

Макрорегион Сибирь

Научная статья

УДК 665.71

doi: 10.17223/19988648/70/4

Инструменты повышения инвестиционной привлекательности проектов в Арктической зоне Российской Федерации

Денис Олегович Лебедев¹, Ирина Александровна Лиман²

^{1, 2} Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

¹ lbdvds@mail.ru

² i.a.liman@utmn.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема повышения инвестиционной привлекательности проектов в Арктической зоне Российской Федерации. Актуальными на сегодняшний день задачами являются поиск и эффективное применение рычагов повышения инвестиционной привлекательности проектов в Арктической зоне Российской Федерации. Наиболее эффективными рычагами являются налоговое стимулирование и применение административных манкций. Сегодня налоговая база от региона к региону значительно отличается, также различны и существующие меры административного стимулирования проектов. Унификация налоговых механизмов с учетом особенностей регионов АЗРФ позволит повысить экономическую эффективность проектов, а соответственно, и инвестиционную привлекательность регионов для их реализации. Для комплексного развития арктических регионов необходима реализация крупных инфраструктурных проектов и социальных программ. Это повысит транспортную доступность регионов и станет драйвером развития человеческого капитала.

Ключевые слова: Арктическая зона Российской Федерации, инвестиционная привлекательность, арктические регионы, экономическая эффективность, налоговые рычаги, административные рычаги, человеческий капитал, инфраструктурные проекты, социальные программы

Для цитирования: Лебедев Д.О., Лиман И.А. Инструменты повышения инвестиционной привлекательности проектов в Арктической зоне Российской Федерации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 70. С. 68–80. doi: 10.17223/19988648/70/4

Siberia macro-region

Original article

Levers to increase the investment attractiveness of projects in the Arctic Zone of the Russian Federation

Denis O. Lebedev¹, Irina A. Liman²

^{1, 2} University of Tyumen, Tyumen, Russian Federation

¹ lbdvdns@mail.ru

² i.a.liman@utmn.ru

Abstract. The article considers the problem of increasing the investment attractiveness of projects in the Arctic Zone of the Russian Federation (AZRF). The relevant tasks for today are the search and effective application of levers to increase the investment attractiveness of projects in the AZRF. The most effective levers are tax incentives and the use of administrative levers. Today, the tax base, as well as the existing measures of administrative incentives for projects, differs significantly from region to region. The unification of tax mechanisms, taking into account the specifics of the AZRF regions, will augment the economic efficiency of projects and the investment attractiveness of the Arctic regions for projects' implementation. The complex development of the Arctic regions requires investment activities for infrastructure projects' and social programs' implementation. It will increase the transport infrastructure and become a driver of human capital involvement in the Arctic regions.

Keywords: Arctic Zone of the Russian Federation (AZRF), investment attractiveness, Arctic regions, economic efficiency, tax levers, administrative levers, human capital, infrastructure projects, social programs

For citation: Lebedev, D.O. & Liman, I.A. (2025) Levers to increase the investment attractiveness of projects in the Arctic Zone of the Russian Federation. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 70. pp. 68–80. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/70/4

Выделяют следующие особенности арктических регионов РФ, отражающие вызовы для бизнеса при решении о реализации проектов:

- ограничение доступа к материалам, оборудованию и технологиям;
- высокая стоимость электроэнергии по причине высокой стоимости строительства генерирующих мощностей в условиях автономии;
- санкционные ограничения и издержки;
- сезонная логистика или полное отсутствие транспортной доступности.

Удаленность от Северного морского пути (СМП), основных транспортных артерий и крупных городов, а также суровый климат оказывают основное влияние на логистическую стратегию, стоимость и сроки реализации проектов, что в свою очередь значительно снижает их эффективность.

Строительство энергетической инфраструктуры зачастую оказывается нерентабельным из-за отсутствия внутреннего рынка (низкая плотность населения и значительные расстояния между населенными пунктами). Ото-

рванность от единой энергетической системы требует формирования автономных источников энергоснабжения, увеличивая затраты, в том числе за прорывные технические и технологические решения.

Арктическая зона является одной из стратегических для большого количества стран. Ключевыми оппонентами России по вопросу развития Арктики выступают США, Канада, Дания, Норвегия и Китай. Повышенный интерес к малоизученному и слабонаселенному региону с высоким потенциалом с точки зрения разнообразия и объемов полезных ископаемых (нефть, газ, уголь, редкоземельные металлы) может стать причиной глобальных экономических трансформаций уже в ближайшее время.

Для решения ключевых технических и технологических вопросов необходим доступ к имеющимся или разработка новых инновационных решений. Частично вопрос реализации арктических проектов возможно решить за счет технологического сотрудничества с крупнейшими компаниями.

Введение санкций против ключевых отраслей российской экономики является одним из основных барьеров, препятствующих участию международного бизнеса в реализации проектов в российской Арктике. Введение ответных мер стало основным шагом по выводу иностранного капитала из арктических проектов, в том числе в области разведки и добычи полезных ископаемых.

Доступ к оборудованию и технологиям позволяет сократить затраты и потери от простоев, что значительно повышает ключевые показатели эффективности проектов за счет улучшения качества продукции. На данном этапе существует окно возможностей для отечественных компаний в части создания аналогов и новых технологий и оборудования. На текущий момент емкость внутреннего рынка не обеспечивает низкую стоимость выпускаемой продукции, необходимо сформировать оптимальные условия для реализации арктических инвестиционных проектов.

Глобальная трансформация торговых связей между странами с 2022 г. привела к переориентации логистических маршрутов, включая и российские. В настоящее время реализуется множество инвестиционных проектов по модернизации и развитию транспортной инфраструктуры, особенно в восточном направлении в связи с переориентацией на азиатский регион. Для устойчивого развития экономики необходимо комплексное развитие транспортной инфраструктуры, в том числе в Арктике.

Значительно усиливается роль Северного морского пути – кратчайшего торгового маршрута из Европы в Азию. В соответствии с планом развития грузопоток по СМП может увеличиться до 100 млн после 2030 г. СМП открывает возможность расширения направлений поставок российских товаров, в том числе на азиатские рынки.

Прогноз учитывает существующие и перспективные проекты в Арктической зоне. Основной вклад в загрузку СМП вносят добывающие компании.

Реализация проектов в рамках развития СМП осуществляется за счет средств федерального бюджета. Кроме того, заключены соглашения с частными компаниями о софинансировании проектов.

Трансформация международных рынков и усиление трендов на регионализацию могут снизить привлекательность инвестиционных проектов в Арктике за счет перенаправления инвестиций в сферы с высокой маржинальностью и небольшим объемом инвестиций для входа. В условиях оттока иностранного капитала государственно-частное партнерство является приоритетным механизмом реализации проектов в рамках кооперации государства и бизнеса.

В табл. 1 приведена система показателей для формирования инвестиционной привлекательности проектов.

Таблица 1. Показатели для формирования инвестиционной привлекательности проектов

Стейкхолдер	Критерий	Регулирование
Бизнес	Финансовая эффективность	Территории опережающего развития
Государство	Бюджетная эффективность	Бюджетная политика, налоговая политика
Общество	Обеспечение ресурсами. Социально-экономическое развитие. Надежное тепло- и энергоснабжение. Транспортная доступность. Благополучие населения	Государственно-частное партнерство

Привлекательность инвестиционных проектов необходимо оценивать с учетом критериев, позволяющих вычислять:

- эффективность инвестиций (бизнес);
- эффективность бюджета (налоговые поступления) и потенциал устойчивого развития промышленно-хозяйственных комплексов Арктики (государство).

Эффективность реализации проектов в Арктике должна быть направлена:

- на увеличение налоговых поступлений;
- минимизацию частных инвестиций;
- развитие инфраструктуры.

Оценку влияния реализации проектов на территорию можно определить с помощью следующих показателей:

- удельного ВРП;
- структуры ВРП;
- удельного ИПП.

Также реализация проектов должна учитывать уровень концентрации хозяйственной активности и способствовать ее увеличению.

Немаловажно обеспечивать реализацию проектов с учетом синергетического эффекта, возникающего в результате совместного использования инфраструктуры.

Арктическая зона РФ (АЗРФ) – крупнейшая особая экономическая зона в мире, на которой инвесторы пользуются специальными режимами налогового и административного регулирования.

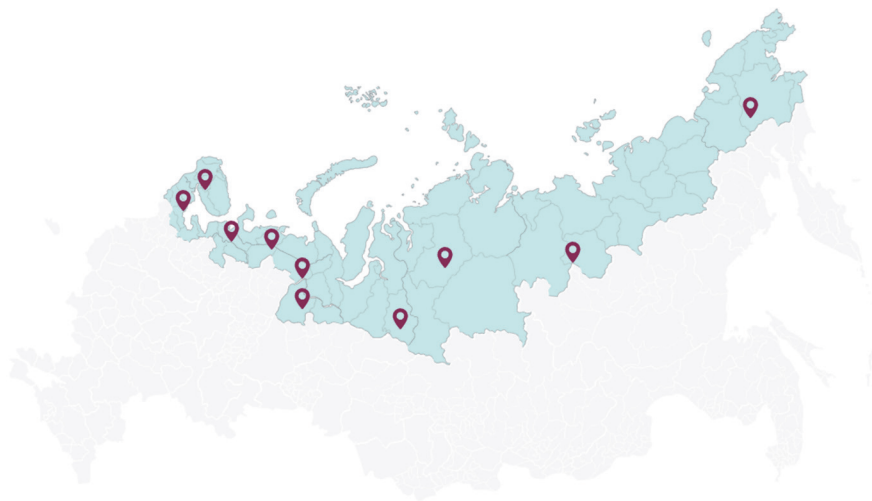


Рис. 1. Регионы, входящие в АЗРФ

В российской Арктике приняты особые налоговые режимы. По регионам действуют различные льготы и преференции.

В состав АЗРФ входят следующие субъекты РФ:

- Архангельская область (включая НАО);
- Красноярский край;
- Мурманская область;
- Карелия;
- Коми;
- Якутия;
- ХМАО;
- ЧАО;
- ЯНАО.

Площадь континентальной территории Арктики занимает 28% территории РФ с населением 5% от населения РФ. Исходя из данных показателей, можно отметить достаточно низкую плотность населения АЗРФ. Данный показатель в среднем по территории составляет 1,48 чел./км² (на 80% ниже средней плотности населения РФ).

Неравномерное распределение человеческих ресурсов по территории страны – основная причина низкой деловой активности населения, а как следствие, низкой инвестиционной привлекательности данных регионов.

Для привлечения инвестиций и обеспечения стабильного развития регионов государство использует различные рычаги и мероприятия:

- предоставление налоговых и административных льгот и преференций;
- создание социальной инфраструктуры;
- реализацию крупных инвестиционных проектов в части строительства транспортной инфраструктуры (например, автодорога «Северный широтный ход», строительство атомных ледоколов, развитие сети авиаперевозок);
- поддержку усложнения структуры экономики арктических моногородов и пр.

С позиций географического подхода Арктическую зону Российской Федерации можно условно разделить на 2 части:

- западный сектор (Мурманская область, Архангельская область, НАО, Карелия, Коми);
- восточный сектор (ХМАО, ЯНАО, Красноярский край, Якутия, ЧАО).

За период 1950–1980 гг. на территории арктических регионов появлялись вахтовые поселки вблизи заводов и месторождений полезных ископаемых, которые на текущий момент являются городами с низкой степенью диверсификации структуры экономики.

Значительно отличается уровень развития инфраструктуры и распределения человеческого ресурса в европейской Арктике. Территории Мурманской, Архангельской областей и Республики Карелия издревле заселены постоянным населением, которое осуществляло различные виды хозяйственной деятельности. Во времена Российской империи и СССР в данных регионах активно развивались машиностроение, добыча полезных ископаемых, судостроение и сельское хозяйство (в южных районах). На протяжении многих лет на их территории создавалась социальная инфраструктура и привлекалось население. Особенностью данных регионов является развитая транспортная система и более благоприятные условия для ведения хозяйственной деятельности. Но ресурсный потенциал (с точки зрения полезных ископаемых) данных регионов ограничен. В случае принятия решения интенсивного развития арктических территорий эти регионы могут выступить в роли плацдарма для освоения центральной и восточной Арктики.

В данных регионах накоплен большой опыт реализации инфраструктурных, транспортных и прочих проектов, научно-техническая база и человеческий потенциал, который может быть полезен при освоении восточной и центральной Арктики.

Особенностями регионов центральной и восточной Арктики являются крайне низкая плотность населения (табл. 2), отсутствие/низкая степень развития транспортной сети, значительная удаленность и высокая сложность природно-климатических условий. Освоение данных регионов носит очаговый характер. Немалая часть населенных пунктов представлены вахтовыми поселками без постоянного населения, тяготеющих к крупным месторождениям полезных ископаемых.

В 1960-е гг. руководство СССР приняло решение об освоении нефтегазовых месторождений на севере Тюменской области – территории современных Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов. Значительный потенциал ресурсной базы и простота их добычи стали ключевыми драйверами развития данных регионов. За 4–5 десятилетий население указанных регионов увеличилось кратно, создав научно-технический и человеческий потенциал для реализации инвестиционных проектов.

Несмотря на значительный потенциал ресурсной базы, большая часть нефтегазовых месторождений уже разведана и добыча на них ведется несколько десятилетий. Время легких нефти и газа завершается, соответственно, крупнейшие населенные пункты центральной Арктики ждет будущее моногородов Республики Коми – ухудшение инфраструктуры, сокращение населения и упадок экономики. Для стабильного развития данных городов в будущем уже сегодня необходимо формировать условия для диверсификации структуры экономики и развития научно-технической базы. Данные города наравне с населенными местами европейской Арктики могут стать опорными пунктами для дальнейшего освоения восточной Арктики.

Таблица 2. Состав и характеристики сухопутных территорий АЗРФ

Субъект	Количество муниципальных образований		Численность населения, тыс. чел.		Площадь, тыс. км ²		Плотность населения, чел./км ²	
	АЗРФ	Итого	АЗРФ	Итого	АЗРФ	Итого	АЗРФ	Итого
Архангельская область	9	67	578,6	1 127,1	199,3	587,4	2,9	1,9
Красноярский край	4	581	224,5	2 846,1	1 852,5	2 366,8	0,12	1,2
Мурманская область	12	12	656,4	656,4	144,9		144,9	4,5
Ненецкий автономный округ	21	21	42,2	42,2	176,8		176,8	0,24
Республика Карелия	6	18	99,6	523,9	71,5	180,5	1,4	2,9
Республика Коми	4	177	135,3	720,6	127,6	416,8	1,1	1,7
Республика Саха (Якутия)	13	445	64,3	1 001,6	1 608,8	3 083,5	0,04	0,32
Чукотский автономный округ	30	30	48,0	48,0	721,5		721,5	0,07
Ямало-Ненецкий автономный округ	13	13	515,9	515,9	769,3		769,3	0,67

По результатам анализа распределения человеческого потенциала по территории АЗРФ можно сделать вывод о крайне низкой плотности насе-

ния в восточной Арктике. Например, плотность населения в Чукотском автономном округе в 50 раз ниже плотности населения Мурманской области. Значительные площади данных регионов и низкая плотность населения являются индикаторами низкой инвестиционной привлекательности без дополнительного стимулирования проектов (развития инвестиционной привлекательности регионов для инвесторов).

На текущий момент на территории Российской Федерации Арктическая зона выделена в отдельную особую экономическую зону. На государственном уровне осуществляется поддержка и лоббирование интересов предпринимателей с целью повышения инвестиционной привлекательности регионов для инвесторов. Со стороны государства предоставляются различные налоговые и административные преференции и льготы, вырабатываются механизмы кооперации и сотрудничества.

По результатам проведенного анализа предоставляемые налоговые рычаги и льготы значительно отличаются от региона к региону АЗРФ. Предоставляемые налоговые льготы и преференции приведены в табл. 3.

Таблица 3. Налоговые льготы и преференции по регионам АЗРФ

Регион	Страховые взносы	Налог на прибыль	Налог на имущество	Налог на землю	НДПИ
Архангельская область	75% льгота – 1–10 годы	5% – 1–5 годы. 10% – 6–10 годы	0,1% – 1–5 годы. 1,1% – 6–10 годы	80–100% льгота – 1–10 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Красноярский край	75% льгота – 1–10 годы	Льготы отсутствуют	0,2% – 1–3 годы. 1,1% – 4–10 годы	Льготные ставки 5 лет или полное освобождение от уплаты налога	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Мурманская область	75% льгота – 1–10 годы	5% – 1–5 годы. 10% – 6–10 годы	0% – 1–5 годы. 1,1% – 6–10 годы	0% – 1–3 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Ненецкий автономный округ	75% льгота – 1–10 годы	5% – 1–5 годы. 10% – 6–10 год	0,2% – 1–5 годы. 1,1% – 4–10 годы	20% льгота от суммы уплаты налога – 1–10 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Республика Карелия	75% льгота – 1–10 годы	0% – 1–5 годы. 5% – 6–10 годы	0% – 1–5 годы. 1,1% – 6–10 годы	0% – 1–3 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Республика Коми	75% льгота – 1–10 годы	5% – 1–5 годы. 10% – 6–10 годы	0%	0%	50% налоговый вычет – 1–10 годы

Регион	Страховые взносы	Налог на прибыль	Налог на имущество	Налог на землю	НДПИ
Республика Саха (Якутия)	75% льгота – 1–10 годы	0% – 1–5 годы. 10% – 6–10 годы	0% – 1–5 годы	0% – 1–5 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Ханты-Мансийский автономный округ	Выполняется формирование перечня льгот и преференций, а также перечня критериев для оценки потенциальных претендентов				
Чукотский автономный округ	75% льгота – 1–10 годы	0% – 1–5 годы. 10% – 6–10 годы	0% – 1–5 годы. 1,1% – 6–10 годы	0% – 1–5 годы. 0,75% – 6–10 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы
Ямало-Ненецкий автономный округ	75% льгота – 1–10 годы	5% – 1–5 годы	1,1% – 1–3 годы	0% – 1–5 годы	50% налоговый вычет – 1–10 годы

Существует несколько видов налоговых льгот и преференций:

- федеральные;
- региональные;
- муниципальные.

Разделение налогов по уровням бюджета их консолидации является одной из причин их значительных различий по регионам не только АЗРФ, но и страны в целом. Так, регионы с низким уровнем развития инфраструктуры и значительной удаленностью от транспортных магистралей и производств МТР и ОДЦИ и менее эффективными налоговыми преференциями заведомо менее привлекательны для ведения инвестиционной деятельности. Для устойчивого развития экономики необходима унификация налоговых льгот и преференций с учетом природно-экономических, демографических условий, уровня научно-технического и человеческого потенциала, уровня развития инфраструктуры и возможности доступа к транспортной сети.

Также все резиденты АЗРФ получают следующие административные преференции для реализации своих проектов:

- свободную таможенную зону;
- предоставление земельных участков без торгов;
- одновременное прохождение ГЭЭ и ГГЭ;
- помощь в поиске финансирования (ГЧП);
- маркетинговую поддержку и кооперацию резидентов;
- субсидии на инвестиции в объекты инфраструктуры;
- помощь в решении кадровых вопросов.

Выделяют следующие особенности Арктической зоны РФ:

- точечное распределение трудовых ресурсов;
- отсутствие крупных городов (с населением >1 млн человек);
- низкий уровень развития инфраструктуры;
- низкую транспортную доступность;
- развитие через опорные пункты и моногорода.

Рассмотрим отличия в экономической эффективности проектов по регионам Арктической зоны РФ на примере организации производства кормового белка из природного газа. Результаты оценки проекта без привязки к региону приведены в табл. 4.

**Таблица 4. КПЭ производства кормового белка из природного газа
производительностью 500 тыс. т в год**

№	Показатель	Значение	Единица измерения
1	Капитальные вложения	80,6	млрд руб.
2	Операционные затраты	631,8	млрд руб.
3	NPV	37,6	млрд руб.
4	PI	1,64	доли

Для дальнейшей оценки примем величину инвестиций на организацию производства и операционные затраты неизменными. Оценка выполнена путем варьирования налоговых ставок в зависимости от арктического региона (см. табл. 3). Результаты оценки приведены в табл. 5.

Таблица 5. КПЭ проекта по регионам АЗ РФ

№	Регион	Капитальные вложения, млрд руб.	Операционные затраты, млрд руб.	NPV, млрд руб.	PI, доли
1	Архангельская область	80,6	631,8	57,6	1,99
2	Красноярский край			41,0	1,70
3	Мурманская область			57,8	1,99
4	Ненецкий автономный округ			57,4	1,98
5	Республика Карелия			62,1	2,06
6	Республика Коми			58,4	2,00
7	Республика Саха (Якутия)			61,7	2,06
8	Ханты-Мансийский автономный округ			Формирование перечня льгот и преференций	
9	Чукотский автономный округ			61,7	2,06
10	Ямало-Ненецкий автономный округ			54,4	1,93

Результаты оценки подтверждают гипотезу о существенном влиянии налоговой базы каждого отдельно взятого арктического региона на экономическую эффективность проекта. Соответственно, регионы с большим пе-

речнем налоговых льгот и преференций характеризуются большей привлекательностью для реализации инвестиционных проектов. Отличия в налоговых ставках связаны с неравномерным распределением населения по регионам, значительными отличиями в транспортной доступности, значительной удаленностью регионов восточного кластера АЗРФ и высокой сложностью природно-климатических условий.

Данные особенности арктических регионов часто являются ограничениями для реализации инвестиционных проектов, т.е. инвестиционная привлекательность арктических регионов заведомо ниже регионов с более выгодными условиями реализации проектов.

Для изменения данной ситуации необходимо пересмотреть подход к развитию регионов АЗРФ. Одним из ключей к повышению инвестиционной привлекательности регионов является унификация налоговых и административных рычагов исходя из особенностей каждой территории.

Также необходимо обеспечить привлечение человеческих ресурсов. Для этого следует сформировать меры, направленные на развитие качественной инфраструктуры, увеличение транспортной доступности, повышение качества образования. Реализация данных мер возможна лишь за счет предоставления субсидий, грантов и иных мер государственной поддержки. Важными аспектами развития арктических регионов являются повышение доступности качественной медицины и совершенствование трудового права, решение вопросов миграции.

Транспортная связанность регионов оказывает существенное влияние на инвестиционную привлекательность проектов и регионов. Транспортная инфраструктура в Арктике развивается на основе сервисной модели.

Основой транспортной инфраструктуры в Арктике должен стать Северный морской путь с примыкающими ЖД, автомобильными, речными и авиационными маршрутами. Для эффективной эксплуатации данной инфраструктуры необходима единая система управления с элементами государственного регулирования.

Повышение инвестиционной привлекательности арктических регионов обеспечит их устойчивое развитие за счет привлечения людей и инвестиций.

Список источников

1. *Фадеев А.М., Череповицын А.Е., Ларичкин Ф.Д.* Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. С. 289.
2. *Чумаков Д.С.* Основные векторы международного сотрудничества в Арктике // Вестник Московского университета. Сер. 25. Международные отношения и мировая политика. 2011. № 2. С. 41–61.
3. *Богданчиков С.М.* Ключевые факторы развития нефтегазового комплекса России и НК «Роснефть» // Нефть, газ, бизнес. 2003. № 4. С. 16–17.
4. *Фадеев А.М., Череповицын А.Е., Ларичкин Ф.Д.* Зарубежный опыт освоения углеводородных ресурсов Арктического континентального шельфа // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2011. № 1 (13). С. 79–89.

5. Байерз М. Правовой статус Северо-Западного прохода и арктический суверенитет Канады: прошлое, настоящее, желаемое будущее // Вестник Московского университета. Сер. 25. Международные отношения и мировая политика. 2011. № 2. С. 92–128.
6. Ананьев В. До арктического шельфа у России «руки не доходят» // Oil & Gas Journal. Май 2010. С. 38.
7. Денисов В.В. Эколого-географические основы устойчивого природопользования в шельфовых морях: (Экол. география моря). Апатиты : Изд-во КНЦ РАН, 2002. С. 502.
8. Фадеев А.М., Ларичкин Ф.Д., Глущенко Ю.Г., Азим Иброхим, Иванов М.А. Методология экономического анализа функционирования и развития социально-экономических систем // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 32 (89). С. 4–14.
9. Коньшев В.Н., Сергунин А.А. Международные организации и сотрудничество в Арктике // Вестник международных организаций. 2011. № 3 (34). С. 27–36
10. Фадеев А.М. Международное экологическое сотрудничество в Арктике // Официальный сайт Российского совета по международным делам. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mezhdunarodnoe-ekologicheskoe-sotrudnichestvo-v-arktike/>

References

1. Fadeev, A.M., Cherepovitsyn, A.E. & Larichkin, F.D. (2019) *Strategicheskoe upravlenie neftegazovym kompleksom v Arktike* [Strategic Management of the Oil and Gas Complex in the Arctic]. Apatity: Kola Scientific Center of the Russian Academy of Sciences.
2. Chumakov, D.S. (2011) Osnovnye vektory mezhdunarodnogo sotrudnichestva v Arktike [Main Vectors of International Cooperation in the Arctic]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 25. Mezhdunarodnye otnosheniya i mirovaya politika*. 2. pp. 41–61.
3. Bogdanchikov, S.M. (2003) Klyuchevye faktory razvitiya neftegazovogo kompleksa Rossii i NK "Rosneft" [Key Factors in the Development of Russia's Oil and Gas Complex and Rosneft]. *Neft', gaz, biznes*. 4. pp. 16–17.
4. Fadeev, A.M., Cherepovitsyn, A.E. & Larichkin, F.D. (2011) Zarubezhnyy opyt osvoeniya uglevodorodnykh resursov Arkticheskogo kontinental'nogo shel'fa [Foreign Experience in Developing Hydrocarbon Resources of the Arctic Continental Shelf]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 1 (13). pp. 79–89.
5. Byers, M. (2011) Pravovoy status Severo-Zapadnogo prokhoda i arkticheskii suverenitet Kanady: proshloe, nastoyashchee, zhelaemoe budushchee [Legal Status of the Northwest Passage and Canada's Arctic Sovereignty: Past, Present, Desired Future]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 25. Mezhdunarodnye otnosheniya i mirovaya politika*. 2. pp. 92–128.
6. Ananiev, V. (2010) Do arkticheskogo shel'fa u Rossii "ruki ne dokhodyat" [Russia "Can't Get Around to" the Arctic Shelf]. *Oil & Gas Journal*. May. p. 38.
7. Denisov, V.V. (2002) *Ekologo-geograficheskie osnovy ustoychivogo prirodoopol'zovaniya v shel'fovykh moryakh: (Ekol. geografiya morya)* [Ecological-Geographical Foundations of Sustainable Nature Management in Shelf Seas: (Ecological Geography of the Sea)]. Apatity: Kola Scientific Center of the Russian Academy of Sciences.
8. Fadeev, A.M., Larichkin, F.D., Glushchenko, Yu.G., Azim Ibrokhim & Ivanov, M.A. (2010) Metodologiya ekonomicheskogo analiza funktsionirovaniya i razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Methodology of Economic Analysis of the Functioning and Development of Socio-Economic Systems]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*. 32 (89). pp. 4–14.
9. Konyshev, V.N. & Sergunin, A.A. (2011) Mezhdunarodnye organizatsii i sotrudnichestvo v Arktike [International Organizations and Cooperation in the Arctic]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii*. 3 (34). pp. 27–36.
10. Fadeev, A.M. (n.d.) *Mezhdunarodnoe ekologicheskoe sotrudnichestvo v Arktike* [International Environmental Cooperation in the Arctic]. [Online] Available from:

<https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mezhdunarodnoe-ekologicheskoe-sotrudnichestvo-v-arktike/>

Информация об авторах:

Лебедев Д.О. – обучающийся 2 курса аспирантуры «Региональная и отраслевая экономика» Финансово-экономического института, Тюменский государственный университет (Тюмень, Россия). E-mail: lbdvdns@mail.ru

Лиман И.А. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса Финансово-экономического института, Тюменский государственный университет (Тюмень, Россия). E-mail: i.a.liman@utmn.ru

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about the authors:

D.O. Lebedev, postgraduate student, University of Tyumen (Tyumen, Russian Federation). E-mail: lbdvdns@mail.ru

I.A. Liman, Dr. Sci. (Economics), full professor, head of the Management and Business Department, University of Tyumen (Tyumen, Russian Federation). E-mail: i.a.liman@utmn.ru

The authors declare no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 06.02.2025;
одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.*

*The article was submitted 06.02.2025;
approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.*