александровна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина Кольского научного центра Российской академии наук (ИЭП КНЦ РАН).

Россия, г. Апатиты, ул. Ферсмана, 24а

Alina A. Cherepovitsyna — Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Luzin Institute for Economic Studies — Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences» (IES KSC RAS).

24a Fersmana st., Apatity, Russia
