



ЭКОЛОГИЯ, ЭКОНОМИКА И ПРАВО

Е.С. МАНАЙКИНА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ОПЫТ КРУПНЫХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ

Учет экологических и социальных аспектов при разработке и реализации проектов рассматривается как эффективный инструмент достижения целей устойчивого развития. Вместе с тем на практике корпоративная ответственность в области устойчивого развития зачастую ограничивается PR-деятельностью, а экологические аспекты не в полной мере учитываются при разработке и реализации проектов. На примере опыта крупных нефтедобывающих компаний попытаемся раскрыть основные инструменты интеграции принципов устойчивого развития в проектную деятельность.

1. Актуальность концепции устойчивого развития в области управления проектами. Устойчивое развитие — это развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Эта формулировка из доклада «Наше общее будущее», подготовленного Международной комиссией по окружающей среде и развитию ООН в 1987 г., стала сутью новой парадигмы развития человечества. В принятой на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 г. представителями 179 стран «Повестке на XXI век» концепция устойчивого развития приобрела статус важнейшего принципа существования земной цивилизации.

Концепция устойчивого развития ориентирована на сбалансированное, экологически безопасное социально-экономическое развитие без истощения природно-ресурсного потенциала; предполагает усиление ответственности за все формы деятельности, наносящие ущерб окружающей природной среде, и включает следующие основные положения:

1. Человечество способно придать развитию устойчивый и долговременный характер, чтобы оно отвечало потребностям ныне живущих людей, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности. Главными условиями для этого являются: справедливость в реализации права людей на экологическую безопасность и благоприятную среду обитания; приостановка необратимого расходования невозобнови-

Екатерина Сергеевна МАНАЙКИНА, аспирантка Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (г. Москва):

мых природных ресурсов; сохранение необходимого качества окружающей среды и возможность экологической регенерации; прекращение и преодоление утрат генофонда человечества и окружающей природы.

2. В основе устойчивого развития лежит бережное отношение к имеющимся глобальным ресурсам и экологическому потенциалу планеты.

4. Для устойчивого глобального развития требуется, чтобы те, кто располагает большими средствами, согласовывали свой образ жизни с экологическими возможностями планеты, например в том, что касается потребления энергии, а их помощь развивающимся странам не приводила бы к усилению чрезмерной эксплуатации природных ресурсов этих стран.

5. Устойчивое развитие представляет собой не несизменное состояние гармонии, а процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технического развития и институциональные изменения согласуются с нынешними и будущими потребностями [1].

Повышение внимания к глобальным экологическим и гуманитарным проблемам со стороны общества и государства ведет к тому, что деятельность компаний в области устойчивого развития будет находиться под все более пристальным вниманием, а критерии оценки результативности в этой сфере будут постоянно ужесточаться. В этой связи создание системы управления проектной деятельностью с учетом принципов устойчивого развития является абсолютным приоритетом для компаний, стремящихся обеспечить свою стабильность и инвестиционную привлекательность в будущем.

Устойчивое управление проектом — это процесс выбора, планирования, контроля и исполнения проекта с целью достижения эффективных результатов при минимальном воздействии на окружающую среду. Поскольку проекты по своей природе связаны с изменениями, то именно устойчивое управление такими изменениями признается наиболее эффективным. Понятие «устойчивое управление проектом» было введено исполнительным директором Целевого совета по устойчивому развитию (BCSD) Дж. Хью Фолкнером в 1994 г. [2]. Совет оказывал финансовую поддержку развитию бизнеса в области обращения с отходами, рационального использования энергетических и водных ресурсов на основе партнерства между частным и государственным сектором.

В рамках Международной финансовой корпорации (МФК), организации, которая является учреждением в составе Группы Всемирного банка, создан Стандарт экологической и социальной эффективности, направленный на минимизацию негативного воздействия проекта на окружающую среду и человека [3, 29—40]. Международная федерация инженеров-консультантов (FIDIC) также опубликовала стандарт Устойчивого управления проектами (PSM), руководство к нему и набор индикаторов в качестве основы для разработки системы интеграции устойчивого развития в управление проектами [4]. Концепция устойчивого управления проектами в PSM — это баланс издержек и возможных альтернатив, причем такое их соотношение, которое обеспечивает соответствие целей проекта показателям устойчивого развития.

В то же время практические инструменты, которые систематически используются для учета устойчивости в рамках оценки проекта, должны быть согласованы с методикой управления проектами [5].

2. Инструменты устойчивого управления проектами крупных нефтедобывающих компаний. Крупными нефтедобывающими компаниями накоплен богатый опыт в области интегрирования принципов устойчивости в основные процессы функционирования компании и, в частности, в процесс управления проектами. Можно выделить следующие основные ин-

струменты устойчивого управления проектами, применяемые на практике компаниями нефтедобывающей отрасли:

системы управления окружающей средой и социальной ответственностью.

В британской нефтегазовой компании «Бритиш Петролеум» (BP) действует система операционного менеджмента (OMS), которая представляет собой единую платформу для принятия производственных решений. Она охватывает все области, начиная с технологической безопасности, здоровья сотрудников и заканчивая защитой окружающей среды. Данная система определяет подход к управлению проектами с учетом экологических и социальных аспектов.

Составной частью OMS являются природоохранные требования к новым проектам (ERNP), которые включают социальные и экологические показатели, интегрируя их в обязательную экологическую и социальную практику группы (рис. 1).

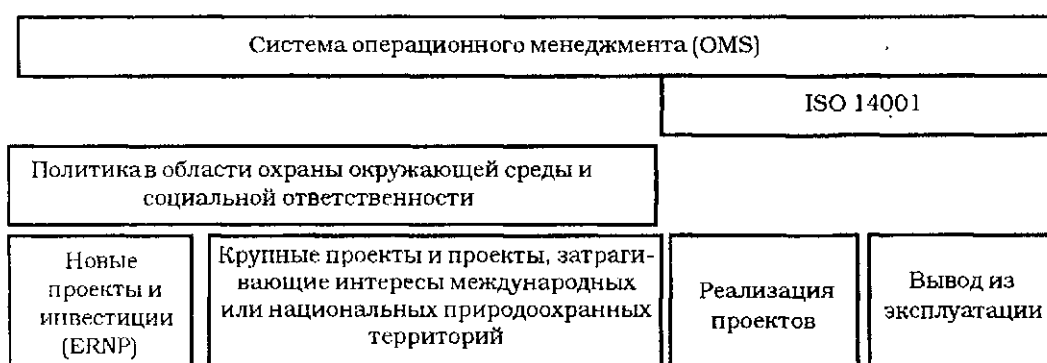


Рис. 1. Система операционного менеджмента BP [6]

В 2012 г. в систему OMS BP включены требования по предупреждению и реагированию в случае разлива нефти. Следуя данным требованиям, соответствующие подразделения компании должны будут предсказывать масштаб возможных бедствий и поведение нефтяных пятен, определять чувствительность к экологическим и социальным рискам, разрабатывать стратегии реагирования и оценивать их эффективность в действии.

Все компании британского концерна «Шелл» и управляемые концерном совместные предприятия должны соблюдать социальные и природоохранные требования, которые изложены в Системе контроля ОТ, ПБ и ООС и социальной ответственности (HSSE & SP). В ходе реализации проекта в течение срока его эксплуатации в концерне оценивается полученный опыт, который распространяется на специалистов в области ОТ, ПБ и ООС и социальной ответственности, а также на руководителей бизнес-направлений [7]. Эти сведения Шелл включает в другие проекты и комплексные программы обучения вопросам устойчивого развития для тех, кто управляет проектами и производственными объектами концерна. Такое обучение основано на лучших практических примерах и уроках, извлеченных из деятельности отрасли в целом:

предварительная оценка проектов и система показателей оценки. На стадии инициирования все проекты компании BP изучаются с точки зрения возможных социальных и экологических последствий, которые могут возникнуть, в том числе незапланированно, например разливы нефти. Создается квалифицированная команда специалистов, в том числе приглашенных со стороны, которая, используя соответствующий набор показателей, определяет экологическую и социальную чувствительность проекта, область его потенциального воздействия на экосистемы, возможный объем

потребления природных ресурсов, объемы выбросов и сбросов, а также оценивает социальную напряженность в регионе, демографические показатели и т. д. Кроме того, этот этап включает оценку возможных рисков, в том числе влияние климатических изменений на проект. Располагая всей необходимой информацией и руководствуясь нормативными требованиями, команда дает оценку потенциального воздействия проекта и рекомендует конкретные меры по смягчению этого воздействия. Данная оценка — ESIA (ОВОС) — выступает важным критерием на этапе отбора проектов. В 2011 г. для улучшения качества оценки в ВР стали использовать спутниковую съемку высокого разрешения, отображающую тысячи миль береговой линии и вод. Это помогло компании лучше оценить экологические риски в таких регионах, как Ангола, Бразилия, США.

В ВР также разработана процедура оценки рисков и выявления экологических и социально значимых проблем, которая проводится ежегодно для действующих проектов.

Прежде чем приступить к выполнению работ по крупным проектам или на действующих производственных объектах, концерн «Шелл» проводит оценку законодательных, природоохранных и социальных последствий наряду с оценкой коммерческих и технических факторов.

Оценки экологических, социальных последствий и последствий для здоровья проводятся с целью анализа и управления рисками и возможностями. Шелл также оценивает потенциальные затраты проектов, касающихся выбросов CO_2 , при принятии всех крупных инвестиционных решений исходя из цены 40 дол. за 1 т CO_2 .

Концерн также участвует в разработке планов реализации полномасштабных проектов по улавливанию и хранению CO_2 . Проект СПГ Gorgon (доля Шелл — 25 %) является крупнейшим в мире проектом по улавливанию и хранению CO_2 — до 3,8 млн т CO_2 в год, — образующегося при использовании природного газа и хранящегося под землей на глубине более 2 км. Данный проект получил финансовую поддержку правительства Австралии в размере 60 млн австралийских долларов. В провинции Альберта (Канада) федеральные и местные власти приняли решение выделить 865 млн канадских дол. на проект Quest по улавливанию и хранению CO_2 , образующегося в процессе добычи нефти из нефтеносных песков [7].

До начала бурения скважины в Шелл проводится детальное планирование, чтобы убедиться в правильном выборе оборудования и надежности процедур. Сценарий безопасности требует от концерна и его буровых подрядчиков тщательно оценивать, принимать и документально оформлять решения относительно способов снижения рисков до начала буровых работ. В концерне разработаны жесткие стандарты проектирования и бурения глубоководных скважин. Скважины имеют по меньшей мере два независимых устройства для минимизации риска фонтанирования, которое может привести к взрыву или разливу. Для каждой установки Шелл имеет детальный план эффективных действий на случай разлива, даже если он кажется маловероятным.

В течение года проводятся учения в условиях, имитирующих аварийные ситуации, для поддержания актуальности этих планов.

В новых проектах на самых ранних стадиях анализируется состояние чувствительных зон, разрабатываются планы действий по сохранению биоразнообразия и сотрудничеству с экспертами для защиты ценных экологических систем. Например, Шелл принял планы действий по сохранению биоразнообразия на девяти крупных объектах и трубопроводах в таких зонах уникального биоразнообразия, как Австралия и Габон.

На ранних стадиях управления проектами политика третьей по величине нефтегазовой компании в США «КонокоФиллипс» требует выполнения процедур оценки возможных воздействий на окружающую среду, здоровье людей и состояние экосистем. Кроме того, как новые, так и действующие

проекты с потенциалом увеличения объемов выбросов эквивалента диоксида углерода более чем на 50 тыс. метрических тонн подвергаются обязательной оценке воздействия на изменение климата [8].

В целях определения потенциальных экологических и социальных проблем проектные команды используют систему показателей устойчивого развития. Данная оценка является обязательной для всех проектов КонокоФиллипс. В структуру показателей входят:

выбросы в атмосферу и показатели изменения климата (компания отслеживает выбросы оксидов серы (SO), оксиды азота (NOx), твердых частиц и летучих органических соединений, а также парниковых газов, ведет работу по их уменьшению);

энергоэффективность и материалоемкость;

разливы нефти (КонокоФиллипс несет ответственность за все обнаруженные разливы нефти. Разливы более чем 100 баррелей определяются как серьезные инциденты и вызывают немедленные корректирующие действия и проведение обширных исследований. В компании идет постоянный процесс, направленный на снижение числа разливов размером более одного барреля жидких углеводородов. Так, в 2011 г. количество разливов уменьшилось на 34 % по сравнению с 2007 г.);

потребление пресной воды, обратное водоснабжение и очистка вод;

связи с общественностью (оценивается вклад компании в глобальную экономику и размер благотворительных пожертвований).

По мере реализации проектов менеджеры фиксируют возникающие риски и проблемы и включают меры по их уменьшению и устранению в планы по развитию проектов. Система показателей устойчивого развития компании «КонокоФиллипс» обеспечивает надлежащую оценку и документирование вопросов устойчивого развития на ключевых этапах управления проектами. Расчет этих показателей является обязательным условием для финансирования проектов;

учет принципов устойчивого развития на стадиях жизненного цикла проектов. Крупнейшая частная нефтяная компания в мире — «ЭксонМобил Корпорэйшн» — оценивает экологическое и социальное воздействие своих проектов с учетом всего их жизненного цикла, что обеспечивает целостный подход к управлению проектами со стадии их разработки до закрытия (рис. 2).

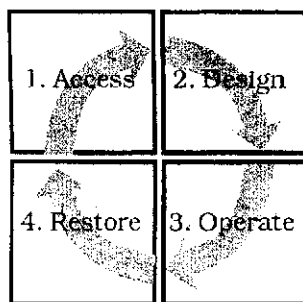


Рис. 2. Оценка проекта с учетом жизненного цикла [9]

Оценка внешней среды (Assess). Обеспечивает благоприятные экологические показатели, начиная с этапа планирования. Для новых проектов проводится оценка экологического и социально-экономического воздействия (ESHIA) с целью рассмотрения влияния на экосистемы, землепользование, качество воздуха, водных ресурсов, управление отходами, биоразнообразие, здравоохранение. Такая оценка предполагает участие заинтересованных сторон во всех стадиях жизненного цикла проектов. Результаты, представляющие собой, с одной стороны, предотвращение или сокращение потенциально негативных воздействий, а с другой — дополнительные выгоды, будут интегрированы в процессы оценки, планирования и принятия ре-

шений. Выявление проблем на этой стадии позволяет ЭксонМобил разработать альтернативные проекты, снизить воздействие на окружающую среду, эксплуатационные издержки, повысить безопасность.

Проектирование (Design). ЭксонМобил объединяет экологические и нормативные требования на ранних стадиях процесса разработки проекта в рамках ExxonMobil Capital Projects Management System (EMCAPS).

Компания соблюдает все нормативные экологические требования страны, в которой реализуется проект, а при их отсутствии руководствуется стандартами охраны окружающей среды.

Реализация (Operate). Система операционного менеджмента (OIMS) описывает подход компании к ожиданиям, связанным с реализацией проектов, к оценке прогресса и улучшению экологических показателей. Политика компании в области охраны окружающей среды подчеркивает ответственность каждого работника за экологические показатели. Также особое значение для повышения экологической эффективности имеет доступ к экологической информации. В 2010 г. компанией «ЭксонМобил» был реализован проект по улучшению и систематизации методов сбора и доступа к экологической информации (C-EDMS).

Восстановление окружающей среды (Restore). Деятельность по реабилитации и восстановлению окружающей среды путем применения согласованного между всеми подразделениями подхода позволяет сократить общее экологическое воздействие [9].

Целью функционирования системы менеджмента окружающей среды (EMS) в национальной нефтяной компании Саудовской Аравии, крупнейшей нефтяной компании мира по показателю добычи нефти и размеру нефтяных запасов (Сауди Арамко) является стимулирование непрерывного улучшения состояния окружающей среды и переход от простого соблюдения требований к экологически эффективной производственной деятельности (рис. 3). Система обеспечивает структурно новый подход к сбалансированию экологических и экономических интересов.



Рис. 3. Система менеджмента окружающей среды (EMS) в соответствии со стандартом ISO 14001 в Сауди Арамко [10]

Модель EMS представляет собой цепочку действий: «планирование — действие — контроль — улучшение» (planning — acting — checking — enforcing).

1. Планирование:

определение значимых экологических аспектов и связанных с ними возможных экологических воздействий;

мониторинг соответствующих экологических требований (государственных норм, требований международных стандартов и инициатив).

2. Действие:
 обучение персонала, развитие их компетентности в области экологической эффективности;
 создание системы корпоративного взаимодействия и системы документооборота в EMS;
 организация процесса оперативного управления с учетом требований EMS.
3. Контроль:
 обеспечение проведения непрерывного мониторинга;
 оценка результатов наблюдений;
 выявление несоответствия и проведение предупреждающих и корректирующих действий;
 проведение периодических внутренних аудитов.
4. Улучшение:
 своевременное проведение аудита независимыми экспертами, их оценка эффективности работы системы EMS;
 оценка актуальности существующей системы EMS, ее соответствие изменениям в операционной деятельности компании, продуктам, услугам;
 определение областей для возможных улучшений в EMS [10].
- Принципы устойчивого развития могут быть интегрированы в проектную практику за счет:
- внедрения систем управления окружающей средой и социальной ответственности в систему операционного менеджмента компании;
 - включения критериев устойчивости (энергоэффективность, использование возобновляемых источников энергии, учет жизненного цикла продукции, обращение с отходами, сохранение биоразнообразия, рациональное использование земель, культурные и эстетические аспекты) в предварительную оценку проектов и разработку альтернативных вариантов с использованием системы показателей оценки проектов;
 - увязки целей устойчивости проекта с индивидуальными и командными целями проектной группы;
 - обеспечения соответствия выбранной модели жизненного цикла проекта достижению устойчивых результатов.
- На основе этих принципов разработан механизм интеграции концепции устойчивого развития в проектную деятельность (рис. 4):

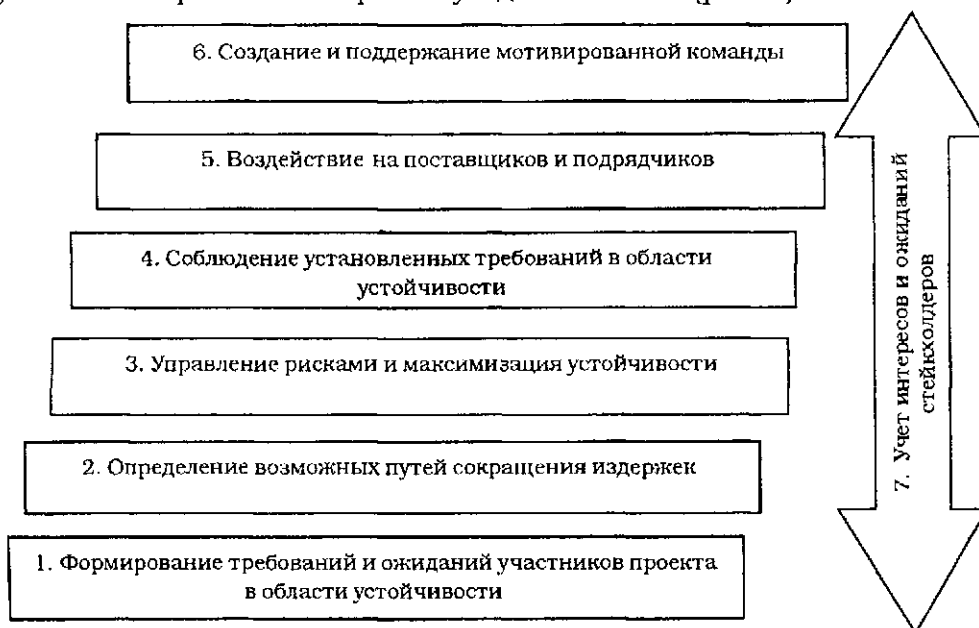


Рис. 4. Интеграция концепции устойчивого развития в проектную деятельность

1) формирование требований и ожиданий участников проекта по вопросам устойчивости (изучение существующей политики участников проекта (инвесторов, потребителей и т. д.) в области охраны окружающей среды, здоровья и безопасности сотрудников, корпоративной социальной ответственности, качества товаров/услуг и учет соответствующих требований в вышеперечисленных областях на этапах планирования и реализации проекта);

2) определение возможных путей сокращения издержек (некоторые аспекты устойчивости оказывают непосредственное влияние на стоимость проекта (рациональное использование природных ресурсов, энергоэффективность, рециклинг, утилизация отходов, предупреждение и ликвидация аварийных ситуаций, соблюдение нормативных требований в области промышленной и экологической безопасности, а также в области охраны труда); другие статьи затрат, которые оказывают косвенное воздействие на стоимость проекта, также должны быть учтены (репутация компании, качество среды обитания, сохранение биоразнообразия);

3) управление рисками и максимизация устойчивости (превращение экологических, социальных и экономических рисков в возможности);

4) соблюдение установленных требований в области устойчивости (договорных обязательств, связанных с устойчивостью, целевых показателей, требований соответствующей организационной политики);

5) воздействие на поставщиков и подрядчиков (расширение влияния на поставщиков и подрядчиков с позиций устойчивого развития всей цепи);

6) создание и поддержание мотивированной команды («команда жизненного цикла»);

7) учет интересов и ожиданий стейкхолдеров (идентифицирование заинтересованных сторон, создание механизма взаимодействия, использование информации, полученной от стейкхолдеров в процессе принятия решений; обеспечение прозрачности работы над проектом, включая сведения об инвесторах, о распределении ролей и ответственности между участниками проекта, о достигнутых результатах принятых решений).

Помимо учета на всех этапах проектной деятельности принципы устойчивого развития должны быть интегрированы в корпоративную культуру проектной команды. Понимание устойчивости должно сформироваться у каждого участника команды как на уровне всего проекта в целом, так и на уровне ежедневных выполняемых операций. А междисциплинарный подход к формированию проектной группы даст уникальную возможность получить результат от совместной работы ее участников в виде перспективных с экологической, экономической и социальной точек зрения решений. Также повышению эффективности проекта будет содействовать активное вовлечение заинтересованных сторон в процессе принятия решений.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экологического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. — Минск, 2004.

2. *Grevelman, L.* Sustainability in Project Management A case study on Enexis / L. Grevelman, M. Kluiwstra // *PM World Today*. — 2010. — № 12.

3. *Talbot, J.* Integration of sustainability principles into project baselines using a comprehensive indicator set / J. Talbot, R. Venkataraman // *International Business & Economics Research Journal*. — 2011. — Vol. 10. — № 9.

4. International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) Bookshop: FIDIC Project Sustainability Management Guidelines (2004) [Electronic resource]. — Mode of access: http://www.217.197.210.21/resources/contracts/describe/FI-EN-T-AA10.asp?back=/bookshop/prod_page.asp&ProductCode=FI-EN-T-AA-10&price=20. — Date of access: 01.10.2012.

5. Facilities Reporting Project (FRP) About FRP. (2007) [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=436>. — Date of access: 01.10.2012.

6. BP Sustainability Review 2011 [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.bp.com/sustainability>. — Date of access: 01.10.2012.

7. Обзор устойчивого развития «Royal Dutch Shell» за 2010 год [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.shell.com/sustainabilityreport>. — Дата доступа: 01.10. 2012.
8. ConocoPhillips Canada Sustainable Development Report [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.conocophillips.com/EN/susdev/Pages/index.aspx>. — Date of access: 01.10. 2012.
9. A life cycle approach to environmental protection [Electronic resource]. — Mode of access: http://www.exxonmobil.com/Corporate/safety_env_sustain.aspx. — Date of access: 01.10. 2012.
10. EnviroNews Issue Number 20 Winter 2011/12 [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.saudiaramco.com/en/home.html>. — Date of access: 01.10. 2012.

Статья поступила
в редакцию 14.11. 2012 г.

Т.С. ТАРАНОВА

ОСОБЕННОСТИ ПРИКАЗНОГО ПРОИЗВОДСТВА В ГРАЖДАНСКОМ СУДОПРОИЗВОДСТВЕ

В соответствии со ст. 394 Гражданского процессуального кодекса Республики Беларусь [1] (далее — ГПК) под приказным производством понимается производство по заявлению о взыскании денежной суммы или истребовании движимого имущества с должника без проведения судебного заседания и вызова сторон. В п. 1 постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 29 июня 2006 г. № 4 «О практике рассмотрения судами заявлений в порядке приказного производства» [2] приказное производство определяется как самостоятельный вид гражданского судопроизводства.

Вместе с тем вопрос о приказном производстве как о самостоятельном виде гражданского судопроизводства является дискуссионным. В юридической литературе приказное производство понимается как упрощенная форма защиты прав и законных интересов, как подвид искового производства, как самостоятельный вид производства [3, 401; 4, 183; 5, 82; 6, 36; 7, 221]. На взгляд автора данной статьи, приказное производство можно определить как процедуру, которая носит факультативный (дополнительный) характер относительно искового производства, создавая *упрощенный порядок разрешения искового требования*. Факультативность приказного производства означает, что оно не может существовать автономно от искового производства, и в случае когда требование не может быть удовлетворено в порядке приказного производства, не исключается возможность его рассмотрения и разрешения по правилам искового производства. В данном контексте остановимся на обстоятельствах, определяющих природу приказного производства и свидетельствующих о его факультативном (дополнительном) характере по отношению к исковому производству.

В приказном производстве рассматриваются *требования, которые возникли из определенных имущественных отношений и по каким-либо причинам остались неурегулированными*. В приказном производстве, как и в искомом, предъявляются материально-правовые требования к определенному лицу (должнику в приказном производстве, ответчику — в искомом), процессуальная фигура которого выделяется уже на момент возбуждения производства. В приказном производстве используется способ судебной за-

Татьяна Сергеевна ТАРАНОВА, кандидат юридических наук, доцент, зав. кафедрой гражданско-правовых дисциплин Белорусского государственного экономического университета.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.