



# ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА



**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ:  
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**

Москва  
2012

**Глобализация и Устойчивое развитие**  
**ИНСТИТУТ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ**  
**(ЗАО «ГУ ИЭС»)**

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ НЕФТЕГАЗОВЫХ  
КОМПАНИЙ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**

**(под ред. В.В. Бушуева)**

**Москва**  
**2012**

УДК 622.323+622.324

ББК 31.

**Устойчивое развитие нефтегазовых компаний: от теории к практике/**  
Бушуев В.В., Белогорьев А.М., Аполонский О.Ю., Борголова Е.А., Тиматков В.В./ под ред. В.В. Бушуева — М.: ИЦ «Энергия», 2012. — 88 с.

ISBN 978-5-905696-6-0

Интеграция принципов глобального устойчивого развития на уровне корпоративного управления является относительно новым явлением не только в России, но и в мировой практике, и представляет собой новую веху не только в эволюции самой концепции устойчивого развития, адаптируя ее к потребностям и условиям функционирования конкретных субъектов экономики, но и в не меньшей степени в совершенствовании целей и механизмов общего стратегического менеджмента.

Настоящая работа посвящена основным направлениям адаптации принципов устойчивого развития в компаниях нефтегазового комплекса. Особое внимание уделяется наиболее актуальным для России проблемам повышения энергоэффективности и инновационного развития добывающих компаний.

Работа предназначена для управленческого персонала отраслевых компаний, научных работников и всех интересующихся проблемами корпоративного устойчивого развития.

**Рецензенты:** д.э.н., проф. Ю.В. Яковец, д.г.-м.н. В.С. Голубев

Монография рекомендована к изданию  
ученым советом Института энергетической стратегии

ISBN 978-5-905696-6-0

© Авторы, 2012

© ЗАО «ГУ ИЭС», 2012

© ИЦ «Энергия», 2012

# Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Роль компании в устойчивом развитии общества</b> .....	9
<b>Глава 2. Составляющие корпоративного устойчивого развития</b> .....	17
1.1. Корпоративная социальная ответственность.....	17
1.2. Энергоэффективность и энергосбережение.....	20
1.3. Экологически ориентированный бизнес.....	26
1.4. Инновационное развитие.....	28
<b>Глава 3. Законодательные требования к устойчивому развитию нефтегазовых компаний</b> .....	32
<b>Глава 4. Адаптация принципов устойчивого развития в управление нефтегазовой компанией</b> .....	50
4.1. Основные принципы адаптации.....	50
4.2. Примеры используемых показателей устойчивого развития.....	56
4.3. Рекомендации по показателям энергоэффективности.....	57
4.4. Рекомендации по показателям экологической эффективности.....	62
4.5. Рекомендации по показателям технологической эффективности.....	63
4.6. Отчетность по устойчивому развитию.....	66
<b>Заключение</b> .....	81
<b>Литература</b> .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Энергетика – это инфраструктурная сфера общества, обеспечивающая его жизнедеятельность и развитие. Компания, работающая в этой сфере, тогда и только тогда может считаться успешной и устойчивой, если она воспринимает свое главное предназначение – обеспечение энергетической безопасности и эффективности общества, неотъемлемой частью которого она сама и является.

До недавнего времени бытовало мнение, что у бизнеса и государства разные, даже зачастую противоречащие друг другу задачи: частных инвесторов интересует, в первую очередь, текущая прибыль, а государство пытается изъять максимум средств у компаний для решения неотложных социальных задач. В действительности эта противоречивость свойственна только тем компаниям, которые живут сегодняшним днем, не заботясь о том, что останется будущим поколениям и даже о том, к чему придут они сами через 10-15 лет.

Взаимоотношения социума и его энергетического сектора не есть нечто застывшее и неизменное. Публичность бизнеса как один из приоритетов частно-государственного партнерства подразумевает не только прозрачность работы энергетических компаний и отсутствие резкого диспаритета в благосостоянии представителей ТЭК и других слоев населения, но и его устремление навстречу развивающимся потребностям общества.

Важнейшая часть устойчивого развития - инновационное развитие - это не просто изменение и обновление, это переход к новому социально-технологическому укладу общественного развития. Этому укладу должна соответствовать «новая энергетика», обеспечивающая:

- расширенное воспроизводство энергетического потенциала не просто в виде новых природных источников энергии, а в виде новой структуры энергетического производства, повышающей эффективность (снижение расхода и получение нового конечного результата) использования природных ресурсов (как невозобновляемых, так и возобновляемых) как в самом ТЭК, так и в энергетической сфере в целом;
- развитие новых способов прямого (нетопливного и немеханического) получения энергии из окружающей среды и ее трансформация в конечные потребительские виды, соответствующие

новым способам ее технологически и экологически эффективно использования (водород, химические и импульсные источники тока, сверхпроводящие накопители, аккумуляторы большой энергоемкости, лазеры, биоэнергия, структурная энергия воды и др.);

— создание «умной» энергетики на базе управляемых интеллектуальных сетей, сочетания силовых энергетических и тонких информационных процессов.

«Новая энергетика» – это не просто повышение энергоэффективности за счет совершенствования того структурного энергопреобразователя, который трансформирует природные ресурсы в конечные энергоносители – потребительские энергетические продукты и услуги. Это – качественное изменение самой структуры энергетики, которая становится не просто производственной отраслью, а сферой жизнеобеспечения и устойчивого развития общества. Корпоративный энергетический бизнес в этой связи перестает играть роль внешнего поставщика энергоносителей, а интегрируется с энергопотребляющими структурами в единый кластер, формируемый по территориальному либо функциональному принципу. Уже сегодня формируются угольно- и газоэнергетические компании, электрометаллургические компании. Дело не в обособлении ТГК и ОГК, а, наоборот, в их интеграции с энергопотребителями, в развитии водно-энергетических, энергохимических, энерготранспортных, энергоматериаловедческих обрабатывающих и конструкционных производств, создании жилого фонда с минимальным внешним энергопотреблением и т.п.

При этом задача энергосбережения и борьбы с энергорасточительством не могут являться самоцелью устойчивого развития. Энергоэффективность как отношение результат/затраты энергии стремится к качественно новому уровню, т.к. результатом энергетической жизнедеятельности станет уровень комфортности жилья, а не уровень бытового энергопотребления, а на производстве – получение новых товаров с заданными технологическими, конструктивными и энергетическими свойствами, а затраты энергии станут просто несопоставимы с прежними видами, ибо силовая энергетика будет частично заменяться энергоинформационными системами. И это – не «виртуальная» энергетика, это – новая энергетика, обеспечивающая устойчивое развитие общества за счет качественного изменения ее энергетического базиса, ее энергетической структуры.

Основная роль в становлении нового облика энергетики принадлежит самим хозяйственным объединениям, которые, с одной стороны, накопили достаточно ресурсов для трансформации своей внутренней структуры, а, с другой, понимают, что именно им предстоит реализовывать задачу устойчивого развития как общества в целом, так и самих корпораций.

В производственно-технологических системах (на предприятиях) в процессе их жизнедеятельности наряду с сырьевыми ресурсами и физической энергией реализуется и структурный потенциал организации. Потенциал такой системы определяется как величиной внешних ресурсов (природных, социально-экономических, трудовых), которыми обладает данная система или которые могут быть привлечены ею для осуществления своей деятельности, так и собственной внутренней организацией (технологической и управленческой структурой, тезаурусом – «библиотекой» знаний о прошлом и возможных инновациях, сервисом, развитым интерфейсом для связи с внешними поставщиками и потребителями, маркетинг-сектором и менеджментом).

В условиях товарно-денежных отношений потенциал системы обычно отождествляют с ее полным капиталом, включающим как материальные, так и нематериальные активы. Капитализация бизнес-единицы определяется на фондовом рынке с учетом не только ее сырьевого потенциала (запасов), основных фондов, производственной деятельности (прибыли), но и в значительной мере общественного имиджа и уверенности инвесторов в ее устойчивости.

Поскольку любой потенциал есть возможность совершения работы, а его реализация есть действие (энергия), то можно говорить об энергоэффективности бизнеса в широком смысле как об отношении общего капитала компании к объему всех задействованных внешних ресурсов (природных, трудовых, финансовых и др.). Энергоэффективность в узком смысле слова – это отношение капитализации компании к имеющемуся в ее распоряжении и используемому потенциалу (топливно-энергетическим ресурсам и преобразованным энергоносителям). При этом как числитель, так и знаменатель этого отношения могут быть выражены либо в энергетическом, либо в стоимостном виде.

Для предприятий ТЭК, чья деятельность связана с добычей топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), их преобразованием и внешними поставками конечных энергетических продуктов и услуг,

используемым энергетическим потенциалом следует считать полный объем находящихся у них на балансе разведанных запасов первичных энергоносителей. А эффективность недропользования определяется отношением объема добычи (извлечения) ТЭР к величине запасов. Такое определение, на первый взгляд, противоречит часто используемому для оценки добычной компании показателю ресурсной обеспеченности. Но ресурсная обеспеченность за счет расширенного воспроизводства минерально-сырьевой базы – это только потенциал, возможность, но никак не результат деятельности компании. Наше богатство природными ресурсами и низкая эффективность использования этого потенциала за счет примитивного первого передела ТЭР в сырьевой экспортный продукт приводит к тому, что Россия, занимающая первые строчки по запасам угля, нефти и газа, по уровню ВВП на душу населения в разы (а без учета ППС и на порядок) отстает от индустриально развитых стран, почти не имеющих собственных ТЭР (Японии, Италии, Германии или Франции).

Традиционный менеджмент компаний использует, как правило, жесткую организационную структуру с четко отделенными и зафиксированными функциями. С помощью такой структуры можно успешно решать задачу эффективности (включая энергоэффективность) лишь для определенного набора внешних условий (как фиксированного вида ресурсов, так и номенклатуры выпускаемой продукции). По мере того, как меняется спрос на рынке, в т.ч. и структура этого спроса, а также меняются территориально и функционально сами ресурсы – виды используемого сырья, внешние условия кредитования, новые технологические возможности, возникает необходимость адаптировать структуру самой корпорации к этим внешним условиям.

Технологические, организационные и социальные инновации в корпоративных структурах имеют целью обеспечить устойчивое развитие бизнес-единиц, понимаемое как процесс непрерывного повышения их эффективности в условиях меняющейся внешней среды, диктующей бизнесу свои условия.

Поэтому устойчивое развитие бизнеса – это:

– процесс непрерывного повышения корпоративной эффективности, понимаемой как отношение капитализации компании к затратам всех используемых ею ресурсов (в т.ч. прямых и косвенных энергетических, трудовых, социальных);



— корпоративная социальная ответственность компании перед обществом, включая экологические требования, и незакрепленные законодательством общественные предпочтения в отношении окружающей социоприродной среды, сохранение национального менталитета, традиций и образа жизни населения в зоне деятельности компании, заботу о подрастающем поколении и будущем государства;

— инновационное развитие самой компании с использованием новейших технологических платформ и содействие партнерам — смежным корпоративным структурам своими заказами, своей продукцией, своим имиджем в коллективном решении задач качественного обновления технологического базиса общества.

Безусловно, все это относится и к коллективу самих организаций как ячейке общества, однако не должно ограничиваться только внутрикорпоративными проблемами.

Соответственно должна формироваться и система стратегических показателей на корпоративном уровне, учитывающих как собственные, так и общественные задачи частно-государственного партнерства:

— энергетическую, экономическую и экологическую эффективность деятельности компании в статике и динамике;

— финансовые, экономические и политические интересы собственных акционеров и государства;

— гражданскую ответственность бизнеса по отношению к своим сотрудникам и населению страны, гармонизацию отношений в системе «природа — общество — человек» в сфере текущей и будущей деятельности компании;

— обеспечение и стимулирование общественных потребностей за счет качественно новой продукции, снижающей нагрузку на окружающую социоприродную среду и обеспечивающей формирование человека и общества завтрашнего дня.

Выработка целей, выбор такой системы показателей и формирование мобильной иерархической структуры управления, обеспечивающей их достижение и адаптацию к изменяющимся внешним условиям — это и есть устойчивое развитие компании.

## Глава 1

# РОЛЬ КОМПАНИИ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ОБЩЕСТВА

Согласно основополагающим трудам по теории устойчивого развития Джея Форрестера, Денниса Медоуза и др., переход к устойчивому развитию для каждой отдельной компании (или бизнес-единицы) означает акцентирование ее управления не на экстенсивном росте, а на развитии и эффективности, т.е. не на количестве продукции/услуг, а на качестве и высоком уровне сервиса. В 1997 г. Дж. Элкингтон сформулировал тройную цель устойчивого развития для бизнеса: Люди, Планета, Прибыль (People, Planet, Profit — три Р), причем именно в такой последовательности приоритетов.

В развитых странах понятие «устойчивое развитие» прочно вошло в корпоративную деятельность. В первую очередь это связано с тем, что ведущие страны мира, а также часть стран с переходной экономикой (в т.ч. Россия) взяли на себя значительные международные обязательства в соответствии с «Повесткой дня на XXI век», принятой на II конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 г., и «Йоханнесбургской декларацией по устойчивому развитию», одобренной на мировом саммите 2002 года.

С экономической точки зрения концепция устойчивого развития основывается на понимании того, что в сложившейся экономической системе полученный сегодня доход фактически не является доходом, если такой же не может быть получен завтра в той же экономической системе. На этом основывается оптимальное использование ограниченных природных ресурсов.

Именно экономическая составляющая является стержнем концепции устойчивого развития, а социальная и экологическая лишь дополняют и гармонизируют ее. Такое понимание позволяет по-новому взглянуть на понятие «экономическая эффективность», поскольку долгосрочные проекты, при осуществлении которых принимаются во внимание природные и социальные закономерности, оказываются экономически эффективными, а осуществляемые без учета долгосрочных экологических и социальных последствий в перспективе становятся убыточными.

Современное содержание концепции устойчивого развития базируется на пяти основных подходах:

- человечество потенциально может придать развитию устойчивый и долговременный характер для того, чтобы оно отвечало потребностям ныне живущих людей, не лишая при этом будущие поколения возможности удовлетворить свои потребности;
- существующие на сегодняшний день ограничения в процессе эксплуатации природных ресурсов относительно. Они связаны с современным уровнем развития технологий и социальной организации, а также со способностью биосферы справляться с последствиями человеческой деятельности;
- жизненно важно удовлетворить элементарные потребности всех людей и всем предоставить возможность реализации благополучной жизни. Без этого устойчивое продолжающееся развитие невозможно;
- необходимо согласовывать деятельность субъектов экономики, связанную с потреблением ресурсов с экологическими возможностями планеты, в частности в вопросах потребления энергии;
- рост численности населения должны быть согласованы с меняющимся производственным потенциалом глобальной экосистемы Земли. Устойчивое развитие находится в состоянии динамического равновесия, поэтому масштабы эксплуатации ресурсов, уровень капиталовложений, технологическое развитие и институциональные изменения должны согласовываться с нынешними и будущими потребностями человечества.

Следование принципам устойчивого развития помогает повысить эффективность компании при помощи самых современных методов корпоративного управления, а также наиболее полного и гармоничного использования нематериальных ресурсов. В результате, достигается симбиоз всех заинтересованных сторон внутри корпорации, повышается личная мотивация сотрудников, растет доверие к компании со стороны потенциальных акционеров, а также со стороны потребителей ее продукции и услуг и местного населения.

Стратегия компании в согласии с нормами по охране труда помогает добиться максимального и безопасного вовлечения сотрудников на всех уровнях, а согласованность с экологическими стандартами является существенным преимуществом при осуществлении масштабных инфраструктурных проектов.

При соблюдении требований к публичности компании — прозрачности, полноты, доступности и достоверности информации интерес инвесторов к акциям компаний существенно возрастает. А повышение кредитных рейтингов компании помогает привлекать более дешевые кредиты, на более длительные сроки. Кроме того, более совершенное корпоративное управление и устойчивое развитие компании существенно улучшают репутацию компании, и, как следствие, увеличивают капитализацию за счет неосязаемой составляющей — репутации.

При осуществлении концепции устойчивого развития на предприятии в выигрыше оказываются все заинтересованные стороны, а потенциал, накопленный в ходе такой программы, дает толчок к развитию и процветанию будущих поколений.

За последние несколько лет крупнейшие российские компании заявили о начале интеграции концепции устойчивого развития в свою корпоративную стратегию. Среди пионеров были ГК «Норильский никель», ОАО «ЛУКОЙЛ», ФК «УРАЛСИБ», ОАО «РУСАЛ», ОАО «Северсталь», АФК «Система», ОАО «СУАЛ», ОАО «ММК» и др. Но даже они остаются лишь в самом начале пути. Переход от декларирования устойчивого развития к его внедрению в корпоративное управление — это сложный и достаточно длительный процесс, особенно, учитывая неразвитость российского фондового рынка и сознательную закрытость большинства российских компаний, в том числе крупнейших государственных.

Сегодня становится очевидной необъективность и недостаточность оценки состояния компаний и прогнозирования их развития, опираясь лишь на финансовую отчетность. Мировой текущий экономический кризис достаточно жестко показал чувствительность компаний, а также экономик целых регионов к устойчивости развития крупных мировых корпораций вследствие установившихся глобальных межотраслевых взаимосвязей.

Устойчивое развитие для энергетической корпорации связано со следованием обширному набору принципов. Часть из них уже упоминалась выше. Прежде всего, это принцип экологической и социальной ответственности при реализации энергетических проектов. Следует подчеркнуть, что под социальной ответственностью понимается выполнение компанией соответствующих обязательств не только перед своими сотрудниками и партнерами, но и перед обществом в целом. Кроме того, большое значение имеет принцип по-

вышения энергоэффективности во всех сферах деятельности компании, а также совершенствование технологической базы. Более частный характер носят следующие принципы устойчивого развития, которые лишь отчасти имеют отношение к корпоративному уровню:

- диверсификация источников энергии и энергоносителей, транспортных маршрутов и способов их доставки;
- создание запасов и резервов энергетического сырья и энергетических продуктов;
- сочетание использования возможностей глобализации мировой энергетики и положительных сторон сохранения определенной региональной и страновой самообеспеченности в энергетической сфере, опирающейся на использование местных невозобновляемых, а также возобновляемых и нетрадиционных источников энергии;
- совершенствование прогнозирования развития энергетики с целью заблаговременного выявления ключевых тенденций этого развития, а также актуализации основных проблем и рисков.

Одним из мировых лидеров успешного следования концепции устойчивого развития в своей деятельности является Royal Dutch Shell plc (Shell). Эта транснациональная корпорация в своем Отчете по устойчивому развитию за 2009 г. (Shell Sustainability Report 2009) определяет цель своей деятельности как обеспечение потребностей общества в энергии экономически, экологически и социально приемлемым способом. А свой подход к устойчивому развитию как согласование кратко- и долгосрочных интересов в совокупности с включением экономических, экологических и социальных требований в корпоративную систему принятия решений.

Значительных успехов в реализации принципов устойчивого развития в каждодневной работе добилась американская нефтегазовая компания ConocoPhillips. В «Обзоре по устойчивому развитию за 2008 год» в обращении руководителей корпорации ко всем заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) было предложено следующее определение корпоративного устойчивого развития: «чтобы быть действительно устойчивой, ConocoPhillips должна гарантировать доход своим акционерам и снабжать требуемой энерги-

ей двигатели мировой экономики, обеспечивая при этом достойное расходование природных ресурсов и внося вклад в экономическое и социальное развитие». С учетом того, что, согласно видению компании, традиционные углеводороды еще на долгие годы останутся основой мировой энергетики, она стремится обеспечить долгосрочную разработку и добычу нефти и газа наиболее чистым образом наряду с производством биотоплива и использованием перспективных альтернативных и возобновляемых источников энергии.

Для реализации указанной цели ConocoPhillips взяла на себя следующие обязательства по реализации принципов устойчивого развития:

- инвестирование в развитие квалификации и социальной защиты сотрудников;
- следование высоким этическим нормам;
- прозрачность и доступность информации;
- минимизация воздействия на окружающую среду;
- повышение ресурсо- и энергоэффективности.

В целом для ConocoPhillips устойчивое развитие заключается в таком ведении бизнеса, которое обеспечивает экономический рост, здоровую окружающую среду и согласие в обществе.

Для выполнения обязательств по устойчивому развитию ConocoPhillips придерживается следующих подходов:

- интегрировать экономические, социальные и экологические представления в стратегическое планирование;
- способствовать пониманию стейкхолдерами принципов устойчивого развития во всем их многообразии и трансформировать это понимание в стратегию компании;
- осуществлять управление операциями, активами и продукцией корпорации на всем их жизненном цикле;
- четко разделять успехи и неудачи с тем, чтобы учиться на собственном опыте;
- совершенствоваться (create a culture) ради нового инновационного понимания вызовов развивающегося делового мира.

Значительный интерес для России представляет и опыт одной из крупнейших мировых нефтегазовых компаний – норвежской корпорации Statoil. Эта компания, с одной стороны, является одним из основных конкурентов российского Газпрома на европейском газовом рынке, но, с другой стороны, она же является важным партнером Газпрома, в частности в проекте освоения Штокмановского газоконденсатного месторождения. В годовом отчете компании за 2010 г. (Statoil Annual Report 2010) говорится о том, что ее миссия состоит в должном обеспечении мировых потребностей в энергии. Там же отмечается четкое понимание руководством компании зависимости её текущих успехов от способности эффективно реагировать на периодически возникающие вызовы экологического и социального характера, управлять существующими рисками и использовать имеющиеся возможности.

Среди российских энергетических компаний одним из лидеров следования принципам устойчивого развития является ОАО «ЛУКОЙЛ». В соответствии с триединым подходом концепции устойчивого развития компания считает своим приоритетом повышение конкурентоспособности всех сегментов бизнеса, создание и поддержание условий для эффективного развития и использования человеческого капитала, а также социально и экологически ответственную деятельность на территории своего присутствия. Своего рода девиз компании: «не люди для нефти, а нефть для людей» – вынесен в подзаголовок ее «Отчета о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации в 2007-2008 годах». В данном отчете дается трактовка ОАО «ЛУКОЙЛ» понятия «устойчивое развитие» в виде следующих трех аспектов. Аспект *«энергия и общество (качество бизнеса)»* включает в себя такие направления как энергобезопасность, обеспечение энергоресурсами, обновление и инновации, диверсификация, рациональное использование ресурсов, «чистая энергия» и решения в области использования альтернативной энергии. Аспект *«социальная стабильность (качество жизни)»* включает взаимоотношения с работниками, стабильное развитие предприятий в регионах присутствия, новое качество услуг для потребителей. И, наконец, аспект *«экологическое благополучие (качество окружающей среды)»* включает в себя чистый воздух, чистую воду, чистую землю – утилизацию отходов, рекультивацию земель, внесение вклада в борьбу с климатическими изменениями, энергосбережение, культуру безопасности производства, изменение отношения людей к окружающей среде. Трактовка, сле-

дует отметить, не совсем обычная. Вопросы вызывает последний – экологический – аспект в части отнесения к нему, а не в первый аспект (качество бизнеса) энергосбережения и не во второй аспект (качество жизни) безопасности производства.

Трактовка понятия устойчивого развития компанией ОАО «Татнефть» имеет свои особенности. В отчете компании об устойчивом развитии и социальной ответственности за 2009 г. в качестве важнейших принципов ее работы указывалось не только собственно устойчивое развитие, но и корпоративная социальная ответственность (КСО). Там же приводилось понимание ОАО «Татнефть» сути устойчивого развития как поступательного развития бизнеса, ориентированного на экономическую эффективность, социальное благополучие и сохранение благоприятной экологической среды. В 2009 г. в компании был утвержден Стандарт корпоративного управления «Корпоративная социальная ответственность», в котором установлены следующие принципы:

- быть ответственным партнером государства;
- защищать права акционеров, ценить и уважать сотрудников;
- действовать в соответствии с самыми высокими этическими стандартами;
- использовать свои ресурсы с максимальной эффективностью;
- использовать новейшие технологические достижения;
- заботиться об охране окружающей среды;
- сотрудничать с общественными организациями.

Из представленного выше видно, что представление о КСО трактуется ОАО «Татнефть» настолько широко, что это становится уже не просто проявлением сильного крена понятия устойчивого развития в сторону аспекта социальной ответственности. КСО в таком виде само по себе становится почти что синонимом понятия устойчивого развития и начинает его подменять.

Одним из проявлений такого – социально ориентированного – взгляда компании на устойчивое развитие является большое внимание, которое она уделяет взаимоотношению с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). В своем отчете ОАО «Татнефть» называет взаимоотношения с ними важнейшим ресурсом устойчивого развития и в качестве наиболее значимых выделяет акционе-



ров, инвесторов, сотрудников, включая их семьи, профсоюз, потребителей продукции и услуг, органы государственной власти, поставщиков и партнеров по бизнесу, СМИ, общественные организации и жителей регионов своей деятельности. Для каждой из сторон используются наиболее приемлемые формы диалога, которые постоянно развиваются и совершенствуются. В отчете приводится также большой перечень корпоративных стандартов и регламентов по взаимодействию со всеми стейкхолдерами.

В целом основное содержание корпоративных планов и мероприятий нефтегазовых компаний по поддержанию собственного устойчивого развития сводится к нарушению прямо пропорциональной зависимости внутреннего экономического роста и сопровождающих его достижение негативных экологических, социальных и иных последствий, болезненных для общества, государства и окружающей среды<sup>1</sup>. Только те предприятия, которые на практике добились снижения негативного экологического и социального воздействия при одновременном росте производства товаров и услуг и ежегодно это подтверждают, считаются «устойчивыми» и, соответственно, наиболее социально ответственными. При такой политике стратегического развития предприятия уже можно говорить о корпоративной социальной ответственности.

---

<sup>1</sup> Костин А.Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ // Менеджмент в России и за рубежом, № 3. 2005.

## Глава 2

# СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

### 1.1. Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность<sup>2</sup> означает на практике то, что в рамках своей повседневной деятельности и стратегического планирования компания добровольно берет на себя ответственность за влияние ее деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны и окружающую среду.

Понятие социальной ответственности бизнеса подразумевает, что организации-субъекты экономической деятельности обязаны заботиться обо всех людях, которые имеют к ним отношение, т.е. обо всем сообществе, в котором компания осуществляет свою деятельность.

В 1950-1960-х гг. КСО прочно вошло в корпоративное управление в Северной Америке, охватывая вопросы корпоративной благотворительности, социального обеспечения персонала и оказания помощи местным органам власти. Эта работа переплеталась с функциями корпораций по связям с общественностью — PR<sup>3</sup>.

В 1995 г. по примеру США и Канады была образована сеть европейского бизнеса по КСО (European Business Network — CSR-Europe), деятельность которой была направлена на распространение и популяризацию принципов КСО на b2b-основе. Сегодня CSR-Europe объединяет более, чем 80 транснациональных корпораций и 25 национальных партнерских организаций<sup>4</sup>. Официально понятие «КСО» оформилось на Лиссабонском европейском саммите в марте 2000 г., а также после опубликования Европейской комиссией в июле 2001 г. так называемой «Зеленой книги о КСО» (Green Paper). «Зеленая книга» Европейского союза определяет КСО как «концепцию, в рамках которой компании на добровольной ос-

<sup>2</sup> Зачастую используется термин «социальная ответственность бизнеса (СОБ)», который, по сути, является синонимом термина «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

<sup>3</sup> Данаева З. Социальная ответственность компаний // Эксперт Казахстан, №6 (8), 29.03.2004 г.

<sup>4</sup> Corporate Register — международный реестр нефинансовых отчетов (Великобритания) // <http://www.corporateregister.com>.

нове интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес-операции и их взаимоотношения со всем кругом связанных с компанией организаций и людей».

В 1999 г. на всемирном экономическом форуме в Давосе генеральный секретарь ООН Кофи Аннан обратился к лидерам бизнеса с посланием, которое было названо Глобальным договором (Global Compact) и содержало десять универсальных принципов взаимоотношений человека, общества, природы и бизнеса, касающихся социальной и экологической ответственности деловых кругов<sup>5</sup>. В настоящее время большинство международных компаний, оперирующих в мировом масштабе, объявили о своей приверженности Глобальному договору, в их числе несколько российских компаний (РУСАЛ, Волга-Дон и др.).

Международный совет по устойчивому развитию утверждает, что КСО - это «устойчивая приверженность бизнеса соблюдению этики и вкладыванию в экономическое развитие и в то же время улучшение качества жизни персонала и их семей, а также помощь всему сообществу и обществу в целом»<sup>6</sup>. Данный подход воспринимает организации как полноценных партнеров в своих сообществах, а не как организации, которые стремятся исключительно к извлечению прибыли.

Таким образом, сегодня не существует единого подхода к определению социальной ответственности бизнеса. Однако все представленные точки зрения едины в одном: КСО (СОБ) — это ответственность компании перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом.

Политика социальной ответственности бизнеса, согласно концепции Business for Social Responsibility, — это взаимосвязанный набор политики, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях компании и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности компании на внешнюю среду.

<sup>5</sup> Прокопов Ф., Феоктистова Е. и др. Базовые индикаторы результативности: Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности /под общ. ред. А. Шохина. М.: РСПП, 2008.

<sup>6</sup> CSR Meeting Changing Expectations, 1999.

КСО основывается на следующих принципах:

- отчетность;
- открытость;
- устойчивое развитие;
- социальная договоренность с обществом.

Концепция КСО в компаниях разного уровня, различных сфер бизнеса включает разные компоненты. Но самая широкая трактовка концепции КСО охватывает:

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества;
- политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политику в отношении персонала.

При этом КСО состоит из следующих элементов:

- ответственность компании во взаимоотношениях с партнерами;
- ответственность в отношении потребителей;
- ответственная политика в отношении работников;
- экологическая ответственность;
- ответственность компании перед обществом в целом.

Социальная ориентация компаний воздействует на механизмы ее управления. Системная социальная ориентация появляется в компаниях, которым важно вовлечение всего коллектива, от высших менеджеров до обслуживающего персонала, в мероприятия социального и благотворительного характера. «Устойчивое развитие» компании — это не только отчетность, но и новая управленческая философия, когда любое управленческое решение принимается с учетом и экономического, и экологического, и социального эффекта.

В новой экономике XXI века, согласно КСО, главный капитал — не природные ресурсы, а *человеческий потенциал и доверие к компании (бренду)*. Управление КСО как раз укрепляет и развивает именно эти два фактора.

Преимущества для компаний от реализации КСО можно свести к следующему перечню, признавая его далеко не исчерпывающим:

- повышение инвестиционной привлекательности акционерного капитала;
- улучшение условий заимствований со стороны социально ответственных банков;
- снижение текучести трудовых кадров и повышение привлекательности компании для потенциальных высококвалифицированных сотрудников;
- повышение мотивации роста производительности труда и снижения издержек как в рамках подразделений компании, так и на уровне каждого отдельного сотрудника;
- улучшение позиционирования своих товаров и услуг на базовых и потенциальных рынках сбыта, что в конечном итоге приводит к росту продаж;
- поддержание социально-экономической стабильности на территориях основной деятельности компании, что способствует устойчивости самой деятельности.

## **1.2. Энергоэффективность и энергосбережение**

Для разрабатываемых в настоящее время программ энергосбережения и повышения энергоэффективности российских энергокомпаний в целом характерно необоснованное доминирование энергосбережения над всеми другими направлениями повышения энергоэффективности. Фактически имеет место подмена общего, широкого понятия энергоэффективности его частным случаем – энергосбережением, что существенно сужает и обедняет целевые ориентиры повышения эффективности компании.

Под энергоэффективностью понимается эффективное использование энергетических ресурсов, т.е. достижение экономически оправданной эффективности использования ТЭР при существующем уровне развития техники и технологий и соблюдении требований к охране окружающей среды.

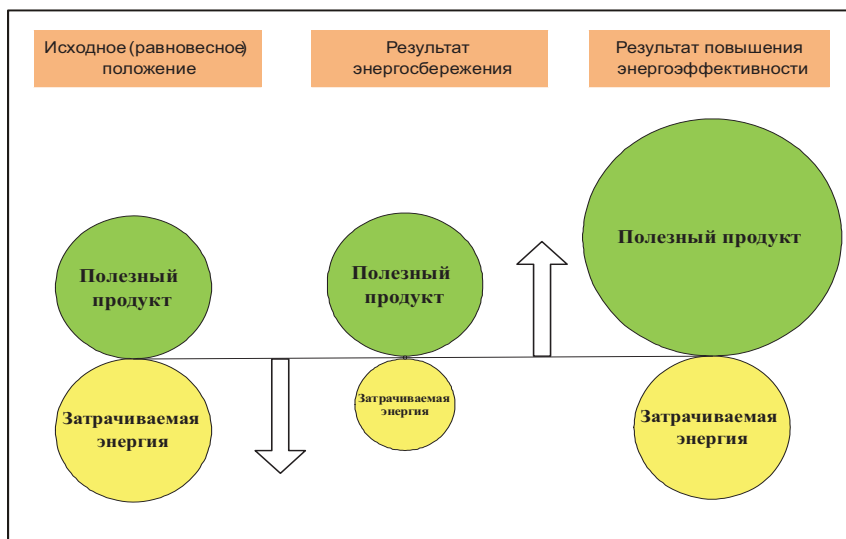
Таким образом, повышение энергоэффективности объединяет в себе комплекс мер по повышению КПД производственных процессов, оптимизации взаимодействия звеньев внутри производственной цепочки, улучшению бизнес-процессов, повышению экологичности производства, улучшению эффективности менеджмен-

та, развитию нематериальных механизмов создания стоимости внутри компании, а также роста ее финансовой эффективности.

Любое преобразование, влекущее за собой уменьшение удельного расхода энергоресурсов на единицу полезного продукта компании (объем реализации, прибыль, капитализация, количество рабочих мест и т.д.) следует оценивать как повышение энергоэффективности, даже если суть преобразования не касается непосредственно энергетических технологий.

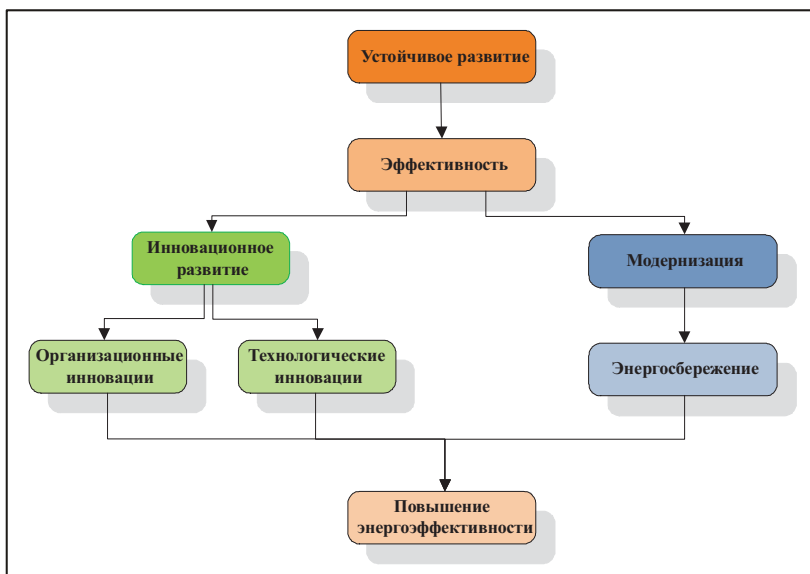
Энергосбережение, в свою очередь, является лишь частным случаем мер по повышению энергоэффективности, в результате которого затраты, вызывающие полезный эффект уменьшаются, уменьшается знаменатель в формуле, и соответственно, растет энергоэффективность.

Схематично разницу между повышением энергоэффективности и энергосбережением можно выразить следующим образом: энергосбережение – это уменьшение затрат энергии при сохранении исходного полезного продукта, а энергоэффективность – увеличение полезного продукта при сохранении исходных затрат энергии (рис. 1).



Источник: ИЭС.

Рис. 1. Соотношение процессов повышения энергоэффективности и энергосбережения



Источник: ИЭС.

**Рис. 2. Место повышения энергоэффективности и энергосбережения в контексте устойчивого развития, инновационного развития и модернизации**

Будучи направленными на решение одной задачи (уменьшение энергоемкости валового продукта), повышение энергоэффективности является значительно более важным процессом по сравнению с ее частным проявлением - энергосбережением, поскольку приводит к качественному, инновационному росту компании, тогда как энергосбережение выражается в модернизации (рационализации) производственных процессов на уже достигнутом уровне его развития (рис. 2).

Объем потребления энергии сам по себе ничего не говорит об энергоэффективности компании, поскольку обуславливается различным объемом и качеством выпускаемой ею продукции, услуг и выполняемых работ. Более того, многие направления инновационного развития на начальном этапе своего становления требуют повышенного потребления энергоресурсов, в связи с чем технологически более продвинутая и экономически более успешная компания может потреблять энергии существенно больше, чем отстающие от нее компании-конкуренты. В результате энергосбережение как простая экономия энергии далеко не всегда экономически целесообразно.

В соответствии с общим определением эффективности как отношения результата любой деятельности к использованным затратам всех ресурсов для достижения этого результата, энергоэффективность характеризуется полезной работой, совершаемой объектом (системой) при соответствующих затратах энергии. Объектом может быть любое оборудование, технологическая установка, производственная система, корпоративная организация, бизнес-структура, государство или любая его составляющая (отрасль, регион).

Для технического объекта с неизменной структурой показателем его энергоэффективности является КПД установки. Эффективность системы существенно зависит от структуры энергопреобразователя, осуществляющего реализацию используемого энергетического ресурса (потенциала действия) в само действие и конечный результат.

Для технологического комплекса с жесткой структурой подводимая энергия того или иного вида, в т.ч. скрытая энергия, содержащаяся в используемом сырье, преобразуется (трансформируется) в тепло, механическое движение, химический, электрический и иной рабочий процесс, в результате чего совершается то или иное необходимое действие и получается конечный продукт производственно-потребительского назначения.

В системах, предназначенных для получения того или иного заранее заданного результата, энергоэффективность определяется коэффициентом полезной трансформации первичного энергетического ресурса к виду используемой энергии, сокращением потерь и снижением расхода энергии на собственные технологические нужды, а также потребителем эффектом конечной продукции (результата) на единицу затраченной энергии.

Например, на ТЭЦ с комбинированным производством тепла (как промежуточного, так и конечного вида) и электроэнергии энергоэффективность зависит от теплотворной способности и величины удельного расхода потребляемого топлива, КПД котла, турбины и генератора, расхода на сетевой насос (СН), обусловленного организацией технологического процесса, а также параметров поставляемых потребителю пара и горячей воды, величины и качества напряжения на шинах станции. Повышению энергоэффективности способствует и снижение твердых отходов (зола) и выбросов в атмосферу, в т.ч. и парниковых газов.

Для транспортного средства, где результатом является пройденный путь, энергоэффективность определяется удельным расходом



топлива на километр пробега. Аналогично для трубопроводной системы энергоэффективность (точнее говоря, обратная величина «затраты/результат») определяется расходом энергии на прокачку 1 м<sup>3</sup> газа или 1 т нефти (нефтепродукта) на 100 км транспортного плеча.

Однако в большинстве случаев даже технологическая система имеет не один, а несколько видов конечного продукта. Например, та же ТЭЦ (выработка тепла и электроэнергии), НПЗ (производство мазута и светлых нефтепродуктов), газохимическое производство (жидкого гелия, полиэтиленов и др.). В этом случае можно говорить о затратах энергии на производство каждого из конечных продуктов, а можно, наоборот, говорить об энергоэффективности комплексного производства (с пересчетом всей гаммы конечных продуктов к одному из них по энергетическим или стоимостным показателям) к общему расходу сырья и энергии. При этом эффективность становится существенно зависящей от структуры производственной системы, нацеленной не только на выпуск монопродукта, а на комплексное использование всего серийного потенциала, содержащегося в исходном сырье и продуктах его промежуточной переработки.

В целом повышение энергоэффективности объединяет в себе комплекс мер по повышению КПД производственных процессов, оптимизации взаимодействия звеньев внутри производственной цепочки, улучшению бизнес-процессов, экологичности, улучшению эффективности менеджмента.

*Энергоэффективность компании* может рассматриваться на трех уровнях – оборудование, технологии, компания в целом. *На уровне оборудования* повышение энергоэффективности обеспечивается за счет повышения КПД оборудования, за счет снижения уровня потерь. Например, в газотурбинном приводе повышение КПД достигается за счет повышения параметров термодинамического цикла, за счет оптимизации тепловых и газовых потоков, рекуперации тепла отработанных газов и т.д. При этом принцип работы турбины сохраняется неизменным, тип и качество потребляемого энергоресурса и производимой работы также сохраняются.

*На уровне технологий* повышение энергоэффективности происходит за счет изменения принципа работы технологической установки. При этом может изменяться и тип затрачиваемых энергоресурсов, и качество производимой продукции или выполняемой работы. Например, замена газотурбинных газоперекачивающих агрегатов (ГПА) на электроприводные не только позволяет высвободить до

полнительный объем газа для реализации потребителям, но и повышает надежность функционирования ГПА, сокращает длительность простоев при плановых ремонтах, резко снижает локальное воздействие ГПА на окружающую среду.

*На уровне компании*, помимо изменений в управленческом аппарате, повышение энергоэффективности может достигаться за счет изменения продуктовой стратегии, сокращения или наращивания длины охваченной технологической цепочки. Комбинируя задействованные технологии, изменяя спектр потребляемых энергоресурсов, номенклатуру производимых продуктов, а также географию производства и сбыта, компания может повысить интегральные показатели своей деятельности, такие как прибыль, капитализация и т.д. При этом происходит изменение удельного расхода энергии на единицу прибыли, капитализации, прочих показателей.

При оценке энергоэффективности встает вопрос о единице измерения затрачиваемой энергии и производимой продукции. Традиционное использование какого-либо эквивалента (нефтяной эквивалент, условное топливо) или простое выражение энергии в джоулях или калориях не сохраняет информацию о качестве используемой энергии. С точки зрения использования в производстве 1 джоуль электроэнергии позволяет совершить намного больше работы, чем 1 джоуль энергии сгорания ископаемого топлива. Эффективность промышленного использования природного газа и равного ему энергетического эквивалента торфа также различаются в разы.

Не случайно многие мировые компании помимо оценки затрачиваемых энергоресурсов в единицах измерения энергии приводят также оценку стоимости энергии, то есть общих затрат компании на все потребляемые энергоресурсы.

Помимо стоимостной оценки имеет значение и экологическая чистота используемых энергоресурсов. Большинство компаний, являющихся крупными потребителями энергии, в своих отчетах подробно освещают свое участие в проектах создания возобновляемых источников энергии и снижения воздействия на окружающую среду традиционных источников энергии. Активное участие в подобных проектах является часто убыточным с точки зрения денежных потоков, однако ожидаемый имиджевый выигрыш, рост «гудвилл» (англ. goodwill), судя по всему, оценивается компаниями более высоко.

Таким образом, в процессе модернизации мировые компании оценивают любое изменение не только с точки зрения энергетической эффективности, но и учитывают экономические и экологические вопросы. Конечной целью является повышение конкурентных позиций компании на мировом рынке, и движение к этой цели может в отдельные моменты времени сопровождаться ухудшением энергетических, экономических или экологических показателей.

### **1.3. Экологически ориентированный бизнес**

Экологическая составляющая деятельности оказывает на бизнес нефтегазовых компаний значительное влияние. Деятельность в области экологии можно условно подразделить на три составляющие:

- сокращение утечек в окружающую среду углеводородов в процессе добычи и транспортировки;
- сокращение вредных выбросов в атмосферу и сокращение объема производимых токсичных отходов на объектах нефте- и газопереработки и нефте- и газохимии;
- исследования в области возобновляемых источников энергии, альтернативных моторных топлив, новых типов силовых двигательных установок и иных экологически дружественных технологий, которые в перспективе могут заметно потеснить традиционную углеводородную энергетику и транспорт.

Подобная активность имеет несколько аспектов положительного влияния на бизнес нефтегазовых компаний. Прежде всего, деятельность в области защиты окружающей среды благотворно влияет на имидж компании, то есть является разновидностью инвестиций в ее нематериальные активы.

Кроме того, многие мероприятия по сокращению воздействия на окружающую среду окупаются самостоятельно. Так, снижение объема технологических или аварийных выбросов углеводородов в ходе добычи и транспортировки в окружающую среду приводит к снижению затрат на выплату экологических штрафов и на ликвидацию последствий аварий. Снижение вредных выбросов в атмосферу зачастую является следствием проведения мероприятий по снижению удельного энергопотребления или повышению ресурсной эффективности технологических процессов, то есть неразрывно связано со снижением затрат на ресурсы и энергию. Кроме того, снижение объема выбросов парниковых газов может быть напрямую монетизировано в рамках посткиотских соглашений.

Исследования в области технологий, которые могут в перспективе значительно потеснить традиционную углеводородную энергетику, повышают внутренний потенциал компании, делают ее более гибкой и готовой к ответам на вызовы будущего.

Затраты ведущих мировых нефтегазовых компаний на мероприятия по снижению воздействия на окружающую среду составляют значительные суммы. Так, в 2009 г. они составили для Exxon — 5,1 млрд долл., Chevron — 3,5 млрд долл., Petrobras — 1,1 млрд долл., Eni — 1,9 млрд долларов.

Как правило, к основным статьям затрат на защиту окружающей среды относятся затраты:

- непосредственно на предотвращение вредного воздействия производственных объектов компании;
- на восстановление нанесенного экологического ущерба — мероприятия по озеленению, восстановлению плодородного слоя почвы и т.д.;
- организацию мониторинга и контроля за производимыми загрязнениями окружающей среды;
- на поддержку местных проектов по защите окружающей среды, не имеющих прямого отношения к деятельности компании.

Вредное воздействие на окружающую среду компании подразделяют на загрязнения: воздуха, природных водоемов и почвы. Отдельным объектом учета являются также выбросы парниковых газов, в основном это углекислый газ, оксиды азота и выбрасываемые в атмосферу углеводородные газы, в первую очередь метан.

Мероприятиям по снижению вредного воздействия на окружающую среду посвящается значительная доля выпускаемых мировыми нефтегазовыми компаниями отчетов по устойчивому развитию. В этих отчетах компании не только описывают конкретные отдельные проекты, но также приводят статистику по количественной оценке вредного воздействия бизнеса компании на природу. Многие компании декларируют определенные программы по повышению степени безопасности и чистоты своих производственных объектов, заявляя при этом те или иные ориентиры, своеобразные добровольные обязательства по снижению определенных видов воздействия на окружающую среду.

## 1.4. Инновационное развитие

Инновационное развитие является составной и неотъемлемой частью корпоративного устойчивого развития. Вместе с тем на сегодняшний день не сложилось однозначного общепринятого определения самого понятия «инновации», что в значительной мере характерно для всей терминологии устойчивого развития и обусловлено незавершенностью периода ее становления.

Инновация в ее наиболее широком понимании как нововведения, приводящего к качественному повышению эффективности, выходит далеко за рамки технологических аспектов деятельности компании. Она в равной мере может быть отнесена к процессам корпоративного управления, обучения персонала и пр. В таком контексте внедрение в компании концепции устойчивого развития само по себе представляет собой явление инновационного развития. Таким образом, устойчивое развитие, в свою очередь, может быть рассмотрено как составная часть инновационного развития.

Тем не менее, применительно к компаниям производственного профиля, включая нефтегазовые, чаще всего под «инновацией» понимается только технологическая инновация без учета совершенствования организации и управления производством, а именно переход к принципиально новому продукту и/или процессу производства или качественное повышение эффективности уже производимого продукта или процесса.

По своему содержанию технологические инновации подразделяются соответственно на процессные и продуктовые (рис. 3). Процессные инновации представляют собой внедрение принципиально новых методов организации производства. Примером могут служить умные сети (smart grid) в управлении транспортными потоками или использование космической или широкоазимутальной разведки. Продуктовые инновации делятся на два вида: инновации «на входе» и инновации «на выходе». Инновации на «входе» подразумевают переход к применению нового вида сырья, оборудования, материалов и т.д. в производстве уже хорошо известной продукции (например, переход к использованию нетрадиционных источников нефти и газа или производство СПГ, который затем регазифицируется в обычный природный газ).

Инновации «на выходе» означают переход к производству и продажам собственной принципиально новой продукции. Примером может служить производство биотоплива, водородного топлива и т.д.