

**Европейская экономическая комиссия****Комитет по устойчивой энергетике****Группа экспертов по управлению ресурсами****Тринадцатая сессия**

Женева, 25–29 апреля 2022 года

Пункт 9 h) предварительной повестки дня

Развитие, сопровождение и применение**Рамочной классификации ресурсов****Организации Объединенных Наций:****Социальные и экологические соображения****Проект руководящих принципов управления, связанных
с экологическими и социальными факторами
в классификации ресурсов и управлении ими****Подготовлен Рабочей группой по социальным и экологическим
соображениям Группы экспертов по управлению ресурсами***Резюме*

В настоящем документе представлен проект руководящих принципов управления, связанных с экологическими и социальными факторами в классификации ресурсов и управлении ими. Важность факторов управления в классификации ресурсов значительно возросла в последние годы. Многие проекты были отложены или отменены из-за того, что не отвечали ожиданиям в области управления, даже несмотря на то, что они соответствовали всем остальным критериям, что в ином случае могло бы привести к их классификации в качестве жизнеспособных проектов. В настоящем документе представлен проект руководства по классификации проектов по экологической и социально-экономической (Е) оси в соответствии с Рамочной классификацией ресурсов Организации Объединенных Наций (обновленный вариант 2019 года), но в нем не рассматриваются дополнительные рекомендации по управлению. Существует обширная специальная литература по вопросам управления, посвященная в основном методам решения этих вопросов при разработке проекта, но при этом практически не содержащая руководящих указаний в отношении классификации. Важность факторов управления в классификации ресурсов значительно возросла в последние годы.

Группе экспертов по управлению ресурсами предлагается рассмотреть данный проект руководящих принципов, представить любые предложения и/или комментарии по улучшению текста и рассмотреть возможность того, чтобы рекомендовать представить Группе экспертов пересмотренный вариант проекта для рассмотрения на ее четырнадцатой сессии.



Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	3
II. Цель 16 в области устойчивого развития	5
III. Десятилетие действий ООН	6
IV. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года	6
A. Цели 7, 9, 11, 12 и 13 в области устойчивого развития	7
V. РКООН и СУРООН: системный подход к управлению ресурсами	7
VI. Управление	10
A. Корпоративное управление	12
B. Устойчивое управление	12
C. Глобальное управление	13
VII. Цель: надлежащее корпоративное управление, связанное с социальными и экологическими факторами	14
A. Многообразие в структуре высшего органа управления	14
B. Многообразие в структуре высшего руководящего звена	14
C. Увязка вознаграждения руководителей с экологическими и социальными факторами	15
D. Борьба со взяточничеством и коррупцией	16
E. Ответственное лоббирование и вовлеченность в политическую деятельность	16
VIII. Управление проектами	17
IX. Принципы управления проектами	19
X. Цель: надлежащее управление проектами, связанное с социальными и экологическими факторами	20
XI. Управление и ось E РКООН	22
A. Шаги классификации	22
B. Факторы обусловленности	23
C. Экологические, социальные, управленческие и экономические категории и подкатегории оси E	23
Приложение	
Примеры конкретной классификации ресурсов по оси E	25
Дополнение	
Члены Рабочей группы по социальным и экологическим соображениям	28
Рисунки	
Рис. I Характерные черты благого управления	11
Рис. II Связь управления проектом с корпоративным управлением и возможностями осуществления проекта	18
Рис. III Руководство деятельностью по управлению проектами (РУП) в конкретных условиях	19
Рис. IV Древо решений по оси E для содействия классификации геотермальных проектов в соответствии с РКООН	27

I. Введение

1. Добывающие отрасли обладают гигантским потенциалом ускорения роста, стимулирования устойчивого развития и снижения уровня бедности в развивающихся странах. Однако проблемы в области управления постоянно препятствуют реальному участию добывающих отраслей промышленности в процессе устойчивого развития в изобилующих сырьем странах¹. Собственно говоря, этот вопрос занимает центральное место в аналитической записке Организации Объединенных Наций «Преобразование добывающих отраслей в интересах устойчивого развития», выпущенной в мае 2021 года:

«Добывающие отрасли обладают огромным потенциалом стимулирования роста, поддержки устойчивого развития и сокращения бедности в развивающихся странах. Между тем реальный вклад добывающих отраслей в устойчивое развитие в богатых сырьем странах часто осложняется финансовыми, экономическими, управленческими, социальными и экологическими проблемами, что приводит к так называемому «ресурсному проклятию», или «парадоксу изобилия»^{1,2}.

2. Кроме того, усилилось желание осуществлять инвестиции с соблюдением принципа устойчивости и экологических, социальных и корпоративно-управленческих (ЭСУ) критериев. Страны, зависящие от экспорта, также сталкиваются с такими серьезными проблемами, как ограничения в области управления и недостаточная эффективность экологических, социальных, нормативно-правовых и политических основ и механизмов координации между секторами и между органами власти на национальном и местном уровнях.

3. В идеале правительства должны разрабатывать и реализовывать единую политику контроля над природными ресурсами на основе принципа автономного управления с участием ряда заинтересованных сторон, позволяющего совершенствовать и развивать синергетические связи между важнейшими секторами, повышая при этом ресурсоэффективность и добываясь устойчивого контроля над дефицитными ресурсами. Следует сформировать четкую нормативно-правовую базу, учитывающую специфику конкретных стран, и укреплять управление инвестициями в государственную инфраструктуру посредством сотрудничества и переговоров между государственным и частным секторами.

4. При том что сокращение в будущем спроса на ресурсы благодаря внедрению принципов экономики замкнутого цикла является необходимым с экологической точки зрения, важно принимать во внимание последствия этого сокращения (в виде утраченной экспортной выручки) для зависимых от сырья стран с низким уровнем дохода. Этим странам необходимы планы управления, позволяющие им увеличивать долю готовой продукции собственного производства, уходить от анклавного характера добывающих отраслей промышленности и расширять экономику, в том числе путем освоения формирующихся секторов, таких как рециркуляция отходов и возобновляемая энергетика³.

5. Сектор добывающей промышленности находится на критически важном этапе. Сегодняшние решения и инвестиции повлияют на способность мирового сообщества оправиться от эпидемии, перешедшей в пандемию, реализовать Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и Парижское соглашение и предотвратить надвигающуюся климатическую катастрофу.

¹ UN Transforming Extractive Industries for Sustainable Development https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_extractives.pdf.

² Addison, T. (2020). Extractives for Development (E4D)- Risks and Opportunities, UNU-WIDER. URL: <https://www.wider.unu.edu/project/extractives-development-e4d-%E2%80%93-risks-and-opportunities>.

³ UNEP (2020). Sustainable Trade in Resources: Global Material Flows, Circularity, and Trade. URL: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34345/STRFS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

6. Ниже приводятся рекомендации по преобразованию сектора добывающей промышленности, которые делятся на две категории: i) финансирование развития: задолженность, ликвидность, налогообложение и незаконные финансовые потоки; и ii) управление на основе:

- гармонизации национальных стандартов и дальнейшего обеспечения соблюдения четких нормативно-правовых положений;
- укрепления антикоррупционного законодательства и усиления правоприменительной деятельности;
- прекращения практики использования «налоговых убежищ» как каналов для незаконных финансовых потоков в секторе добывающей промышленности.

7. Отрасли добывающей промышленности, вокруг которых продолжает строиться энергетический переход, играют центральную роль в финансировании развития многочисленных стран с низким и средним уровнем дохода. Справедливый переход потребует глубокого реформирования финансовых, управленческих, социальных и экологических составляющих сектора добывающей промышленности. Однако при правильном осуществлении этого перехода отрасли добывающей промышленности могли бы стать залогом устойчивого будущего для всех.

8. Руководствуясь Таксономией (Классификацией) Европейского союза, во время своего первого инаугурационного заседания в октябре 2020 года Европейская комиссия поставила перед группой экспертов Европейской комиссии задачу подумать о «практике благого управления, такой как структуры рационального управления, взаимоотношения с сотрудниками, вознаграждение сотрудников и выполнение налоговых обязательств»⁴.

9. Факторы управления можно рассматривать через призму комплекса фундаментальных мер защиты, изложенных в Руководящих принципах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для многонациональных предприятий (МНП)⁵. Эти Руководящие принципы направлены на поощрение позитивного вклада предприятий в достижение далеко идущего экономического, экологического и социального прогресса. В них изложены рекомендации в отношении минимального уровня защиты, обеспечения которого правительства должны добиваться от всех многонациональных предприятий, работающих или базирующихся в странах — членах ОЭСР. В Руководящих принципах установлены рекомендованные стандарты прозрачного ведения бизнеса в глобальном контексте в соответствии с действующим законодательством и передовой практикой, признанной на международном уровне. Руководящие принципы являются единственным утвержденным на многосторонней основе комплексным руководством по ответственному ведению бизнеса, которое обязались принять и распространять правительства.

10. В данных Руководящих принципах уделяется особое внимание защите прав человека, что соответствует «Руководящим принципам предпринимательской деятельности в аспекте прав человека: осуществление рамок Организации Объединенных Наций в отношении “защиты, соблюдения и средств правовой защиты”». Отдельные разделы Рамок посвящены вопросам трудовых прав, борьбы со взяточничеством, пассивным взяточничеством и вымогательством, уклонения от уплаты налогов, защиты прав потребителей, науки и техники, а также честной конкуренции. Обновление руководящих принципов осуществляется под контролем правительств стран-наблюдателей и предусматривает тщательное обсуждение с широким кругом заинтересованных сторон и партнеров. Всем странам, не входящим в «Группу двадцати», предлагается принимать участие в обсуждениях на равноправной основе; они вносят важный вклад в обсуждения, равно как и участники региональных

⁴ Пункт 17 ст. 2 Регламента о раскрытии информации в области устойчивого финансирования (SFDR): «...при условии, что компании — объекты инвестиций применяют методы благого управления, в частности касающиеся структур рационального управления, взаимоотношений с сотрудниками, вознаграждения персонала и соблюдения налогового законодательства».

⁵ OECD Guidelines for Multinational Enterprises - <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

дискуссий в Азии, Африке, Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в Северной Африке.

11. Правительства стран — членов ОЭСР создали национальные контактные пункты (НКП) по вопросам добросовестного ведения бизнеса для выявления эффективной практики, позволяющей обеспечивать надежность ведения бизнеса и способствующих разрешению проблем, однако существует потребность применять конкретные компоненты управления эффективнее, нежели посредством минимальных мер защиты. Национальные контактные пункты (НКП) — это учреждения, созданные правительствами стран, соблюдающих Руководящие принципы, в целях распространения и применения Руководящих принципов. НКП оказывают предприятиям и заинтересованным сторонам помощь в принятии надлежащих мер для осуществления Руководящих принципов. Они также предоставляют платформу для посредничества и урегулирования практических проблем в случае их возникновения.

12. Следует подчеркнуть, что факторы управления оказывают значительное влияние на экологические и социальные факторы в двух отношениях. Во-первых, эффективные структуры корпоративного управления обеспечивают компании основу для разработки руководящих принципов и стимулов для принятия мер, способных улучшить ее социальные и экологические показатели. Во-вторых, при помощи этих структур компания может смягчать или даже предотвращать любые риски, возникающие в результате недостаточного учета или непонимания социальных и экологических факторов. При надлежащей разработке цели управления будут естественным образом согласовываться с социальными и экологическими целями и содействовать их достижению.

13. Таким образом, можно сделать вывод, что условия управления оказывают влияние на показатели ЭСУ, однако при этом следует уточнить, что это влияние оказывают не все факторы управления, охватываемые иным законодательством или национальными требованиями к отчетности. Основное внимание будет уделено темам, перечисленным в международных руководящих принципах, таких как Руководящие принципы ОЭСР для МНП, и темам, считающимся важными.

II. Цель 16 в области устойчивого развития

14. Цель 16 в области устойчивого развития (ЦУР 16) предусматривает содействие построению миролюбивого и открытого общества, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях.

15. Концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) и «капитализма для всех заинтересованных сторон» привлекают внимание бизнеса и побуждают его принимать меры, направленные на решение все более сложных задач и оправдание ожиданий. Эта двойная повестка дня приобретает все бóльшую актуальность в прежде ограниченном, но теперь возрастающем количестве компаний. В основном это крупные многонациональные корпорации, уже давно придерживающиеся принципов корпоративной ответственности и устойчивого развития. Судя по всему, актуальность этой повестки дня возрастает на фоне совпадения упомянутых выше кризисов. В настоящее время следует поставить следующие вопросы: будут ли приняты к сведению мнения заинтересованных сторон, продемонстрируют ли корпорации свои намерения, превратятся ли заявления в действия и обязательства, которые окажут влияние на развитие бизнеса в более здоровом мире.

16. Ответом на эти вопросы служит возрастающий интерес бизнес-кругов к ЦУР 16, свидетельствующий о применении более комплексного подхода к аспекту «У» (управление) в рамках ЭСУ (экологические, социальные и управленческие факторы). Трансформационное управление — это не новая правовая теория, а скорее призма, сквозь которую бизнес может проецировать свою концепцию «У» на три взаимосвязанных аспекта управления: корпоративное, устойчивое и глобальное управление.

III. Десятилетие действий ООН

17. Цели в области устойчивого развития — общая концепция искоренения бедности, спасения планеты и обеспечения мира во всем мире — приобретают все большую актуальность во всем мире.

18. В сентябре 2019 года Генеральный секретарь ООН призвал все слои общества объединить усилия для проведения десятилетия действий на трех уровнях: принятие **глобальных мер** для обеспечения более активного руководства, выделения дополнительных ресурсов и принятия более эффективных решений для достижения целей в области устойчивого развития; принятие **мер на местном уровне**, предусматривающих осуществление желательных изменений в политике, бюджетной сфере, институтах и нормативно-правовой базе правительств, городов и местных органов власти; и принятие **мер отдельными людьми**, в том числе молодежью, гражданским обществом, средствами массовой информации, частным сектором, профсоюзами, академическими кругами и другими заинтересованными сторонами, в целях обеспечения постоянного прогресса, способствующего осуществлению необходимых преобразований.

19. Теперь, когда до срока достижения ЦУР осталось всего восемь лет, мир объединяет усилия вокруг Десятилетия действий ООН на пути к выполнению обещаний на 2030 год, активнее сплывая правительства, гражданское общество и бизнес-круги и призывая всех принимать участие в достижении Глобальных целей.

20. В рамках Десятилетия действий звучит призыв к ускорению темпов поиска устойчивых решений всех основных мировых проблем — от бедности и гендерного неравенства до изменения климата и социального неравенства, а также к принятию мер, направленных на устранение финансового разрыва.

21. Повестка дня на период до 2030 года — это дорожная карта для создания мира, который нужен всем. Глобальные цели создают наилучшие перспективы для людей, для планеты, для процветания, для мира и для партнерств.

IV. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

22. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (Повестка дня на период до 2030 года) была принята главами 193 государств в сентябре 2015 года, а 1 января 2016 года 17 ЦУР вступили в силу⁶. Повестка дня на период до 2030 года призывает к совместным усилиям по созданию всеобъемлющего, устойчивого и надежного будущего для людей и планеты, способствующего увеличению и более справедливому распределению общего богатства. Концепция устойчивого развития предусматривает приведение к единому стандарту трех основных элементов: экономического прогресса, социальной инклюзивности и экологических гарантий.

23. В Повестке дня на период до 2030 года содержится прямое признание того, что эффективное управление природными ресурсами играет решающую роль в достижении почти всех ЦУР. Таким образом, эффективное управление представляет собой процесс, который одновременно носит «комплексный и неделимый характер» и «обеспечивает сбалансированность всех трех компонентов устойчивого развития: экономического, социального и экологического».

24. В докладе Международной группы по ресурсам (МГР) «Оценка глобального использования ресурсов: системный подход к повышению ресурсоэффективности и сокращению загрязнения» говорится: «Сосредоточение внимания на отдельных ресурсах, отдельных секторах экономики или отдельных последствиях для

⁶ Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, Организация Объединенных Наций, 2015 год, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

окружающей среды и здоровья не позволит реализовать коллективную концепцию Целей в области устойчивого развития»; необходимо выработать «системный подход, позволяющий связывать поток ресурсов — от добычи до конечного удаления отходов — с их использованием и воздействием на окружающую среду, экономику и общество на каждом этапе жизненного цикла».

A. Цели 7, 9, 11, 12 и 13 в области устойчивого развития

25. Цель 12 в области устойчивого развития (ЦУР 12) касается ответственного производства и потребления. ЦУР 12 ставит во главу угла этого подхода создание устойчивых моделей производства и потребления, тогда как системный подход требует его прямой или косвенной увязки со всеми остальными целями: в частности, с ЦУР 7, касающейся обеспечения доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех; ЦУР 9, касающейся создания устойчивой инфраструктуры, содействия всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям; ЦУР 11, касающейся обеспечения открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов; и ЦУР 13, касающейся принятия срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями.

V. РКООН и СУРООН: системный подход к управлению ресурсами

26. Системный подход⁷ к устойчивому управлению ресурсами может способствовать созданию более тесных взаимосвязей между мерами политики, в частности программами устойчивого развития, осуществляемыми странами или компаниями, и реализацией на уровне проектов.

27. Основные подходы к управлению ресурсами на уровне проекта:

- **комплексное восстановление ресурсов** — основополагающий принцип, согласно которому следует свести к минимуму последствия осуществления проекта путем восстановления всех ценностей, включая сопутствующие и побочные продукты и преимущества экосистемы;
- **замкнутый цикл** — принцип, предусматривающий применение всех мер, направленных на сохранение сырья в границах, установленных в соответствии с требованием «сокращение, повторное использование, рециркуляция»;
- **нулевой вред и нулевые отходы** — меры, направленные на повышение безопасности для населения и окружающей среды и устранение всех отходов.

28. Система управления ресурсами Организации Объединенных Наций (СУРООН) — это инструмент, предназначенный для обеспечения безупречной увязки целей политики с осуществлением проекта.

29. СУРООН опирается на практику применения Рамочной классификации ресурсов Организации Объединенных Наций (РКООН), классифицирующей объемы ресурсов по различным классам на основании трех основных критериев — социально-экономической жизнеспособности (E), технической осуществимости (F) и уровня знаний (G). Таким образом, РКООН использует схожую терминологию и классифицирует ресурсы по проектам на основании указанного выше комплекса условий.

30. СУРООН использует отличительные преимущества РКООН для перехода от классификации к использованию, а затем к созданию стандартов и руководящих принципов повышения категории ресурсов (например, принципов перехода проекта от класса РКООН E2F2 к классу E1F1) таким образом, чтобы облегчить принятие решений, касающихся, например, выбора и применения проекта или определения

⁷ Meadows, D. H. (2008). Thinking in systems: A primer. Chelsea Green Publishing.

масштаба и разработки проекта. Таким образом, СУРООН будет опираться на РКООН и обладать дополнительными полномочиями в отношении возможных путей обеспечения устойчивого развития ресурсов. СУРООН также может использоваться для сбора непосредственных отзывов по вопросам внесения поправок в политику и корректировки направления действий, необходимых для улучшения результатов в долгосрочной перспективе.

31. Таким образом, лица, занимающиеся законодательной деятельностью в правительстве, лица, принимающие решения на предприятиях, и эксперты, действующие на уровне проектов, будут использовать преимущества СУРООН.

32. Как правило, применение СУРООН предполагает комплексное взаимодействие с различными секторами, а часто и совместную работу ряда крупных мультидисциплинарных групп. Выполнение Повестки дня на период до 2030 года и национальных или региональных планов устойчивого развития потребует соблюдения всего комплекса важных нормативных актов, полной интеграции в бизнес-модель предприятия и глубокого понимания сложных аспектов непосредственной реализации проекта.

33. В разные периоды жизненного цикла проекта необходимо разрабатывать рациональные альтернативные варианты действий, позволяющие добиться равновесия между социальными, экологическими и экономическими аспектами развития. Успешное осуществление проекта и обеспечение его эффективного управления на постоянной основе полностью зависят друг от друга.

34. Принятие обоснованных решений зависит от наличия данных, информации и знаний о промежуточных и конечных результатах и последствиях проекта. Изменчивость финансового рынка, политическая нестабильность и/или стихийные бедствия чрезвычайно затрудняют проведение оценки потенциальных конечных результатов проекта.

35. Финансирование проекта по освоению ресурсов предусматривает проведение независимой оценки его инвестиционной готовности. Четко выверенные логические и методические подходы нужны не только для проведения оценки доходности инвестиций. Все большее число инвесторов также проводят комплексную оценку потенциальных социальных и экологических результатов — в соответствии с «концепцией тройного критерия» (TBL). Наличие надежных данных, информации и знаний по TBL в целом необходимо для того, чтобы проект приобрел и сохранил признание общества.

36. Тем не менее доступность надежных данных, информации и знаний о результатах проекта в значительной степени поддается только условному прогнозу. Необходим набор инструментов, таких как СУРООН, позволяющий стандартизировать доступные последовательные данные и информацию.

37. СУРООН предлагается в качестве набора инструментов для решения комплекса задач, связанных с устойчивостью и технологиями, при осуществлении любого проекта в отраслях добывающей промышленности. В СУРООН используются цифровые технологии (такие, как технология «блокчейн» и искусственный интеллект (ИИ)), позволяющие повысить эффективность изучения и прогнозируемого моделирования ресурсов на местах, а также качество добычи, переработки и использования ресурсов на рынке. Цифровые технологии открывают существенные возможности для реализации коренных перемен в основополагающей экономике ресурсных потоков, которые будут возрастать как физически, так и финансово в процессе перехода к экономике замкнутого цикла. С этой целью СУРООН опирается на преимущества РКООН, заключающиеся в ее способности классифицировать информацию о ресурсах с точки зрения социально-экономической жизнеспособности; осуществимости проекта, а также уровня знаний и уверенности в наличии возможностей управления активами на протяжении их жизненного цикла — от первоначального обнаружения до производства и использования.

38. РКООН и СУРООН постепенно сближаются. В то время как РКООН обеспечивает руководство активами, СУРООН предоставляет набор инструментов для реализации, анализа и управления этими активами на уровне проекта. СУРООН будет осуществлять надзор за разработкой проектов, являющихся неотъемлемой частью программы устойчивого развития.

39. РКООН — это инструмент для количественной оценки объемов производимых, извлекаемых и неизвлекаемых ресурсов в результате осуществления всех возможных проектов на месторождении или в резервуаре (следует отметить, что в применении к возобновляемым источникам энергии РКООН определяет объемы ресурсов, связанные с одним проектом). СУРООН обеспечивает руководство проектом, предоставляя лицам, принимающим решения, все метрические данные по объему–количеству ресурсов на основе РКООН, включая профиль тарифов, экономические показатели, экологические показатели и социальные конечные результаты.

40. РКООН дает представление о ситуации в определенный момент времени (синхроническое представление) при определенных коммерческих условиях, возможностях и ограничениях, в то время как СУРООН предоставляет помощь лицам, принимающим решения, в оценке фактического прогресса проекта на различных этапах развития (диахроническое представление), а руководителям программ — в оценке того, как именно проект способствует устойчивому развитию.

41. Совершенная система управления ресурсами должна быть способна получать информацию обо всех разработанных и неразработанных проектах и их продвижении на пути к развитию и получению желаемых промежуточных результатов. Она должна быть способна распознавать основные аспекты социальной, экологической и экономической жизнеспособности каждого проекта.

42. Эта система также должна уметь выявлять связи проектов с планом устойчивого развития, будь то на уровне предприятия, компании, страны или региона. Система должна выявлять наглядную связь между концепциями компании и характеристиками проекта.

43. Повестка дня на период до 2030 года — эффективный пример взаимосвязи 17 ЦУР с проектом, который должен быть тесно увязан со всеми 169 задачами ЦУР.

44. СУРООН стремится содействовать разумному и справедливому преобразованию экономики управления ресурсами на основании Системы эколого-экономического учета (СЭЭУ) ООН⁸.

45. РКООН знаменовала собой первый этап внедрения принципов СЭЭУ в СУРООН, обеспечив классификацию многочисленных ресурсов и охватив в рамках данного процесса также вторичные и первичные ресурсы. Являющаяся конечной целью система управления ресурсами призвана обеспечить управление проектами и понимание связей проектов с повесткой дня в области устойчивого развития.

46. В принципе СУРООН должна обеспечить «глобальное рабочее пространство»⁹, позволяющее проведение анализа и получение представления о комплексном воздействии ряда факторов, сгруппированных по социально-экономическим и экологическим аспектам, осуществимости проекта и уровню знаний. Первичные и институциональные заинтересованные стороны получают непосредственную выгоду, используя СУРООН в качестве набора инструментов для достижения целей Повестки дня на период до 2030 года.

⁸ Информацию о СЭЭУ см. на <https://seea.un.org/content/seea-central-framework>; текст СЭЭУ см. на https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seearev/seea_cf_final_en.pdf.

⁹ Термин «глобальное рабочее пространство» был впервые применен в сфере разработки искусственного интеллекта; в данном случае он используется для обозначения пространства памяти, позволяющего осуществлять совместное решение проблем при помощи обширного набора специализированных программ.

47. К первичным заинтересованным сторонам относятся правительства, в частности лица, принимающие решения, директивные и нормативные органы; инвесторы — государственные, частные, институциональные и индивидуальные; местные сообщества (локализация и социальная лицензия на деятельность); операторы, производители и поставщики услуг; а также преподаватели, научные круги и исследователи.

48. К институциональным заинтересованным сторонам, уже осуществившим инвестиции в РКООН, относятся предприятия возобновляемой энергетики, Африканский союз¹⁰, Европейский союз¹¹, Ассоциация геологических исследований Европейского союза¹², Норвегия¹³, Российская Федерация¹⁴, Китай¹⁵ и Мексика¹⁶.

VI. Управление

49. Слово «governance» (управление) происходит от заимствованного из греческого языка морского термина «kybernan» — «управлять кораблем, вести корабль в качестве лоцмана», от которого, в свою очередь, произошло латинское слово «gubernare», означающее «направлять, править, руководить, управлять». В Оксфордском словаре для продвинутых учащихся содержится следующее определение слова «управление»: «деятельность по управлению страной или осуществлению контроля над компанией или организацией; способ управления страной, компанией или учреждением», «тогда как “управлять” означает осуществлять юридический контроль над страной или ее населением и отвечать за введение новых законов, организацию государственных служб и т. д.».

50. Организация Объединенных Наций¹⁷ определяет эффективное управление как «процесс принятия решений и процесс выполнения (или невыполнения) решений». Организация Объединенных Наций также считает, что существуют восемь характерных черт благого управления (см. рис. I):

а) **широкое участие.** Вовлечение является краеугольным камнем в фундаменте надлежащего управления, поэтому необходимо принимать меры, направленные на информирование населения о вовлечении в процесс управления, а также на координацию процесса вовлечения в управление;

б) **ориентация на достижение консенсуса.** В процессе управления представлено множество участников и столько же мнений. Благое управление требует проведения переговоров в целях согласования различных интересов;

в) **подотчетность.** Иерархия подотчетности зависит от того, являются ли принятые решения или предпринятые действия внутренними или внешними по отношению к организации. В целом организация несет ответственность перед теми, кого затронут ее решения или действия;

¹⁰ “UNFC for Africa” - <https://unece.org/sustainable-energy/news/africa-world-leader-implementing-unfc-based-continental-system-sustainable>.

¹¹ Horizon 2020 - <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>.

¹² Деятельность Группы экспертов АГИЕС по минеральным ресурсам — <https://www.eurogeosurveys.org/expertgroups/mineral-resources/>.

¹³ Доклад Нефтегазового директората Норвегии (НДН) о РКООН — https://unece.org/fileadmin/DAM/ie/se/pdfs/adclass/day2/Case20study_081104.pdf.

¹⁴ Проект документа по сопряжению классификации нефти и газа РКООН и России — <https://unece.org/sustainable-energy/press/unfc-and-russian-oil-and-gas-classification-bridging-document>.

¹⁵ Инициатива «Один пояс, один путь» — <https://www.cfr.org/backgrounders/chinas-massive-belt-and-road-initiative>.

¹⁶ Осуществление экспериментального проекта по классификации нефтяных ресурсов и запасов Мексики — ECE/ENERGY/GE.3/2019/5.

¹⁷ UNESCAP (2009). What is good governance? <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/good-governance.pdf>.

d) **прозрачность.** Прозрачность предусматривает проведение процессов принятия и осуществления решений с соблюдением правил и норм. Кроме того, прозрачность предусматривает наличие информации в свободном доступе и предоставление непосредственного доступа к этой информации тем лицам, кого затронут принимаемые решения и их выполнение. Наконец, прозрачность предусматривает предоставление достаточного количества информации в простых и понятых формах и на доступных носителях;

e) **быстрота реакции.** В соответствии с принципами благого управления институты и процессы должны быть ориентированы на оказание помощи всем заинтересованным сторонам в приемлемые сроки;

f) **эффективность и действенность.** В соответствии с принципами благого управления процессы и институты обеспечивают результаты, позволяющие удовлетворить потребности заинтересованных сторон, и при этом наилучшим образом используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы;

g) **справедливость и инклюзивность.** Счастье и благополучие общества зависят от того, насколько все его члены уверены в том, что они участвуют в жизни общества, и не чувствуют себя исключенными из него. Это означает, что все группы населения, особенно наиболее уязвимые, имеют возможности для повышения или поддержания своего благосостояния;

h) **соблюдение принципов верховенства права.** Благое управление предусматривает наличие справедливой, объективно сформулированной нормативно-правовой базы.

Рис. I

Характерные черты благого управления



Источник: Экономическая и социальная комиссия Организации Объединенных Наций для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО), 2009 год.

51. Управление играет решающую роль в определении порядка функционирования организаций, поэтому мы наблюдаем широкое распространение концепций управления в различных обстоятельствах. Управление может иметь разный смысл для разных людей, варьируясь от управления информационными технологиями до электронного управления, от государственного управления до самого популярного производного — корпоративного управления.

52. Чтобы получить представление об управлении в организационной среде и о том, что проекты работают в таких границах, необходимо оценить концепцию корпоративного управления. Кроме того, основой для нескольких определений управления проектами послужили доклады, посвященные структурам и политике корпоративного управления.

A. Корпоративное управление

53. Корпоративное управление («У») предусматривает подотчетность руководства компании перед советом директоров и, в свою очередь, всей компании перед акционерами на основании законодательства, нормативных актов и принципов раскрытия информации. Принципы корпоративного управления по-прежнему непоследовательно и порой неэффективно соблюдаются компаниями всех размеров и во всех сферах. Безусловно, больше внимания уделяется важности этического поведения, причем не только в отношении надзора со стороны совета директоров и руководства, но и в отношении ценностей и культуры, стратегий и политики, операционной деятельности и взаимоотношений. Следовательно, принципы корпоративного управления будут сохранять свою актуальность даже по мере появления и роста новых аспектов деятельности.

B. Устойчивое управление

54. Устойчивое управление привлекает все большее внимание и усиливает свои позиции, позволяя разграничивать риски и возможности, связанные с социальными («С») и экологическими («Э») проблемами, отличающимися друг от друга, но при этом имеющими определенное сходство. Примером сближения «Э» и «С» является несбалансированное воздействие климатического кризиса на маргинализованные и уязвимые общины как в развитых, так и в развивающихся странах. Это воздействие способствует усугублению бедности и неравенства и становится причиной возникновения конфликтов и гуманитарных катастроф. Сближение «Э» и «С» также привело к появлению программы климатической справедливости, которая, в свою очередь, послужила стимулом для создания инновационных инициатив и партнерств в государственном и частном секторах и роста социально значимого инвестирования. Социально значимое инвестирование — это комплексная инвестиционная стратегия, направленная на получение финансовой прибыли и в то же время на создание положительного социального или экологического воздействия.

55. Однако внимание, уделяемое проблемам «Э» и «С» как приоритетным задачам — или даже как соображениям — корпоративного управления, по-прежнему носит неустойчивый и зачастую непродуктивный характер, так как обязательства даже в области базовой корпоративной ответственности и устойчивого развития сильно расходятся или противоречат друг другу. Эти расхождения и противоречия служат основным стимулом для быстрого повышения обязательного уровня внимания и раскрытия информации, расширяя возможности для проявления ответственности и открытости. Принятие обязательных мер по защите окружающей среды и прав человека позволит уделять пристальное внимание аспектам «Э» и «С» в сфере управления и внедрить задачи устойчивого развития в различных отраслях и юрисдикциях.

56. Примером заметного прогресса является обсуждаемый в настоящее время в Европейском союзе проект «Устойчивое корпоративное управление»¹⁸, который обяжет предприятия проявлять должную осмотрительность в соответствии с Руководящими принципами предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН (РПООН) и ЦУР. В соответствии с правовым контекстом руководители компаний также могут быть обязаны принимать во внимание интересы различных заинтересованных сторон и долгосрочные последствия своих решений. В случае принятия этого проекта аспекты «Э» и «С» образуют более тесную взаимосвязь с аспектами «У», а в центре круга обязанностей корпоративных советов директоров и исполнительного руководства окажутся вопросы устойчивого развития.

¹⁸ https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance_en.

С. Глобальное управление

57. Глобальное управление в целом относится к деятельности правительств и охватывает стандарты, институты и процессы принятия решений на международном уровне, однако оно также является актуальным на национальном и муниципальном уровнях. Предприятия обязаны не причинять вреда в рамках своей деятельности и взаимодействия, при этом клиенты, сотрудники, инвесторы и сообщества все чаще ожидают от бизнеса ответственного отношения к общественным институтам, законам и системам на всех уровнях.

58. Например, задача 16.5 ЦУР 16, посвященная борьбе с коррупцией, является наглядным примером взаимосвязи между общественными и частными интересами. Коррупция ослабляет верховенство права и компетентность институтов; подрывает доверие к бизнесу и правительствам со стороны гражданского общества; способствует усугублению бедности и неравенства; приводит к злоупотреблению природными ресурсами и государственными доходами; нарушает экономическое и социальное развитие; а также наносит ущерб потребителям и подрывает конкуренцию. Борьба с коррупцией должна быть одной из приоритетных задач управления.

59. В ЦУР 16 этим более широким аспектам управления уделяется особое внимание. Эти аспекты, по своей сути тесно связанные между собой, укрепляющие друг друга и способные принимать различные формы, находят отражение в концепции трансформационного управления. Она позволит расширить масштабы ценностей и стратегий компании, политики и операционной деятельности, а также внутренних и внешних отношений. В нее будут включены корпоративные функции — от связей с государственными органами и общественностью до юридических аспектов деятельности и соблюдения нормативных требований. Основное внимание в сфере трансформационного управления будет уделяться процессам проявления должной осмотрительности в отношении инвестиционных рисков и возможностей, а также экологическим и социальным соображениям. Трансформационное управление будет предусматривать постановку особой корпоративной цели, обеспечивающей учет и упрочение принципов «капитализма для всех заинтересованных сторон». Трансформационное управление также будет способствовать укреплению институтов, законов и систем на национальном и международном уровнях и более эффективному объединению усилий правительств, гражданского общества и бизнес-кругов для достижения общей цели — сделать так, чтобы никто не был забыт.

60. Более широкий подход к реализации аспекта «У» в ЭСУ свидетельствует о том, что провозглашенные в ЦУР 16 принципы — мир, правосудие и эффективные институты — являются важнейшими элементами управления, обеспечивающими связь предприятий с районами, деревнями и территориями, где эти предприятия осуществляют свою деятельность и оказывают услуги.

61. Генеральный секретарь ООН Антониу Гутерриш заявил о необходимости «сетевого многостороннего сотрудничества, которое свяжет глобальные и региональные институты» и «инклюзивного многостороннего подхода с вовлечением коммерческих предприятий, городов, университетов и движений». Эта идея глобального управления должна заинтересовать и привлечь как деловые круги, так и правительства, многосторонние учреждения и гражданское общество во всем мире.

62. ЦУР 16 может как активизировать корпоративное управление, так и соответствовать корпоративным целям. Принявшие этот вызов предприятия также будут способствовать укреплению устойчивого управления и глобального управления.

63. ЦУР 16, касающаяся мира, правосудия и эффективных институтов, задает верное направление и формирует связанные с этим контексты, которые ориентированы на компании и подчеркивают важнейшую роль частных субъектов в поддержке верховенства закона, транспарентности, подотчетности, благого управления и недискриминации¹⁹.

¹⁹ Introduction to the SDG 16 Business Framework <https://sdg16.unglobalcompact.org/>.

VII. Цель: надлежащее корпоративное управление, связанное с социальными и экологическими факторами

64. К компетенции высшего органа управления относятся:

- соответствующие знания и опыт;
- многообразие в структуре высшего органа управления (пол, квалификация, опыт, происхождение), включая участие сотрудников;
- многообразие в структуре высшего руководящего звена (пол, квалификация, опыт, происхождение);
- увязка вознаграждения руководителей с экологическими и социальными факторами в соответствии с собственными целями компаний;
- борьба со взяточничеством и коррупцией;
- ответственное проведение аудита.

A. Многообразие в структуре высшего органа управления

65. Корректировка нормативной базы в Европе способствовала внедрению методов нефинансовой отчетности и гендерного разнообразия на руководящих должностях. Особое внимание уделяется активной поддержке гендерной сбалансированности состава советов директоров корпораций как важнейшего механизма повышения эффективности корпоративного управления и более эффективного удовлетворения потребностей многочисленных заинтересованных сторон. Конструктивная роль присутствия женщин-руководителей в советах директоров (гендерное разнообразие совета директоров) заключается в активизации раскрытия экологической, социальной и управленческой информации как на общем, так и на конкретном (отдельные показатели ЭСУ) уровне²⁰.

B. Многообразие в структуре высшего руководящего звена

66. Ряд исследований, проведенных в Канаде за последние годы, выявили значительную недопредставленность женщин, представителей коренных народов, людей с ограниченными возможностями и представителей «видимых меньшинств» на руководящих должностях²¹. Однако «недопредставленность различных групп нашего населения — это не только вопрос справедливости; этот фактор может также оказывать влияние на качество работы совета директоров и результаты деятельности компаний»²².

²⁰ Nicolò, G., Zamponi, G., Sannino, G. and De Iorio, S. (2021), “Sustainable corporate governance and non-financial disclosure in Europe: does the gender diversity matter?”, Journal of Applied Accounting Research.

²¹ 1. Ted Rogers School of Management's Diversity Institute. Diversity Leads 2020 – Diverse Representation in Leadership: A Review of Eight Canadian Cities. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf. 2. McKinsey (2018). Delivering Through Diversity. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>. 3. Deloitte (2016). Reputation Matters: Developing Reputational Resilience Ahead of your Next Crisis. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-reputation-matters-june-2016.pdf>. 4. Centre for International Governance (2017). Diversity Dividend, Canada's Global Advantage. https://www.cigionline.org/sites/default/files/documents/DiversitySpecial%20Report%20WEB_0.pdf.

²² Regulations Amending the Canada Business Corporations Regulations, 2001: SOR/2019-258. Canada Gazette, Part II, Volume 153, Number 14, 10 July 2019. <https://gazette.gc.ca/rp-pr/p2/2019/2019-07-10/html/sor-dors258-eng.html>.

С. Увязка вознаграждения руководителей с экологическими и социальными факторами

67. В одном из новых докладов был сделан вывод о том, что многие европейские предприятия уже учитывают экологические, социальные и управленческие критерии в вознаграждении руководящих работников. В ходе исследования, участие в котором приняли 365 компаний-эмитентов, чьи ценные бумаги учитываются в основных индексах континентальной Европы и Соединенного Королевства, было установлено, что 68 процентов из них включили в свои программы материального стимулирования хотя бы один контрольный показатель ЭСУ²³.

68. Сегодня центральное место в добросовестной деловой практике занимают экологические, социальные и управленческие вопросы, а для некоторых компаний они стали главной стратегической задачей. Особое внимание, уделяемое ЭСУ бизнесом, инвесторами и обществом, по-видимому, указывает на важность оплаты труда руководителей с учетом соблюдения ими экологических, социальных и управленческих (ЭСУ) принципов. Большинство корпораций и комитетов по оплате труда хотят поступать справедливо, однако сталкиваются со сложным и противоречивым давлением, пытаясь убедить своих топ-менеджеров в необходимости выполнения задач ЭСУ²⁴.

69. Связь вознаграждения руководителей с ЭСУ должна быть частью принципов учета экологических и социальных факторов в управлении, поскольку она является отображением того, что происходит в реальной экономике.

70. Нынешний кризис в области общественного здравоохранения подчеркнул необходимость комплексного подхода к управленческим обязанностям, охватывающего не только финансовые показатели, но и масштабы корпоративного воздействия. Политика и практика вознаграждения руководящих работников являются ключевым компонентом этих обязанностей.

71. Еще до нынешнего кризиса многие участники рынка капитала задавались вопросом о существовании в стратегиях вознаграждения неоправданной зависимости от краткосрочных финансовых показателей. Поскольку вопросы устойчивого развития обычно ориентированы на долгосрочную перспективу, аспекты ЭСУ могут считаться надлежащей частью долгосрочных программ материального стимулирования (часто называемых ДПМС). Предложения по вознаграждению руководителей высшего звена могут быть разработаны таким образом, чтобы способствовать устойчивому созданию стоимости; вопрос в том, как это сделать. Этого можно добиться путем включения критериев или контрольных показателей ЭСУ (экологических, социальных и управленческих) в структуру их долгосрочного материального стимулирования²⁵. Необходимо также обратить внимание на любые непреднамеренные последствия увязки ЭСУ с политикой долгосрочного материального стимулирования, которые могут привести, например, к «зеленому пиару» или игрофикации. Существуют опасения, что целевыми показателями, связанными с факторами ЭСУ, можно манипулировать. Например, руководители могут использовать явно достижимые или недостаточно масштабные целевые показатели в области ЭСУ, чтобы увеличить свое вознаграждение во время экономического спада²⁶.

72. Привязка вознаграждения руководителей к аспектам устойчивости считается очень действенным способом стимулирования компании к достижению целей в области устойчивости, которые она перед собой поставила. Наряду с разнообразием структуры совета директоров она фигурирует в качестве критерия в большинстве рейтингов ЭСУ и является частью подходов к взаимодействию и диалога между многими инвесторами и компаниями. В конечном счете предоставление компаниям

²³ ESG and Executive Compensation: - Willis Towers Watson.

²⁴ <https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/insights/environmental-social-governance-exec-pay-report.html>.

²⁵ <https://www.icgn.org/integrating-esg-executive-compensation-plans>.

²⁶ <https://www.unpri.org/pri-blog/embedding-sustainability-into-executive-pay/4825.article>.

возможности выбирать в соответствии со своей стратегией собственные цели в области устойчивости, которые затем будут связаны с вознаграждением, означает, по сути, сохранение автономии компаний.

D. Борьба со взяточничеством и коррупцией

73. Считается, что коррупция включает такие явления, как взяточничество, подкуп, мошенничество, вымогательство, сговор и отмывание денег. Она также включает предложение или получение подарков, займов, гонораров, вознаграждения или других выгод в качестве стимула для совершения нечестных, незаконных действий или злоупотребления доверием. Она также может включать такие явления, как хищение, злоупотребление влиянием, злоупотребление служебным положением, незаконное обогащение, сокрытие и воспрепятствование правосудию.

74. Коррупция в значительной степени связана с негативными последствиями для общества, такими как неравенство и бедность, нанесение ущерба окружающей среде, эксплуатация прав человека, злоупотребление демократией, нерациональное распределение инвестиций и подрыв верховенства права.

75. Организации могут доказать свою готовность удовлетворить эти ожидания путем создания надлежащих механизмов оценки рисков. Инвесторы должны ожидать, что экономические субъекты продемонстрируют свою приверженность оценке риска коррупции в ситуации взаимодействия работников, агентов, посредников или консультантов с государственными служащими. Им также следует регулярно проводить подготовку по вопросам противодействия коррупции для всех имеющих к этому отношение работников организации, включая сотрудников отделов закупок и отделов продаж²⁷.

76. Информирование о нарушениях постепенно приобретает статус важного инструмента в области пресечения и выявления случаев коррупции и других неправомерных действий. Предавая огласке случаи неправомерных действий в организации, информаторы могут предотвратить вред, защитить права человека, помочь спасти жизни и сохранить верховенство права²⁸. Информаторы являются ценным ресурсом для компаний, позволяющим снизить риски, а способ работы организации с заявлениями может предоставить обоснование эффективности различных стратегий и процессов, охватывающих широкий спектр вопросов — от финансовых показателей до экологических и социальных гарантий.

E. Ответственное лоббирование и вовлеченность в политическую деятельность

77. При ответственном подходе к лоббированию оно представляет собой реальную и полезную деятельность, позволяющую предложить директивным органам информацию, опыт и ресурсы, а также привлечь общественность путем стимулирования дискуссий в обществе и участия в них.

78. Лоббирование как способ воздействия на государственные органы и их информирования было частью демократии на протяжении как минимум двух столетий и остается реальным инструментом влияния на государственную политику. Однако оно сопряжено с риском необоснованного воздействия. В XXI веке лоббирование становится все более сложным, в том числе за счет появления новых инструментов стимулирования государственных органов, таких как социальные сети, и расширения круга исполнителей, таких как НПО, аналитические центры и иностранные правительства²⁹.

²⁷ <https://investorsforhumanrights.org/issues/corruption>.

²⁸ https://images.transparencycdn.org/images/2010_1_PP_Whistleblowing_EN.pdf.

²⁹ <https://www.oecd.org/governance/lobbying-in-the-21st-century-c6d8eff8-en.htm>.

79. В рамках лоббирования компании также контактируют с торговыми ассоциациями и другими организациями, ведущими агитацию не напрямую от их имени без раскрытия конкретной информации и обеспечения подотчетности, и принимают участие в их деятельности; в то же время получает широкое распространение феномен «круговорота кадров». В качестве примера можно привести лоббирование отказа от принятия нормативных актов в области изменения климата со стороны компаний по добыче ископаемых видов топлива.

80. Практика, заслуживающая доверия, включает соблюдение «дня тишины» во время выборов, а также обеспечение прозрачности платежей и сотрудничества с политиками или политическими партиями. Компаниям следует раскрывать информацию, которая касается: i) их политики и процедур по надзору за прямым и косвенным лоббированием; ii) расходов на лоббирование, включая суммы и получателей платежей; iii) их взаимодействия с организациями, освобожденными от уплаты налогов, которые занимаются составлением и одобрением типовых законов; и iv) процессов принятия управленческих решений и осуществления надзора.

81. Рынок, международные нормы и заинтересованные стороны ожидают от организаций подтверждения их приверженности принципам благонадежности, управления и добросовестной деловой практики³⁰.

VIII. Управление проектами

82. Управление проектом воспринимается как неосязаемое понятие, что усугубляется фактом отсутствия общепризнанного определения «управление проектом». Следовательно, это означает, что организациям предоставляется возможность сформировать свое собственное понимание того, что включает в себя управление проектом, или же попытаться найти значение, изначально заложенное в контексте использования этого термина.

83. Обсуждение связи внутреннего управления с достижением запланированных целей в контексте подхода к управлению проектами и его философии только началось.

84. Согласно предложению Тернера³¹, управление проектом подразумевает комплекс аспектов взаимодействия между органом управления проектом, его куратором (или руководящим органом), его заказчиком и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, согласно его рекомендациям, управление проектом должно предоставлять рамки, с помощью которых определяются цели проекта, способы достижения этих целей и оценка эффективности.

85. Тернер утверждает, что в организации, функционирующей по проектному принципу, существуют три уровня управления (рис. II):

а) **уровень совета директоров и степень заинтересованности совета директоров в проектах.** Современные режимы управления предполагают гораздо больший интерес советов директоров к проектам, осуществляемым в рамках ведения бизнеса, чем в более ранний период. На этом уровне признается корпоративное управление;

б) **контекст, в рамках которого осуществляются проекты.** Установление методов достижения целей в организации, функционирующей по проектному принципу, является гарантией существования организационной основы для успешного выполнения проектов, состоящей из двух частей. Первый элемент

³⁰ 1. Конвенция по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок, принятая ОЭСР, 1997 год. 2. Руководство ОЭСР по надлежащей практике в области внутреннего контроля, этики и соблюдения нормативно-правовых требований, 2010 год. 3. Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий, 2011 год. 4. Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции, 2003 год.

³¹ Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 24(2), 93–95.

обеспечивает организацию управления программами и портфелями для связи проектов с корпоративной стратегией, что гарантирует осуществление надлежащих проектов. Второй элемент гарантирует наличие у организации возможностей для успешного завершения проектов, позволяющих осуществлять проекты надлежащим образом. Этот уровень отличает управление проектом от корпоративного управления;

с) **уровень отдельного проекта.** Сам проект представляет собой временную форму организации и поэтому нуждается в управлении; таким образом, согласно принципу фрактального управления, необходимо, чтобы конструкции управления существовали и на уровне отдельного проекта. Этот уровень подразумевает возможность осуществления проекта.

Рис. II

Связь управления проектом с корпоративным управлением и возможностями осуществления проекта



Источник: J. R. Turner, Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. International Journal of Project Management, 2006.

86. Такого же мнения придерживается и Ассоциация управления проектами (APM). На рис. III также показано, что руководство деятельностью по управлению проектами (РУП) является частью корпоративного управления, однако большинство «методик и мероприятий, связанных с повседневным управлением отдельными проектами, не имеют непосредственного отношения к корпоративному управлению».

Рис. III
**Руководство деятельностью по управлению проектами (РУП)
 в конкретных условиях**



Источник: Association of Project Management (APM), 2004.

87. Определение «управление проектом» варьирует от определения АРМ («связанное с проектной деятельностью, осуществляемой в соответствии с целями организации») до определения, предлагаемого Сви Ханом, который рассматривает управление проектами как озабоченность «инфраструктурой и процессами, созданными организациями, в рамках которых проекты должны функционировать, и механизмами, которые обеспечат соответствие нормативным требованиям».

88. Такие значительные различия между определениями имеют негативные последствия. Советы директоров, отвечающие за политику управления проектами, создадут свои собственные ментальные модели, которые будут лежать в основе языка управления проектами. Директора, которые отвечают за обеспечение достижения организациями поставленных целей, и менеджеры, которые, как предполагается, занимаются разработкой и осуществлением действий по управлению, должны сделать выбор относительно характера их предмета ведения, результатов, которых необходимо достичь, и конкретных мер, которые потребуются для этого принять.

IX. Принципы управления проектами

89. АРМ разработала 11 принципов управления проектами (7 из которых упомянуты в этом документе), которые, по ее мнению, помогут организации в предотвращении следующих основных причин срыва проекта:

- i) отсутствие четкой связи с ключевыми стратегическими приоритетами;
- ii) нехватка четких указаний со стороны высшего руководства, а в случае правительственных проектов — заинтересованного участия и руководящей роли законодательного органа;
- iii) отсутствие эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- iv) нехватка навыков и наглядного подхода к управлению проектами и рисками;
- v) недостаточная осведомленность или отсутствие контактов с представителями отрасли снабжения на высшем уровне;
- vi) оценка предложений на основании первоначальной цены, а не долгосрочного соотношения цены и качества;

vii) крайне недостаточный учет необходимости разбивки процесса разработки и выполнения на управляемые этапы.

90. Эти 11 принципов подкреплены 42 ключевыми вопросами³², которые охватывают четыре важнейшие области:

- i) эффективность и результативность процессов реализации портфеля проектов;
- ii) поддержка проектов их инициаторами;
- iii) управление проектами и их администрирование;
- iv) раскрытие информации и отчетность.

91. Это гарантирует, что все проекты собраны в рамках одного портфеля, функции и обязанности сопоставлены с возможностями принятия решений, группы специалистов, ответственные за проекты, способны реализовать цели проектов, а информация, необходимая для поддержки процессов принятия решений, предоставляется своевременным, актуальным и надежным образом.

92. Но чтобы управление проектом было эффективным, необходимо придерживаться следующих принципов:

a) **привлекать к участию руководителей старшего звена.** Руководители старшего звена отвечают за принятие решений, и необходимо, чтобы такие инициативы стимулировали их вклад и участие;

b) **сосредоточиться на целях управления.** Уменьшите сложность, путаницу и конфликты, выбирая наиболее подходящие цели;

c) **распределить ответственность и подотчетность за управление проектом.** Для разработки, проверки и контроля любой программы управления следует назначить не одного человека, а небольшую группу опытных специалистов. Рекомендуется, чтобы за процесс управления отвечал совет директоров компании;

d) **формировать управление на уровне портфеля, программы и проекта.** Единообразие и синергия обеспечивают преимущества, способствующие принятию и успешному завершению и исполнению;

e) **обеспечить прозрачность.** Прозрачность важна, поскольку она укрепляет доверие и повышает осведомленность о процессе;

f) **сначала четко определять, а затем вносить изменения.** Управление — это эволюционный процесс. Извлекайте уроки из неточностей и новых или дополнительных знаний;

g) **учить и учиться.** Необходимо рассматривать и анализировать новые и усовершенствованные механизмы управления и обсуждать их пригодность.

X. Цель: надлежащее управление проектами, связанное с социальными и экологическими факторами

93. Система управления ресурсами должна быть в состоянии количественно или качественно описать эффективность проекта по каждому из ключевых элементов. Она должна предоставить исполнителям проекта стандарты и руководство, касающиеся ключевых элементов надлежащего управления, таких как:

- **основные компетенции и возможности**³³. Выделяют три различных аспекта компетенций: знания, личные качества и эффективность. Личные качества подразделяются на шесть областей: достижения и действия, помощь и кадровые

³² Association of Project Management (2004). Directing change: A guide to governance of project management. High Wycombe, UK, Association for Project Management.

³³ <https://www.pmi.org/learning/library/core-competencies-successful-skill-manager-8426>.

услуги, воздействие и влияние, управленческая, когнитивная, личная эффективность;

- **осуществление (включая локализацию).** Осуществление проекта (или исполнение проекта) — этап, на котором концепции и планы становятся реальностью. Это логический этап завершения, следующий после оценки, принятия решения, разработки концепции, планирования, подачи заявки на финансирование и поиска финансовых ресурсов для реализации проекта. Техническая реализация — это одна из составляющих частей реализации проекта³⁴;
- **внедрение инноваций в целях преодоления трудностей**³⁵. Проекты всегда сталкивались с серьезными вызовами. Широкий спектр ограничений для проектов, таких как сжатые сроки, ограниченные ресурсы и серьезные требования к качеству, заставляет постоянно совершенствовать управление проектами. Решением проблем, связанных с работой над проектами, могут стать новые технологии, концепции и услуги, такие как искусственный интеллект, большие данные, виртуальная реальность, умные города или инфраструктура как услуга (IaaS). Тем не менее необходимо выявлять проблемы, находить подходящие решения и координировать их с помощью современных подходов к проектированию;
- **нулевой уровень отходов и нулевой уровень вреда.** В 2017 году состоялся ряд различных консультационных встреч и семинаров. Основой процесса, проводившегося в 2017 году, в свою очередь, был ряд межрегиональных совещаний, ознакомительных поездок и рабочих совещаний, проведенных совместно с такими международными организациями, как Европейская экономическая комиссия (ЕЭК) Организации Объединенных Наций, Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ), Латиноамериканская программа по науке, технологии и развитию (СИТЕД), а также региональных мероприятий, организованных в сотрудничестве с национальными учреждениями, профессиональными ассоциациями и компаниями частного сектора. К ним относятся Европейская федерация геологов (ЕФГ), Африканский центр развития полезных ископаемых (АМДС) и Форум мировых ресурсов. Из этих мероприятий выкристаллизовались два «исходных условия» для устойчивого управления природными ресурсами: нулевой уровень отходов и нулевой уровень вреда³⁶. В настоящее время проводится анализ политики «нулевого уровня отходов» в Китае, применяемой к хранению урановых хвостов с использованием цифровых методов добычи;
- **оценка объемов и перспектив.** Как оценить и собрать существующую информацию об объемах перспектив в проекте, в сочетании с существующими перспективными исследованиями, которые используются в качестве основы для построения сценариев на годы вперед;
- **документация.** Проектная документация представляет собой процесс регистрации ключевых аспектов проекта и подготовки документов, необходимых для успешной реализации проекта. Проще говоря, это собирательный термин, который включает все документы, созданные в ходе проекта;
- **анализ результатов.** По сути, это преобразование необработанных данных, которые были собраны в рамках вашего проекта, в полезную информацию.

³⁴ <https://sswm.info/humanitarian-crises/urban-settings/planning-process-tools/implementation-tools/project-implementation>.

³⁵ <https://www.ipma.world/overcoming-challenges-of-project-work-through-innovations-in-project-management/>.

³⁶ Рамочная классификация ресурсов Организации Объединенных Наций в поддержку достижения целей устойчивого развития — Преобразование наших мировых природных ресурсов: коренное изменение Рамочной классификации ресурсов Организации Объединенных Наций?

XI. Управление и ось E РКООН

94. РКООН определяет критерии классификации ресурсов на основе трех основных компонентов: степень доверия, техническая осуществимость, экологическая и социально-экономическая жизнеспособность (обозначаются трехмерным отображением соответственно по осям G, F и E). При последующем обновлении РКООН рекомендуется рассмотреть возможность переименования оси E в экологическую, социальную, управленческую и экономическую жизнеспособность.

95. Важность управленческих факторов в классификации ресурсов значительно возросла за последние несколько лет. Многие проекты были отложены или отменены из-за того, что не отвечали управленческим ожиданиям, даже несмотря на то что они соответствовали всем остальным критериям, что в ином случае могло бы привести к их классификации в качестве жизнеспособных проектов.

96. В январе 2020 года была опубликована Рамочная классификация ресурсов Организации Объединенных Наций (обновленный вариант 2019 года), серия публикаций ЕЭК ООН по энергетике № 61 и ECE/ENERGY/125. В настоящем докладе содержатся руководящие указания по классификации проектов по экологической и социально-экономической (E) оси применительно к докладу об обновленном варианте 2019 года, однако не рассматриваются дополнительные рекомендации по управлению.

97. По вопросам управления имеется обширная специальная литература, которая посвящена в основном методам решения этих вопросов при разработке проекта, но при этом практически не содержит руководящих указаний в отношении классификации.

A. Шаги классификации

98. Процесс классификации по параметрам в области управления должен состоять из следующих шагов:

- выделение соответствующих управленческих факторов обусловленности;
- оценка вероятности (количественная или качественная) того, что проблемы в области управления будут урегулированы и будут оставаться под контролем на протяжении прогнозируемого жизненного цикла проекта;
- учет уровня необходимой деятельности и ее статуса для решения проблем в сфере управления на момент оценки.

99. Необходимо отметить следующие моменты:

- оценка факторов в сфере управления для классификации ресурсов не являлась обычной практикой при оценке ресурсов. Проводящие оценку лица должны принять меры к тому, чтобы использовать для нее надлежащий уровень экспертных знаний, а это может потребовать консультаций с теми, кто обладает таким экспертным потенциалом;
- оценка и классификация могут основываться только на информации, имеющейся на дату проведения оценки. Последующие изменения могут потребовать переоценки и реклассификации;
- фактология для оценки и классификации факторов обусловленности в сфере управления должна быть полностью задокументирована и содержать контрольный след.

100. Оценка вероятности должна быть на уровне, необходимом для включения в конкретную подкатегорию РКООН (например, категория может быть одной и той же независимо от того, составляет ли вероятность 60 или 70 процентов). Это необязательно требует проведения формальных расчетов или обеспечения высокой точности.

101. Оценка вероятности, связанной с большинством в сфере управления, скорее всего будет основана на личной или субъективной убежденности в том, что

соответствующее событие произойдет. Существует ряд походов к такой оценке субъективной вероятности — от простых «догадок» до применения сложных дельфийских методов обобщения мнений группы экспертов. Метод, используемый для оценки вероятности, должен быть документально оформлен.

В. Факторы обусловленности

102. Фактор обусловленности — это конкретный критерий или условие, которые должны быть выполнены до начала реализации проекта. Факторы обусловленности присущи только одной из категорий E, F или G.

103. Хотя конкретные факторы обусловленности могут варьироваться в зависимости от проектов, многие из них включают проблемы в сфере управления. Обычно возникает несколько факторов обусловленности, и общая классификация проектов должна быть такой же, как и классификация проектов, относящихся к самому низкому уровню.

С. Экологические, социальные, управленческие и экономические категории и подкатегории оси E

104. Категории и подкатегории оси E, определения которых будут приведены в будущих обновленных вариантах РКООН, должны быть напрямую связаны со степенью уверенности в том, что соответствующие факторы обусловленности могут быть урегулированы.

105. E1 и ее подкатегории — это те проекты, для которых «имеется подтверждение экологической и социально-экономической жизнеспособности разработки и эксплуатации». Для перевода из категории E2 в категорию E1 факторами обусловленности являются:

- те факторы, которые были урегулированы и не являются препятствием для изменения классификации, т.е. они больше не являются факторами обусловленности;
- те факторы, которые не были урегулированы, но для которых есть «разумные ожидания, что все необходимые условия будут выполнены в разумные сроки». Термин «подтверждена» в определении E1 подразумевает, что практически не должно быть сомнений (например, вероятность составляет более 90 процентов) в том, что это условие будет выполнено. Это должно быть подкреплено соответствующей, поддающейся контролю документацией или эквивалентными доказательствами, включая нормативные и другие разрешения, в пользу того, что проект, как ожидается, будет удовлетворять всем экологическим, социальным или управленческим условиям;
- наличие тех из них, которые не были урегулированы и не отвечают «разумным ожиданиям, что все необходимые условия будут выполнены в разумные сроки», исключает возможность изменения классификации.

106. E2: ожидается, что разработка и эксплуатация будут жизнеспособными с экологической, социальной, управленческой и экономической точек зрения в обозримом будущем. Это означает, что развитие скорее станет жизнеспособным с экологической, социальной и управленческой точек зрения, чем нет (т.е. вероятность составляет более 50 процентов).

107. E3: любой проект, не удовлетворяющий требованиям E2 или E1, будет классифицирован как E3. Количества, которые, по прогнозам, не будут использованы или потреблены в операциях по проектам, относят к E3.1.

108. Вероятность того, что экологические, социальные и управленческие проблемы будут урегулированы и такое состояние будет поддерживаться на протяжении прогнозируемого жизненного цикла проекта, зависит от специфики проекта и правового, нормативного и социального контекста, в котором он будет реализован.

109. Рассмотрение уровня необходимой деятельности и состояния усилий по урегулированию экологических, социальных и управленческих проблем на момент проведения оценки и классификации будет зависеть от проекта и уровня взаимодействия с соответствующими сторонами для решения следующих вопросов:

- активное взаимодействие с заинтересованными сторонами необязательно означает, что это приведет к успешному урегулированию факторов обусловленности. В то же время отсутствие такого взаимодействия автоматически не означает, что проект невозможно исполнить. Если не требуется никаких действий или только требуется пройти стандартную процедуру, то экологические, социальные и управленческие проблемы могут и не быть фактором обусловленности. В других случаях могут потребоваться интенсивные усилия и активное взаимодействие с заинтересованными сторонами в течение длительного периода времени;
- информация об активном участии заинтересованных сторон в урегулировании экологических, социальных и управленческих факторов обусловленности должна основываться на убедительных документах и не может опираться на неподтвержденные заявления или символические усилия. Характер этого зависит от проекта и от экологических, социальных и управленческих проблем, с которыми он сопряжен;
- отсутствие активной вовлеченности заинтересованных сторон в процесс урегулирования экологических, социальных и управленческих факторов обусловленности. Последствия такого отсутствия зависят от конкретной ситуации. В районе, где давно ведется освоение ресурсов, утверждение проекта может быть рутинным делом и не требовать практически никаких усилий. В других случаях это может привести к тому, что проект не будет одобрен, будет отложен или закрыт.

Приложение

Примеры конкретной классификации ресурсов по оси E

1. В качестве руководящих указаний приводятся следующие тематические исследования:

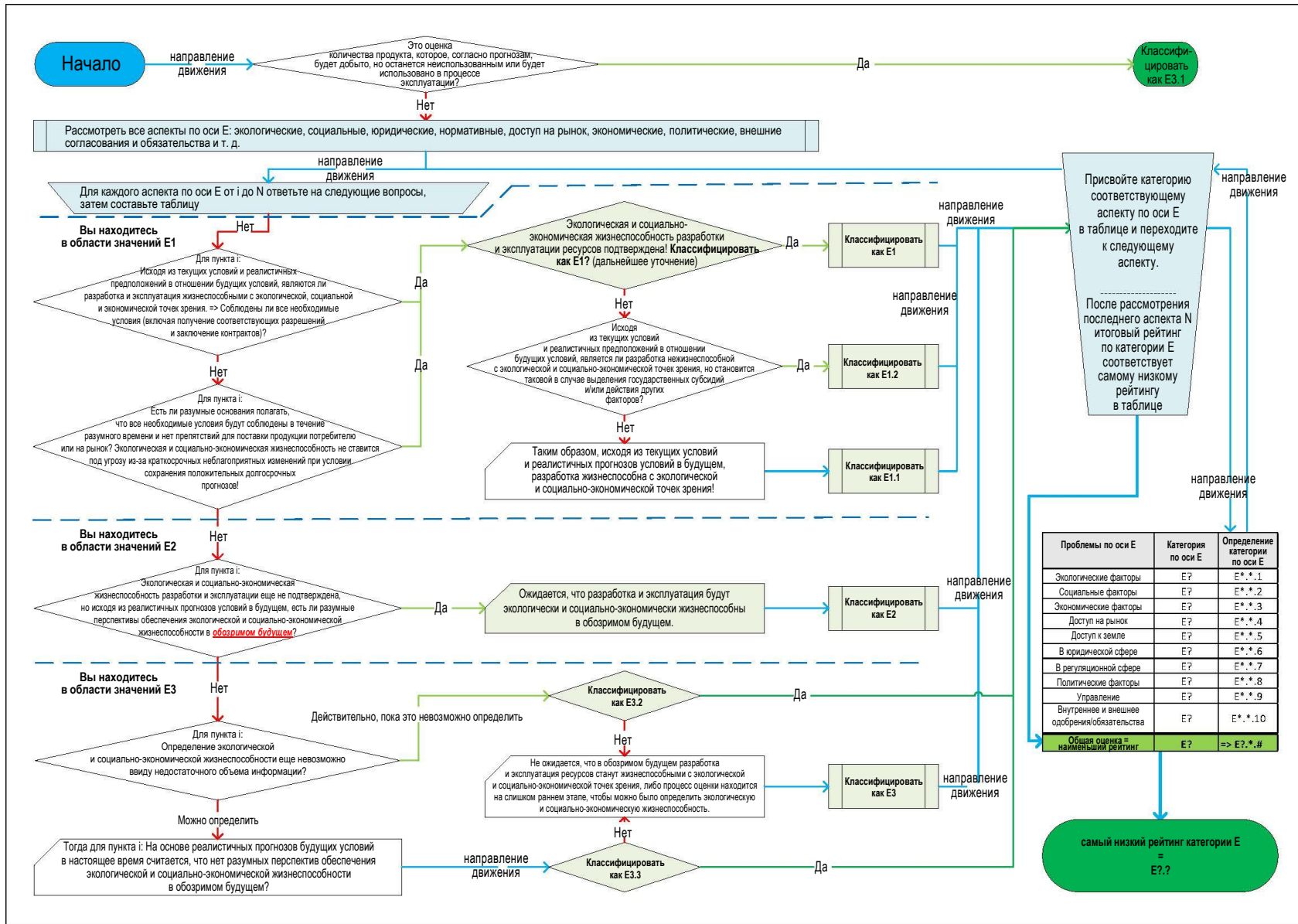
а) из измененного проекта доклада Рабочей группы по возобновляемым источникам энергии Группы экспертов по управлению ресурсами. Общий рейтинг является наиболее низким возможным в категории E:

<i>Проблема/возможный фактор обусловленности</i>	<i>Степень вовлеченности</i>	<i>Вероятность одобрения</i>	<i>Возможная категория E</i>
В юридической сфере	Соответствующие лицензии	Имеются	E1
В нормативной сфере	Соответствующие разрешения	Выданы	E1
Доступ на рынок	Локальное использование	99 %	E1
Социальные факторы	Возражений не ожидается	90 %	E1
Экономические факторы	Предварительная экономическая оценка проекта	95 %	E1
Политические факторы	Опасений не ожидается	99 %	E1
Управление	Возражений не ожидается	90 %	E1
Внутреннее и внешнее одобрения/ обязательства	Обязательства взяты	100 %	E1
Экологические факторы	Идет процесс утверждения лицензии. Проблема с местообитаниями черных жуков и лягушек	50 %	E2
Сроки (< 5 лет или > 5 лет)	< 5 лет	Определенность отсутствует (см. Экологические факторы)	E2
Общая оценка = наименьший рейтинг			E2

б) спецификации по применению РКООН (обновленный вариант РКООН 2019 года): Древо решений (ось E) для содействия классификации геотермальных проектов в соответствии с РКООН.

2. Показанная на рис. IV схема была разработана для оси Е. Следуя по стрелкам от одного поля решения к другому, пользователь попадает в поле, дающее наиболее подходящую классификацию на самом высоком иерархическом уровне для оси Е.
3. «Итоговые поля» окрашены в зеленый цвет. Если возникает необходимость остаться на первом иерархическом уровне, в большинстве случаев можно остановиться на соответствующем желтом поле. Стрелки, соединяющие поля, окрашены в разные цвета: красный цвет обозначает направление для принятия решения НЕТ; зеленый цвет обозначает направление для принятия решения ДА; в случае синей стрелки решение принимать не нужно (только передача информации).
4. Предусмотрено возвращение в исходное положение, поскольку потенциально существует комплекс вопросов, связанных с «лицензией на осуществление деятельности» в экономических, юридических, социальных и других областях, который необходимо решить. Классификация с низшим рейтингом по оси Е будет использоваться для окончательной классификации.

Рис. IV
Древо решений по оси E для содействия классификации геотермальных проектов в соответствии с РКООН



Автор: Хармен Мийнлифф, ТНО, Нидерланды.

Дополнение

Члены Рабочей группы по социальным и экологическим соображениям

Члены Рабочей группы по социальным и экологическим соображениям, подгруппы
Группы экспертов по управлению ресурсами:

Клодио ВИРЮ (Сопредседатель)

Джим ДЖЕНКИНС (Сопредседатель)

Карен ДЖЕННИ

Витор КОРРЕЯ

Кэтрин КЭМПБЕЛЛ

Майкл ЛИНЧ-БЕЛЛ

Сара МАГНУС

Керри МАККЛЕЛЛАНД

Денис МВАЛОНГО

Сигурд ХЕЙБЕРГ

Джулиан ХИЛТОН

Томас ШНАЙДЕР

ЯН Хуа
