

Коми республиканская академия  
государственной службы и управления  
(ГОУ ВО КРАГСИУ)

В.М. Быков

ФОРМИРОВАНИЕ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Монография

УДК 331.108:332.1(035.3)  
ББК 65.9(2Рос)  
Б95

*Печатается по решению  
Совета по науке ГОУ ВО КРАГСиУ  
(от 26.10.2022 № 6)*

**Рецензенты:**

д-р филос. наук, канд. культурологии, доцент, заведующая кафедрой гуманитарных, естественнонаучных и общепрофессиональных дисциплин филиала УГТУ в г. Усинске **Н.С. Пичко**;  
лаборатория демографии и социального управления  
Института социально-экономических и энергетических проблем Севера ФГБУН ФИЦ Коми научного центра УрО РАН (**А.В. Смирнов**)

**Быков, В.М.**

Б95      Формирование кадрового потенциала Арктической зоны Российской Федерации: монография / В.М. Быков. – Сыктывкар: ГОУ ВО КРАГСиУ, 2023. – 267 с.  
ISBN 978-5-93206-414-6

В монографии исследованы проблемные вопросы формирования кадрового потенциала Арктической зоны РФ (АЗРФ) в контексте определённых Правительством РФ стратегических задач по дальнейшему освоению данного региона. На основе анализа стратегических приоритетов показана роль АЗРФ в социально-экономическом развитии России и возрастающая важность кадрового обеспечения решения грандиозных задач.

Значительное место в монографии занимает исследование вахтового метода работы, неугасающие дискуссии по применению которого продолжают-ся и в настоящее время. Показаны роль и место вахтовой организации труда в освоении труднодоступных мест Арктики с её экстремальными природно-климатическими условиями. Акцентировано внимание на важности корпоративной социальной ответственности, роли социально-трудовых отношений, лояльности работников как главных инструментов формирования конкурентоспособного персонала.

Положения и выводы, содержащиеся в монографии, могут быть полезны студентам высших учебных заведений экономических и управленческих направлений подготовки и специальностей, руководителям муниципалитетов и региональных органов власти, хозяйствующих предприятий, специалистам по управлению персоналом, работникам кадровых служб.

УДК 331.108:332.1(035.3)  
ББК 65.9(2Рос)

ISBN 978-5-93206-414-6

© Быков В.М., 2023  
© ГОУ ВО КРАГСиУ, 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
Введение .....	11
<b>Глава 1. Стратегические приоритеты Арктической зоны в социально-экономическом развитии Российской Федерации .....</b>	<b>20</b>
§ 1. Арктическая зона Российской Федерации как самостоятельный объект государственной политики .....	20
§ 2. Задачи, определённые Стратегией развития Арктической зоны России до 2035 года .....	33
§ 3. Современные тенденции освоения Арктических территорий России .....	47
<b>Глава 2. Рынок труда Арктических регионов в контексте реализации Стратегии развития Арктической зоны России до 2035 года .....</b>	<b>67</b>
§ 1. Состояние и возможные перспективы рынка труда Арктических территорий Российской Федерации .....	67
§ 2. Проблемы рынка труда Арктической зоны Российской Федерации .....	75
§ 3. Особенности формирования кадрового потенциала при ведении хозяйственной деятельности в условиях Арктики..	92
<b>Глава 3. Опыт формирования конкурентоспособного персонала субъектов арктического хозяйствования на основе процессного подхода .....</b>	<b>110</b>
§ 1. Роль и место вахтовой организации труда в обеспечении человеческими ресурсами арктических территорий .....	110
§ 2. Социальные аспекты обеспечения действенности человеческого капитала Арктического региона .....	128
§ 3. Управление формированием кадрового потенциала на основе процессного подхода .....	168
Заключение .....	210
Библиографический список .....	212
Приложения .....	228

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Интерес к изучению российской и Мировой Арктики имеет многовековую историю. Название «Арктика» произошло от греческого – «медведь» или «северный», «находящийся под созвездием Большой Медведицы». Арктикой называется северная полярная область земного шара, включающая в себя окраины материков Евразии, Северной Америки и почти весь Северный Ледовитый океан и его моря, а также прилегающие части Атлантического и Тихого океанов.

Мировая Арктика начала заселяться человеком более 15 тыс. лет назад, около 4 тыс. лет назад всё побережье было заселено охотниками и рыболовами, сформировавшими аборигенное население. Началом исследования Мировой Арктики считается IX в., открытие исландскими викингами Гренландии. Освоение европейской, а затем и азиатской части Арктики русскими первопроходцами ведёт отсчёт с XII века. В XVII в. М.И. Ребров, М.В. Стадухин, С.И. Дежнёв и др. обогнули мыс Челюскин и открыли пролив между Азией и Северной Америкой, обозначив, таким образом, российские арктические владения.

Заселение российской Арктики своими корнями уходит в далёкое прошлое. По мнению археологов, первые поселения появились уже в X тысячелетии до н.э. На полуострове Рыбачьем (в районе Кольского полуострова) найдено поселение, относящееся к VII–VI тысячелетиям до н.э. В III тысячелетии до н.э. появляются постоянные рыбачьи поселения в Беломорье, а Большой Олений остров на Мурмане становится местом обитания оленеостровцев – предков современных саамов. Славянские племена ступили на северные земли в V–VI веках. Они вели торговлю с местными жителями, чаще всего покупая у них пушнину. В X–XI вв. здесь появились новгородцы, которые к XII в. сделали край фактически колонией Великого Новгорода. Берега Белого моря, Северной Двины, Онеги и Пинеги постепенно заселили крепостные, бежавшие из средней полосы России. Они частично ассимилировались с коренным населением – карелами, коми, лопарями. Край получил название «Русского Поморья», а потомков первых поселенцев стали называть «поморами». В середине XI в. поморы начали осваивать побережье Северного Ледовитого океана. Они вышли на берега Белого, а затем и Баренцева морей, где промышляли охотой на тюленей, моржей, китов, белых медведей, занимались рыболовством.

До XIII в. коренное и старожильческое население проживало в небольших поселениях, выполняющих оборонительные функции как от

хищного зверя, так и от враждебно настроенных соседствующих или кочующих племён. Постоянные формы расселения населения начали появляться в XIV веке. Наряду с оборонными, образованные поселения стали выполнять административные и хозяйственные функции.

В Мировой Арктике сформировался своеобразный этнический состав населения. Европеиды составляют значительную часть населения Сибири и Гренландии, а в Исландии уже практически стали большинством. В XX в. в Арктику устремились люди, которых привлекала возможность заработка на открывающихся месторождениях полезных ископаемых. Во многих регионах Арктики этот приток существенно изменил баланс между пришлым и коренным населением. Первыми европейскими поселенцами в Арктике и на Крайнем Севере были русские и представители финно-угорских народов. Потомки русских иммигрантов, составляющие коренное население Крайнего Севера, – это поморы, усть-цилемцы, марковцы, колымчане и гижигане. В настоящее время численность этих этнических групп невелика. Самыми многочисленными коренными народами на данный момент являются саамы (лопари) в европейской части Арктики, тунгусы, юагиры и чукчи на востоке России и североамериканские эскимосы-алеуты, проживающие в прибрежных районах от Берингова моря до Гренландии и на Чукотке. Инуиты (эскимосы), проживающие в Канаде и Гренландии, – наиболее однородная в этническом плане группа. Общая численность инуитов – около 170 тыс. человек, включая 1,5 тыс. живущих в Сибири и на Аляске.

Представители европеоидной расы проживают в основном в больших городах, расположенных южнее Северного полярного круга: Уайтхорс (провинция Юкон), Йеллоунайф (Северо-Западные территории), Фэрбанкс и Анкоридж (Аляска) и Нуук (или Готхоб, Гренландия).

С XIV по XXI в. на бескрайних просторах Мировой Арктики возникали многофункциональные города с развитой промышленностью и инфраструктурой: Архангельск (1584 г.), Оулу (1610 г.), Лулео (1621 г.), Мурманск (1916 г.), Анкоридж (1920 г.), Воркута (1943 г.), Норильск (1953 г.), Рованиеми (1960 г.).

В Мировой Арктике насчитывается 416 населённых пунктов, имеющих численность населения более одной тысячи. В российской Арктике таких поселений 145. Шестнадцать городов имеют численность населения свыше 50 тыс. человек. Самым многолюдным городом Мировой Арктики является Архангельск – 348,3 тыс. человек. Немного уступает ему Анкоридж – 291,5 тыс. человек. В российской Арктике суще-

ствуют 88 городских поселений, в том числе 41 город, из них 10 имеют численность населения свыше 50 тыс. человек.

Во все времена освоение Арктики стимулировалось не только познавательными устремлениями, не только расширением жизненного пространства, но и главным образом её утилитарным, практическим значением. Минеральные ресурсы Севера активно использовались ещё допетровские времена: уже с XIII–XV вв. на Цильме и в Мангазее существовали литейные медные дворы, повсеместно на Севере было развито железоделательное производство, работали соляные варницы, ломалась слюда.

Направленность освоения Арктики, её экономические функции на протяжении трёх последних веков существенно менялись:

- XVIII–XIX вв. – начало XX в. – реализовались в основном биоресурсные функции (пушная и пищевая), главными промыслами были охота и рыболовство;

- с конца XIX в. и до настоящего времени важными становятся транспортные функции, причём удовлетворение не только национальных, но и мировых интересов;

- с 1930 гг. стали укрепляться военно-оборонные функции, которые особенно возросли в 1950–1970 гг., в период холодной войны. Сегодня определяющей становится минерально-сырьевая функция арктической экономики, она наметилась с конца XIX в. (начало добычи золота на Аляске с 1880 г.).

Интерес к Арктике был всегда, что нашло отражение как в научных трудах, так и в классической литературе, например, у всемирно известного классика детективного жанра Артура Конан Дойля. Его первым трудом были воспоминания и дневники его похода на судне «Надежда» в Арктику.

Конан Дойл говорит и о промышленном значении Арктики того периода: «Исследователи британского китобойного промысла подсчитали, что за три столетия в Арктику было направлено не менее 6 000 китобойных экспедиций из тридцати двух портов. Китов били в гренландских водах – т.е. между восточным побережьем Гренландии и Норвегией до Шпицбергена, а также в Девисовом проливе к западу от Гренландии, включая Гудзон и море Баффина»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Дойл А.К. Опасная работа. Арктические дневники. – М., 2014. – С.7, 15, 19–20.

Познавательльно и интересно представлена история открытия и освоения Арктики с древнейших времён до наших дней в работе Д.П. Беляева<sup>2</sup>. История освоения Арктики в биографиях знаменитых людей описана в «Полярной энциклопедии школьника»<sup>3</sup>. Открытие и заселение Сибири – составной части Арктики и Севера изложено в книге ак. А.П. Окладникова<sup>4</sup>. В последние годы стали выходить монографии, посвящённые разным аспектам развития Арктики<sup>5</sup>. В 2017 г. вышел фундаментальный труд: Арктическая энциклопедия в 2 томах<sup>6</sup>. Совсем недавно вышла монография «Изнанка белого. Арктика от викингов до папанинцев». В книге рассмотрен широкий круг вопросов: Что влечёт людей в Арктику? Как можно стремиться туда, где царят холод и безмолвие? Отвечая на эти вопросы, автор – учёный и полярник Рамиз Алиев – рассказывает о том, чем была Арктика для человечества в разные эпохи. Для многих она стала местом подвигов во имя науки, кто-то ставил «спортивные» рекорды, соревнуясь за право первым достичь полюса или проложить новый путь. Некоторые не по своему желанию стали участниками политических и идеологических спектаклей. Многие же и вовсе попали за Полярный круг по чужой воле – в качестве заключённых<sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> Беляев Д.П. История открытия и освоения Арктики. – М., 2019.

<sup>3</sup> Арктика – мой дом: История освоения Севера в биографиях знаменитых людей / науч. ред., сост. В.И. Магидович. – М., 2000.

<sup>4</sup> Окладников А.П. Открытие Сибири. – 2-е изд. – М., 1981.

<sup>5</sup> Российская Арктика: современная парадигма развития / под ред. акад. А.И. Татаркина (Сер. «Россия в Арктике: история, современность, перспективы»). – СПб., 2014; Лукин Ю.Ф. Российская Арктика в изменяющемся мире. – Архангельск, 2013; Замятина Н.Ю., Пилясов А.Н. Российская Арктика: к новому пониманию процессов освоения. – М., 2018; Замятина Н.Ю., Пилясов А.Н. Как нам обустроить Арктику. – [б. м.]: Издательские решения, 2019; Этнонациональные процессы в Арктике: тенденции, проблемы и перспективы / под общ. ред. Н.К. Харламповей. – Архангельск, 2017.

<sup>6</sup> Арктическая энциклопедия. Т.1: Географические объекты. Растительность, животный мир, охрана природы. Климат и его изменения. Природные условия. Коренные и малочисленные народы. – М., 2017; Арктическая энциклопедия. Т.2: Социально-экономическое развитие Международные отношения и организации. Культура, наука, образование, религия. История исследования и освоения. – М., 2017.

<sup>7</sup> Алиев Р.А. Изнанка белого. Арктика от викингов до папанинцев. – М.: Паулсен, 2022.

Существенный вклад в изучение теоретических и практических проблем Севера и Арктики стали вносить специализированные журналы, освещающие проблемы этих территорий, среди них «Арктика: экология и экономика», «Арктика и Север», «Арктика и Антарктика», «Проблемы Арктики и Антарктики». Ряд журналов посвящают Российской Арктике специальные тематические выпуски. К их числу можно отнести журнал «ЭКО»: «Арктика – далекая и близкая» (2010, № 12), «Другой Арктики у нас и не будет» (2013, № 4), «Наш Северный путь...» (2016, № 5), «Арктика грёз и действительности» (2017, № 8), «Арктика. Опыт. Знание. Мудрость» (2017, № 9), «Север и Арктика: без связности нет устойчивости» (2018, № 4). Журнал «Arctic-Russia.ru» выпустил два тематических выпуска: «Цена» имеет значение» (2020, № 12) и «Арктика: драйвер изменений» (2021, № 1).

Академические и отраслевые институты, изучающие Север и Арктику, объединяет стремление сделать освоение Арктики экономически елесообразным, а жизнедеятельность населения – комфортной и безопасной. Наряду с изучением российской Арктики появился интерес к исследованию социально-экономических проблем Мировой Арктики<sup>8</sup>. В 2017 г. был опубликован «Национальный атлас Арктики», исполнителем которого выступило АО «Роскартография». Атлас включает 22 раздела, которые охватывают все аспекты, характеризующие российскую Арктическую зону как среду обитания и жизнедеятельности человека<sup>9</sup>.

По арктической тематике выходят журналы на английском языке: «Arctic», «Polar Science», «Polar Geography», «The Polar Journal», «Polar Record». Исследованиям Арктике посвящены ежегодники «Arctic Yearbook», выходящие с 2012 г. и являющиеся результатом работы Северного исследовательского форума и Арктической тематической сети по вопросам геополитики и безопасности. Дважды (в 2004 и 2014 гг.) выходил Доклад о развитии человека в Арктике, включающий разделы о демографических проблемах арктического пространства. Населению Арктики также посвящены многочисленные доклады и публикации исследовательского центра «Nordregio». Среди них можно отметить масштабный «Атлас населения, общества и экономики в Арктике», опубликованный в 2019 году<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Российская и Мировая Арктика: население, экономика, расселение / В.В. Фаузер, А.В. Смирнов, Т.С. Лыткина, Г.Н. Фаузер; отв. ред. проф. В.В. Фаузер. – М.: Политическая энциклопедия, 2022.

<sup>9</sup> Национальный атлас Арктики. – М., 2017.

<sup>10</sup> Atlas of population, society and economy in the Arctic. – Stockholm, 2019.



22–23 сентября 2010 г. в г. Москве начал свою работу Международный арктический форум «Арктика – территория диалога», который объединяет усилия органов государственной власти, международных организаций, представителей научных и бизнес-сообществ России и зарубежных стран для заинтересованной дискуссии и обстоятельного обмена мнениями по актуальным проблемам устойчивого роста Арктического региона. Форум является ключевой площадкой для обсуждения актуальных вопросов социально-экономического развития арктических территорий, выработки равноуровневых многосторонних механизмов совместного раскрытия и эффективного освоения мощного ресурсного потенциала Арктического региона. Форум проходил в разных городах: в 2011 г. в Архангельске, в 2013 г. в Салехарде, в 2017 г. в Архангельске, в 2019 г. в Санкт-Петербурге.

Значительный вклад в развитие арктических территорий вносит Межрегиональная общественная организация «Ассоциация полярников» (АСПОЛ), созданная на Всесоюзном съезде полярников в 1990 г. для защиты интересов полярников, жителей и коренных народов Крайнего Севера; для содействия реализации основных направлений государственной политики РФ в Арктике и Антарктике; для участия в формировании и реализации программ в области охраны окружающей среды и полярных территорий. Под её руководством прошло 12 международных форумов «Арктика: настоящее и будущее». Форумы проходят ежегодно с 2010 г. в Санкт-Петербурге. Последний XII Международный форум прошёл 8–9 декабря 2022 года.

Научный интерес к Мировой Арктике (циркумполярный Север) обусловлен тем, что в XXI в. этот мегарегион из северной периферии превращается в зону экономических интересов всех крупнейших государств. Учитывая стратегические интересы мировых держав, можно предположить, что полем «экономических и политических противостояний» станет борьба за энергетические ресурсы. В течение ближайших десятилетий Арктика может стать главной кладовой энергетических и минеральных ресурсов, а следовательно, внимание к ней со стороны мирового сообщества будет особенным. Так, согласно данным журнала «Science», в Арктике залегают 83 млрд баррелей нефти, что составляет 13% мировых неразведанных запасов. Ресурсы природного газа составляют 1 550 трлн кубометров<sup>11</sup>, почти две трети залегают у берегов Рос-

---

<sup>11</sup> *Gautier D.L., Bird K.J., Charpentier R.R. et al. Assessment of undiscovered oil and gas in the Arctic // Science. – 2009. – Vol. 324, issue 5931. – P.1175–1179.*

сии. По оценкам Геологической службы США в Арктике может находиться до четверти мировых неоткрытых запасов углеводородов.

В Мировую Арктику входят 8 государств: Россия, Канада, США, Норвегия, Дания, Финляндия, Швеция и Исландия. В настоящее время к Арктике проявляют большой интерес и неарктические государства: Китай, Япония, Южная Корея, Сингапур, Индия, Великобритания, Германия, Франция, Италия, Испания, Швейцария и Польша. Они получили статус наблюдателей в Арктическом совете и принимают участие в экономических проектах в Арктике.

Арктика является ареалом проживания коренных народов, которые в международно-политическом дискурсе представлены как «четвёртый мир». В России они названы особой общностью «четвёртого измерения», формирующей экологическую систему ценностей, а также «спасителями цивилизации»<sup>12</sup>.

Располагая колоссальными запасами углеводородов, Арктика почти безлюдна. Население Арктической зоны России с 1989 по 2020 г. уменьшилось с 3 млн 537,4 тыс. до 2 млн 431,5 тыс. человек, потери составили 1 млн 105,9 тыс., или 35,7 тыс. человек в среднем за год, в том числе до арктического периода (до 2014 г.) эти потери составляли 41,9 тыс., а в арктический период – 9,8 тыс. человек в среднем за год. Население АЗРФ в 2020 г. составило 68,7% от численности населения 1989 года.

В Стратегии развития Арктической зоны и обеспечения национальной безопасности до 2035 г. среди основных сдерживающих факторов отмечены: климатические, социальные (низкое качество жизни), военные (конфликтные), энергетические, предпринимательские, дефицит квалифицированных и высококвалифицированных кадров. На решение кадровой проблемы и нацелена монография д-ра экон. наук В.М. Быкова «Формирование кадрового потенциала Арктической зоны Российской Федерации».

*В.В. Фаузер, д-р экон. наук, профессор,  
заслуженный деятель науки РФ*

---

<sup>12</sup> Этнонациональные процессы в Арктике: тенденции, проблемы и перспективы / под общ. ред. Н.К. Харлампьевой. – Архангельск, 2017. – С.16–17.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных мировых геополитических и экономических условиях развитие арктических территорий России приобретает первостепенное значение. Перед Россией стоит амбициозная задача – вернуть себе лидирующую роль в освоении Арктики.

Сама история уже много веков назад поставила перед российским государством задачу обустройства арктических земель. Сегодня Арктика не только регион стратегических интересов России, но и главный геополитический плацдарм страны, поэтому не случайно планы по освоению её социально-экономического потенциала порой сравнивают по сложности задач с космической программой образца 1960–1970 годов. В политических кругах и в научной среде всё чаще звучат мнения о том, что тот, кто будет иметь влияние в освоении ресурсов и пространств Мирового океана, тот будет контролировать геополитические измерения в мире во второй половине XXI в. и последующие столетия<sup>13</sup>.

Тема Арктики и всего, что с ней связано, стала чрезвычайно востребованной в мировом сообществе в конце XX – начале XXI века. Здесь тесно переплетаются экономические и политические интересы как России, так и других арктических государств: США, Канады, Дании, Норвегии, а также целого ряда стран Европейского Союза и Тихоокеанского региона.

Об Арктике говорят, что она находится на самой вершине планеты и имеет колоссальное значение для экологического развития Европы, Азии и Америки. Арктика – это ресурсы, биологические и минеральные. Именно этот регион в XXI в. может стать территорией жизненного пространства для будущих поколений. По своему потенциалу Арктика должна стать самой крупной кладовой энергоресурсов, запасов пресной воды и ключевым транспортным узлом планеты, т.е. призвана определять перспективы и её ближайшего будущего, и всего XXI века.

Россия занимает уникальное геополитическое положение в Арктическом регионе: на неё приходится половина территории и акватории, ограниченной Северным полярным кругом. Российская Арктика

---

<sup>13</sup> *Дорохов Н.И.* Освоение потенциала прибрежных зон как стратегический вектор государственной политики Российской Федерации в условиях новой геополитической ситуации: политико-правовые аспекты // Современные проблемы использования потенциала морских акваторий и прибрежных зон: материалы XXI Международной науч. конф. – М., 2015. – С.268–273.

включает северные моря, острова, континентальный шельф и прибрежные районы евразийского континента. Арктическое побережье России тянется от границы с Норвегией на Кольском полуострове до Берингова пролива и омывается Баренцевым, Карским, Восточно-Сибирским, Чукотским морями и морем Лаптевых. Протяжённость береговой линии вдоль Северного Ледовитого океана достигает почти 40 тыс. км (включая береговую линию северных островов).

Огромную роль в Российской Арктике играет Северный морской путь – исторически сложившаяся национальная единая транспортная коммуникация (кратчайший морской путь между европейской частью России и Дальним Востоком). Северный морской путь обслуживает порты Арктики и крупных рек Сибири (ввоз топлива, оборудования, продовольствия, вывоз леса, природных ископаемых). Сегодня основными пользователями Северного морского пути являются крупнейшие субъекты хозяйствования: «Норильский никель», «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Росшельф», Красноярский край, Республика Саха (Якутия), Чукотка. Арктика может стать ключевым транспортным узлом планеты; по словам великого русского флотоводца и учёного, адмирала С.О. Макарова, «Россия есть здание, фасад которого обращён к Ледовитому океану»<sup>14</sup>.

Всё указанное обусловило в начале нынешнего тысячелетия повышенное внимание всех органов власти, бизнеса, общественности к Арктической зоне Российской Федерации (далее – АЗРФ). Подтверждение тому – принятая в 2013 г. Стратегия развития АЗРФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года (утв. Указом Президента РФ от 08.02.2013 № 232), а далее – Стратегия развития АЗРФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года (утв. Указом Президента РФ от 26.10.2020 № 645; далее – Стратегия–2035).

В настоящее время в состав АЗРФ входят полностью Мурманская область, Ненецкий, Чукотский и Ямало-Ненецкий автономные округа, а также 13 муниципалитетов Республики Саха (Якутия), 9 муниципалитетов Архангельской области, 6 муниципалитетов Республики Карелии и по 4 муниципалитета Красноярского края и Республики Коми.

---

<sup>14</sup> Российский арктический регион и глобальные интересы // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХГис): официальный сайт. – URL: <https://lib.ranepa.ru/ru/virtualnye-vystavki/33-rossijskij-arkticheskij-region-i-globalnye-interesy>

В октябре 2021 г. на основании исследования, которое провели Информационно-аналитический центр Государственной комиссии по вопросам развития Арктики и АНО «Институт регионального консалтинга», был определён перечень опорных населённых пунктов российской Арктики, состоящий из 131 населённого опорного пункта (городов и посёлков), в том числе города Архангельск, Мурманск, Норильск, Анадырь, Воркута, Дудинка. Для данных населённых пунктов определён комплекс мер адресной поддержки. Авторы исследования проанализировали 256 населённых пунктов с населением более 500 человек по 57 критериям, в числе которых, например, размещение медицинских и образовательных организаций, логистической инфраструктуры, близость к месторождениям, на освоение которых выданы лицензии, и др.<sup>15</sup>

Геоэкономическая и геополитическая составляющие в концепции обустройства Российской Арктики определяют комплекс принципиально значимых положений, а именно:

1. Арктическое пространство является жизненным пространством будущих поколений россиян на долгосрочную перспективу.

2. Арктическое пространство является наиболее перспективным как для торговых отношений между странами Европы и Юго-Восточной Азии, так и для деятельности Российского флота по выходу в Атлантический и Тихий океаны из любой точки северного побережья России. С таянием морского льда и «открытием» нового океана возникнут планы по использованию новых, более коротких маршрутов через Арктику. Северо-западный проход вдоль берегов Канады является конкурентом Северному морскому пути. Существуют потенциальные воздушные маршруты через Арктику, кратчайшие кроссполярные воздушные маршруты, авиационные трассы, пролегающие над территорией Северного Ледовитого океана и соединяющие Северную Америку со странами Восточной и Юго-Восточной Азии через воздушное пространство России.

3. Арктическое пространство имеет чрезвычайную важность для обеспечения безопасных северных границ и военной безопасности ре-

---

<sup>15</sup> Опорные населённые пункты Российской Арктики: материалы предварительного исследования / АНО «Информационно-аналитический центр Государственной комиссии по вопросам развития Арктики», АНО «Институт регионального консалтинга». – [б. м.]: [б. и.], 2022. Или другой вариант, см.: Определён перечень городов Арктической зоны, которым может быть оказана господдержка // Новости в мире и России – ТАСС. 12.10.2021. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/12639027>

гиона. Военно-стратегические интересы по-прежнему играют важнейшую роль. Интересы России в Арктике закрывают «северное» направление в системе геополитических интересов и выполняют задачу обеспечения национальной безопасности страны.

4. Северный морской путь, связывающий Европейскую часть России с Сибирью и Дальним Востоком, является единственной магистралью, по которой северные регионы обеспечиваются жизненно необходимыми ресурсами.

5. Минеральные и животные ресурсы континентального шельфа и материковой части можно представить следующим фактом: по данным Геологической службы США, подо льдами Арктики залегает около 22% мировых неразведанных ресурсов углеводородов.

6. Освоение Российской Арктики должно строиться с позиции структуризации геоэкономических и геополитических аспектов, выявленных потенциальных угроз российской экономике, а также факторов оценки уровня освоения субпространств Арктического пространства Российской Федерации<sup>16</sup>.

Принципиально важным является и тот факт, что в XXI в. Арктика призвана стать не только ресурсной базой инновационного развития экономики России, опорой для защиты национальных интересов и государственной безопасности, но и регионом долгосрочных интересов государства в области социальной политики, что требует решения целого ряда вопросов в социально-трудовой сфере, обеспечении занятости населения<sup>17</sup>.

По мнению д-ра геогр. наук А.Н. Пилясова, современный всплеск мирового интереса к Арктике невозможно объяснить только её ресурсами, например, нефтегазовым потенциалом арктического шельфа; в нём есть что-то иррациональное, от коллективной жажды современного человечества первозданности, пионерности, венчура неосвоенности, от тяги к романтике фронта. Представляется, что один из ответов на этот вызов – объединение усилий экспертов по всему миру вокруг прогнози-

---

<sup>16</sup> Арктическое пространство России в XXI веке: факторы развития, организации управления / под ред. акад. В.В. Ивантера. – СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; Издательский Дом «Наука», 2016.

<sup>17</sup> *Кобылкин Д.Н.* Совершенствование государственной политики занятости населения в арктических регионах России: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2012.

рования развития территорий Арктики и Севера на платформе северной футурологии<sup>18</sup>.

Фундаментальные особенности экстремальных островных (анклавных) территорий мира определяют специфику происходящих здесь экономических, социальных, политических и инновационных процессов. В ближайшие десятилетия можно ожидать расширения международного сотрудничества и конкуренции не только на арктической суше, но и в арктическом шельфе, арктическом воздушном пространстве. Арктические регионы находятся в состоянии реализации мегапроектов, ускоряющих вхождение России в мировое экономическое сообщество. Современный рынок труда арктических территорий формирует промышленный комплекс нового поколения, а в его наукоёмких и высокотехнологичных секторах применяется новейшее оборудование, создаются экономически эффективные рабочие места, выявляются «профессии будущего», вследствие чего усиливаются требования к обеспечению надлежащего кадрового потенциала (как в количественном, так и качественном измерениях), методам формирования его конкурентоспособности.

В условиях ужесточения конкурентной борьбы товаропроизводителей за потребительский рынок вектор ресурсных приоритетов менеджмента корпораций всё в большей мере переориентируется на персонал. Освоение высшим руководством компаний механизма стратегического управления предполагает кардинальную смену идеологии управления человеческими ресурсами, практическую реализацию перехода от модели «персонал–издержки» к модели «персонал–ресурс». При этом в наибольшей степени такую необходимость испытывают крупные компании, претендующие на статус транснациональных.

Вырабатывая механизм формирования кадрового потенциала, необходимо учитывать, что зоны Арктики и Субарктики – это территория, которая по биоклиматическим критериям является дискомфортной зоной.

Требуются специфичные, учитывающие особенности АЗРФ, подходы к управлению персоналом, которые не могут включать в полной мере хорошо зарекомендовавшие себя приёмы работы хозяйствующих субъектов «на большой земле». При этом важным научно-практическим посылом призваны стать не только экстремальные природно-климатические условия Арктики, но и характер расселения действующих и по-

---

<sup>18</sup> *Пилясов А.Н.* Северная футурология: следующие двадцать лет // Арктика: экология и экономика. – 2014. – № 4 (16). – С.93–101.

тенциальных трудовых ресурсов, механизм мотивации, особенности уклада жизни малочисленных народов Севера. Так, практика промышленно-транспортного освоения в районах проживания коренных малочисленных народов свидетельствует о болезненном восприятии ими вторжения в их жизненный уклад техногенной культуры и их медленной адаптации к меняющимся условиям. Кроме того, ограничиваются возможности для ведения традиционной хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов, что способствует росту безработицы и вытекающих из этого социальных проблем.

Таким образом, обеспечение системного подхода к практике рекрутирования персонала, обеспечения его надлежащими условиями трудовой жизнедеятельности в условиях АЗРФ предполагает постоянный поиск разумного баланса в контексте вовлечения в хозяйственную деятельность как местного, коренного населения, так и привлечённых специалистов из других российских регионов.

Острота кадровой проблемы АЗРФ была обозначена, в частности, на совещании 27 октября 2021 г. в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, посвящённом развитию Северного морского пути. Сенаторы признали серьёзную проблему: для воплощения амбициозных планов не хватает квалифицированных кадров, при этом специалисты нужны и для обслуживания новой транспортной магистрали, и для новыхстроек, и для реализации других проектов в Арктическом регионе<sup>19</sup>.

К сожалению, отставание в формировании кадрового потенциала от всё более масштабных арктических задач наметилось далеко не вчера. Так, проректор РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина М.А. Силин, выступая на круглом столе «Подготовка кадров для реализации стратегии развития Арктики» (III Международный форум «Арктика: настоящее и будущее» (декабрь 2013 г., Санкт-Петербург), подчёркивал: «У нас нет ни одного ведомства, которое бы планировало, какие специалисты понадобятся Арктике через пять–десять лет, в какие регионы мы пойдём, с какими технологиями, что будет востребовано»<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> См. об этом, например: *Широков А.* Совершенствование инфраструктуры Северного морского пути поможет социально-экономическому развитию арктических и дальневосточных регионов // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации: официальный сайт. 27.10.2021. – URL: <http://council.gov.ru/events/news/130735/>

<sup>20</sup> См. : *Родионова И.* Северный профиль // «Эксперт» Северо-Запад. 10.02.2014. – URL: [https://expert.ru/northwest/2014/08/severnyij-profil\\_1/](https://expert.ru/northwest/2014/08/severnyij-profil_1/)



Однако и на сегодня положение дел существенно не изменилось. Так, в стратегии МОГО «Ухта» (Республика Коми)<sup>21</sup> несколько раз упоминается в качестве сильной стороны муниципалитета наличие Ухтинского государственного технического университета (далее – УГТУ). Однако, о том, что УГТУ является опорным вузом для предприятий нефтегазового сектора экономики, в том числе для опорных районов, не сказано. О горизонтальной интеграции «Ухта – университет – Арктические районы республики» речи не идёт. Можно с уверенностью утверждать, что работа по подготовке кадров совместно с университетом ведётся крупнейшими работодателями, однако, роль и место муниципалитета как точки притяжения молодёжи, в том числе развития у них актуальных профессиональных компетенций, не обозначено.

Характерной особенностью формирования кадрового потенциала северных регионов России является непрекращающаяся дискуссия о методах обеспечения хозяйствующих субъектов человеческими ресурсами. Сторонники вахтово-экспедиционного метода ссылаются на опыт других государств и уже имеющуюся отечественную практику. Их оппоненты, выступающие против так называемого обезлюживания северных российских территорий, настаивают на необходимости строительства жилых поселений по месту хозяйственной деятельности с обеспечением их всем необходимым социальным комплексом. В нашей работе значительное место уделено роли вахтовой формы организации труда в контексте обеспечения кадрового потенциала Арктических территорий при реализации крупномасштабных государственных задач. При этом вахтовый метод работы не оценивается нами как единственно возможный, исключительно положительный, но обосновывается его безальтернативная роль в пионерном освоении бескрайних территорий Арктики с экстремальными природно-климатическими особенностями.

Следует отметить, что Арктика как особая зона на территории Российской Федерации в течение многих лет является объектом научных исследований, интерес к которой определяется самим статусом Арктики как мировой «кладовой» топливно-энергетических, биологических и пресноводных ресурсов, как региона, определяющего изменение мирового климата и занимающего стратегическое географическое положение в северной логистике.

---

<sup>21</sup> Стратегия социально-экономического развития на период до 2035 года (утв. решением Совета МОГО «Ухта» от 23.12.2020 № 37) // Администрация МОГО «Ухта»: официальный портал. – URL: <https://mouhta.ru/directions/business/strateg-uprav/strateg2021/>

Исследования по Арктическому региону преимущественно сосредоточиваются на международно-правовых, технических и природно-климатических вопросах нефтегазодобычи; изучаются также проблемы социально-экономических и экологических аспектов жизнедеятельности на Севере. Так, за период 2010–2015 гг. 273 диссертационных исследования, посвящённые Арктике (223 – на соискание учёной степени кандидата наук и 50 – на соискание учёной степени доктора наук), распределены по основным направлениям следующим образом: «экология, климат и человек» – 91, «водные и биоресурсы» – 90, «геология и полезные ископаемые» – 37, «нефть и газ» – 36, «транспортная инфраструктура» – 28, «экономика» – 26, «право» – 18 диссертаций<sup>22</sup>.

В контексте заявленной к исследованию темы заслуживают внимания материалы научно-практической конференции «Крайний Север: особенности труда и социализации человека – биография, вахтовый труд и социализация человека в северном индустриальном городе» (г. Новый Уренгой, 4–6 декабря 2008 г.) и международного симпозиума «Современные проблемы вахтового метода работы в добывающих и других отраслях промышленности» (г. Вена (Австрия), 8–10 июля 2013 г.) и др.<sup>23</sup>

Вместе с тем собственно управление персоналом в экстремальных условиях хозяйствования требует серьёзного осмысления и решения многочисленных проблем. При этом в решении масштабных задач, определённых Стратегией–2035, особую значимость приобретает их научно-методическое и практическое обоснование. Мы попытались внести посильный вклад в решение указанной задачи.

Принципиально важным в представленной нами работе является подход к процессу формирования кадрового потенциала с позиции определения конкурентоспособных качеств человеческого ресурса, ко-

---

<sup>22</sup> Гуртов В.А., Пахомов С.И. Тематическое и региональное распределение научных исследований Арктики: анализ на основе диссертационных работ // Регионология. – Саранск: НИ «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», 2016. – № 4 (97). – С.94–113. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27526786>

<sup>23</sup> Крайний Север: особенности труда и социализация человека – биография, вахтовый труд и социализация человека в северном индустриальном городе: материалы науч.-практ. конференции (г. Новый Уренгой, 4–6 декабря 2008 г.). – URL: <https://studylib.ru/doc/2679147/krajnij-sever-osobennosti-truda-i-socializacii>

торая в стратегическом кадровом менеджменте квалифицируется как определяющая. В связи с этим цель нашего исследования состоит в выработке приемлемых для условий АЗРФ способов формирования кадрового потенциала хозяйствующих субъектов и разработка возможного инструментария управления персоналом.

Представленная работа в значительной мере основывается на материалах исследований, проводимых нами в течение 2010–2020 гг. в нефтегазовых субъектах хозяйствования Республики Коми. При этом логика исследования определяется следующими посылами:

1. Республика Коми является приарктическим регионом России, базовой территорией для хозяйствующих субъектов, многие из которых ведут свою экономическую деятельность и в условиях Арктики.

2. Стратегический приоритет топливно-энергетического комплекса в контексте арктических интересов мировой экономики нельзя не учитывать.

3. Именно предприятия нефтегазовых транснациональных компаний исторически являются локомотивами текущего и будущего социально-экономического развития России в целом и АЗРФ в частности.

4. Опыт формирования кадрового потенциала АЗРФ в значительной мере должен основываться на сложившейся практике приарктической деятельности указанных хозяйствующих субъектов.