



# Стратегия для нефтянки

Павел КАСЬЯНОВ, заместитель генерального директора ООО «ФРЭКОМ», доктор экономических наук

**Известная формула Антуана де Сент Экзюпери: «Если звезды зажигают, значит это кому-нибудь нужно» работает не только в области высоких материй. Справедлива она и для растущего рынка экологических услуг. Экологический консалтинг становится все больше востребован бизнесом. И не столько потому, что государство крепче «закручивает гайки» в природоохранной сфере. Просто сегодня интеграция учета экологических факторов в систему корпоративного управления все чаще позволяет получать ощутимые выгоды.**



**В** последнее десятилетие рынок экологического консалтинга демонстрирует заметный рост. Оборот рынка экологических услуг с первой половины 90-х годов вырос многократно. Постепенно расширяется и их спектр. Начиналось все с традиционных направлений – разработка разделов проектов «Оценка воздействия на окружающую среду», поддержка при прохождении государственной экологической экспертизы, экологический аудит и так далее. Позже этот перечень существенно расширился. В него вошли, например, разработка и внедрение систем экологического менеджмента по международным стандартам ISO 14001, интегрированных систем управления в соответствии со стандартами ISO 9000 и BSI OHSAS 18001, стратегическая оценка воздействия на окружающую среду. Возникла заинтересованность в услугах, связанных с реализацией Киотского протокола, – оценка выбросов парниковых газов и помощь в подготовке проектов совместного осуществления (Joint Implementation). Изменения законодательства, к примеру, сделали более открытой природоохранную информацию, и общественность получила шанс активнее участвовать в обсуждении экологических аспектов проектов. В частности, возникла потребность в проведении общественной экологической экспертизы. Впрочем, вступление в силу нового Градостроительного кодекса может привести к частичной потере «завоеваний».

## «Джентльменский» набор

Разработка корпоративных стратегий в области охраны окружающей среды, труда и техники безопасности – пока еще не самый востребованный отечественным рынком вид услуг экологического консалтинга. Не говоря уже об интегрированной стратегии, которая при планировании развития компании требует принимать во внимание экологические аспекты деятельности, причем наравне с важнейшими экономическими показателями – объемами производства продукции и товарооборота, себестоимостью, прибылью, рентабельностью. Тем не менее сам по себе переход от «минимализма» и «косметичности» в сфере охраны природы, труда и техники безопасности к разработке соответствующей стратегической линии компании весьма знаменателен. Если такая тенденция будет развиваться поступательно, это может когда-ни-



## АКСИОМЫ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

будь привести к заметному снижению негативных воздействий на окружающую среду и к повышению уровня безопасности труда.

Первый шаг в разработке любой стратегии – оценка существующей ситуации и определение показателей для ее описания и установления целей, которые должны быть достигнуты через 5, 10 и более лет. В зарубежной практике они именуются KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели деятельности. На самом деле, западный подход в данном случае состоит в совместном рассмотрении и учете показателей, характеризующих разнообразные аспекты охраны окружающей среды, труда и техники безопасности (HSE – Health, Safety, Environment). Их общий перечень насчитывает порядка 60-80 основных позиций, включая вариации и модификации. Это не значит, что каждая компания использует весь перечень показателей. Обычно ограничиваются «джентльменским набором» из 20-30, причем из них собственно экологических чуть больше половины.

Зарубежный подход серьезно отличается от отечественного. Иностранцы стремятся выделить лишь необходимый минимум наиболее значимых показателей (в частности, видов воздействия на природу, за которые нужно платить), пусть и не без риска упустить что-нибудь существенное. В России же стараются «объять необъятное» и учесть как можно больше всего, чтобы не промахнуться. Например, если брать за основу статистическую отчетность, то только по выбросам в атмосферу, сбросам в воду и образованию отходов перечень показателей может легко превысить сотню. Поэтому, перенося чужой опыт на российскую почву, важно учитывать отечественный «менталитет» и, исходя из отличий в культуре управления, искать некий компромиссный вариант. Использовать несколько больше показателей, чем принято в международной практике, но значительно меньше, чем все возможные позиции. При современных средствах и способах обработки информации целесообразно внедрять и развивать, по крайней мере, двухуровневые, а возможно, и трехуровневые системы показателей. Первый уровень – короткий перечень для топ-менеджмента и для разработки интегральной стратегии. Из него можно выбрать еще более краткий набор для общего информирования общественности. Второй уровень представляет собой более обширный перечень для менедж-

мента компании, занимающегося вопросами охраны окружающей среды, труда и техники безопасности, то есть для специалистов и руководителей «экологических» департаментов, управлений и отделов. Оба уровня и перечня показателей используются для характеристики деятельности корпорации в целом и отдельных ее подразделений (дочерних компаний). Третий – наиболее детальный и самый полный набор показателей применяется специализированным персоналом отдельных подразделений компаний. На этом уровне наиболее полно используются картографические материалы, геоинформационные системы. Все три уровня должны быть технологически и операционно связаны между собой таким образом, чтобы при необходимости любой интегрированный показатель на самом верхнем (обобщенном) уровне можно было максимально «раскрыть» через показатели второго и третьего уровней.

### Показатели влияния

Возьмем для примера перечень показателей, по которым крупнейшие международные нефтегазовые компании оценивают выполнение принятых ранее планов и свою текущую деятельность, строят планы на будущее. Они непосредственно связаны с воздействием на окружающую среду и отражают специфику отрасли. Для металлургического или машиностроительного предприятия, например, показатели будут несколько иными. Так, в группу показателей «Разливы нефти» входят количество разливов (утечек) углеводородов с морских судов и общий объем разливов и потери углеводородов. Раздел «Промышленные сбросы» включает параметры сброса воды, опасных химических веществ нефтесодержащих отходов на рельеф и прочих «инъекций» природе. В перечне выбросов в атмосферный воздух учитываются сжигание на факелах, прямые и косвенные выбросы CO<sub>2</sub>, выбросы летучих органических соединений по секторам, метан и другие углеводороды. Особое место занимают показатели по парниковым газам – эмиссия в CO<sub>2</sub>-эквиваленте и различные виды выбросов. В разделе «Твердые отходы» оцениваются коэффициент их повторного использования, количество опасных отходов, перерабатываемых сторонними организациями, и производство опасных отходов. К параметрам, характеризующим экономические и управленческие аспекты деятельности,

относятся, например, доля операций, охваченных системами экологического менеджмента, расходы на охрану окружающей среды и штрафные санкции. Еще одна очень важная группа – «Использование природных ресурсов». В нее входят показатели, описывающие использование воды и электроэнергии, в частности энергоэффективность. Наконец, разделы «Охрана труда (здоровье)» и «Техника безопасности» содержат такие индикаторы, как частота профессиональных заболеваний, несчастные случаи со смертельным исходом, уровень потерь рабочего времени в связи с заболеваемостью и травматизмом. Конечно, определить параметры недостаточно, сами по себе они мало что дадут. Но, как известно, все познается в сравнении. Поэтому для оценки фактического состояния, планирования и мониторинга выполнения стратегии эти данные сравнивают с требованиями международных норм и отечественной правовой базы, внутренними корпоративными стандартами, плановыми показателями. Целесообразно, кроме того, сопоставить их с результатами аналогичных компаний в стране и за рубежом.

Сегодня для корпораций топливно-энергетического сектора неотъемлемый элемент HSE-стратегии – стратегия в области контроля выбросов парниковых газов. Большинство западных компаний принимают на себя обязательства по их снижению и разрабатывают соответствующие программы. Российские же, за исключением, пожалуй, РАО «ЕЭС России», здесь отстают. Тому есть и объективные причины. Во-первых, от России в целом не требуют снижения выбросов. Во-вторых, хотя страна и ратифицировала Киотский протокол, понимание роли антропогенных выбросов в глобальном потеплении далеко не однозначное. Тем не менее для отечественных компаний ТЭК и других значительных источников выбросов газов их учет и контроль становятся практически неизбежным направлением деятельности, особенно принимая во внимание потенциальную возможность выхода на рынок проектов совместного осуществления. Те, кто не занялся этим до сих пор, рискуют опоздать, поскольку для получения выгод в полном объеме такой проект должен быть реализован к 2008 году. Каждый год задержки на 20% уменьшает совокупный доход от привлечения инвестиций в рамках этих проектов. 