



Coalition  
Clean Baltic

WORKING TOGETHER  
ON THE  
BARENTS  
BALTIC  
NATURE AND  
PEOPLE  
PROGRAMME



методическое пособие

# УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ: теория и практика взаимодействия

Новокузнецк 2018





*Coalition  
Clean Baltic*

WORKING TOGETHER  
ON THE  
BARENTS  
BAL TIC  
NATURE AND  
PEOPLE  
PROGRAMME




## методическое пособие

# УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ: теория и практика взаимодействия



# внимание!

Перед вами интерактивная версия издания. При наведении на активные элементы курсор изменяет свой вид на такой 



Оглавление и аббревиатуры интерактивны. Так же интерактивны колонтитулы (нижние части страниц), – клик по ним позволяет переместиться к оглавлению. Клик на аббревиатуре в тексте или иллюстрации позволяет попасть на страницу использованных сокращений. Клик на списке сокращений возвращает вас обратно к читаемому фрагменту текста или иллюстрации.

**УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ/ Авт. - сост.:**  
**К.И. Степаненко, Е.В. Перфильева, под ред. Е.В. Перфильевой.**  
– Новокузнецк: ИнЭКА, 2018.- 120 с.

Участие заинтересованных сторон в принятии решений – важный инструмент менеджмента, позволяющий снизить экологические, финансовые, временные и репутационные риски лиц, принимающих решения. Часть форматов этого участия (его порядок и содержание) регулируется федеральным законодательством, а также нормативными правовыми актами регионального уровня и органов местного самоуправления, часть из них основана на принятии добровольных дополнительных обязательств по вовлечению заинтересованных сторон. В пособии представлены примеры и тех, и других процедур, помимо этого также освещены теория работы с заинтересованными сторонами, основные термины и понятия, законодательные аспекты, этапы и методы.

Методическое пособие рассматривает участие общественности в принятии экологически значимых решений как часть более широкого контекста учета мнения заинтересованных сторон и демонстрирует общие подходы и техники менеджмента при организации этих процедур.

Это третья версия методического пособия, инициирована и поддержана Всемирным фондом дикой природы.

Замечания и предложения относительно данного пособия просим направлять на электронный адрес ООО «ИнЭКА-консалтинг» на имя Перфильевой Елены Владимировны: [ineca@ineca.ru](mailto:ineca@ineca.ru)

При полном или частичном воспроизведении данного издания ссылка на ИнЭКА и WWF обязательна.

Распространяется бесплатно.

Данная публикация создана в рамках Баренц-Балтийской программы «Природа и человек» при поддержке Агентства международного сотрудничества в области развития, Сиды.

УДК 005.31:519.816  
ББК 60.822  
Авт. знак У90

ISBN 978-5-6041083-5-2



9 785604 108352



# ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ

---

У этого методического пособия большая предыстория, которая началась с момента создания нашей компании ИнЭКА в 1995 г. Изначально ИнЭКА была создана как общественная организация «Информационное экологическое агентство/ИнЭКА» и сформулированная нами миссия звучала так: развитие общественного диалога при принятии экологически значимых решений. Во все реализуемые нами проекты мы вовлекали представителей разных секторов общества и искали лучшие способы и методы согласования их интересов. Это и проекты по развитию методологии ОВОС, участия общественности в процедуре ОВОС, проекты по разработке технологий проведения общественной экологической эксперти-

зы, муниципального экологического менеджмента и, конечно, проекты, связанные с развитием потенциала гражданского общества. Мы анализировали лучшие практики в этой области, разрабатывали собственные стратегии и проекты, искали финансирование на их реализацию, использовали любые возможности для собственного обучения и стажировок как в России, так и в других странах. Нам удалось поучиться в Германии, Нидерландах, США, Англии.

Одним из крупных и значимых проектов стала наша идея разработки концепции экологической политики Кемеровской области (2000 – 2002 гг.). Были созданы 5 тематических рабочих групп, в которые вошли представители разных секторов общества. Это был первый опыт в Кемеровской области совместной работы разных групп стейкхолдеров над созданием стратегического экологического документа и первый опыт широких общественных обсуждений экологических целей, задач и индикаторов в разных сферах регионального развития: администрирование, промышленность, здоровье, образование, биоразнообразие (<http://ineca.ru/?dr=projects/ecopol>). Проект оказался успешным и плавно перерос в следующий – «Разработка индикаторов устойчивого развития Кемеровской области», который был бы невозможен без активного участия общественности и заинтересованных сторон (<http://ineca.ru/?dr=projects/iur>).

Работая над этими проектами, мы познакомились с большим количеством международных и российских экспертов. Одним из значимых для нас знакомств в понимании разных технологий работы с общественностью стала встреча с Джеймсом Хайндсоном («Field Studies Council» / FSC, г. Шрусбери), который в то время работал международным консультантом по участию общественности в проекте «Развитие систем экологического менеджмента в Томской области». Я пригласила Джеймса поработать с нами, а в дальнейшем мы с ним сотрудничали и по другим проектам, связанным с развитием процедур общественного участия (<http://ineca.ru/?dr=projects/constuct>).

В рамках этих проектов было организовано несколько стажировок в Англию для знакомства с опытом разработки стратегических документов развития территорий и учета мнения общественности. На одной из стажировок наша команда посетила г. Шрусбери. Для нас были организованы специальные встречи в мэрии. Там нам показали перечень тем и вопросов, по которым муниципалитет проводит общественные обсуждения. Он был очень длинным. Мы были удивлены, и одна наша сотрудница спросила: «Неужели вы реально по каждому из этих вопросов проводите обсуждения?». Ответ заместителя мэра нас обескуражил: «Конечно. А как бы мы знали, что нам нужно делать?». Это был взрыв нашего мозга! Чиновники не пытались убедить общественность в том, что лучше знают, как их сделать счастливыми, а консультировались и обсуждали с разными



общественных экологических организаций, где я выступала с презентацией по участию общественности в процедуре ОВОС, я познакомилась с Вячеславом Ивановичем Бахминым, в то время консультантом фонда Чарльза Стюарта Мотта. Он поверил в наш потенциал, и в итоге фонд Мотта поддержал разработку первой версии данного методического пособия и распространение опыта по вовлечению общественности в принятие решений при разработке стратегий развития территорий.

В 2010 г. первая версия данного пособия вышла в свет. Основное отличие нашего методического пособия по участию общественности - это использование технологий менеджмента к описанию данного процесса и анализ, почему лицам, принимающим решения, при разработке любой стратегии или проекта в самых разных сферах деятельности выгодно учитывать мнение общественности и других заинтересованных сторон. Анализ российских и международных практик и нашего опыта показал, что при реализации любых проектов работа с заинтересованными сторонами включает 5 этапов: информирование, выявление мнений, обсуждение, принятие решений, обратная связь. И очень важным этапом является «обратная связь», когда лицо принимающее решение объясняет, какие мнения и предложения были учтены при принятии решения, а какие – нет и почему. Именно наличие этого этапа «обратной связи» и позволяет снизить риск конфликта в случаях принятия сложных решений и со временем сформировать у общественности некоторую экспертность и понимание, как эффективнее участвовать, какие предложения и мнения учитываются в том или другом случае. Тот же принцип работает и в бизнесе, и даже в семье. Ваши партнеры и заинтересованные стороны будут вам больше доверять и будут с большим желанием и ответственностью участвовать в обсуждении стратегий или формировании сложных решений, если вы будете регулярно отчитываться о принятых решениях и учете результатов обсуждений при их принятии.

После издания первой версии пособия мы отработывали данную технологию в разных проектах, и у нас появлялся новый опыт, понимание причин успеха и ошибок. При работе над первым пособием мы много говорили о важности разных методов работы с разными группами стейкхолдеров. Но в то время мы еще не были готовы описать это с должным уровнем понимания и опыта.

Вторая версия пособия появилась потому, что тираж в 1000 экз. печатной версии первого очень быстро закончился, а востребованность данного пособия различными группами стейкхолдеров была высока. Вторая версия пособия мало чем отличилась от первой и появилась в 2012 г. благодаря поддержке нескольких частных спонсоров и Всемирного фонда дикой природы.

В 2013 г. также благодаря инициативе Всемирного фонда дикой природы мы участвовали в подготовке публикации «Руководство по применению Орхусской конвенции в России» (<http://www.wwf.ru/resources/publ/book/854>). Благодаря этой работе мы подробно проанализировали российское законодательство на соответствие международным стандартам в области процедур участия общественности в процессе принятия решений. И мы вновь убедились в универсальности 5 этапов (информирование, выявление мнений, обсуждение, принятие решений, обратная связь) при организации данных процедур.

С 2013 по 2017 гг. компания ИнЭКА была одним из инициаторов и организаторов такого социального проекта как «Лаборатория социальных инициатив / Social Lab «Город для жизни»» (<http://sociallab.city>). Данный проект позволил опробовать новые форматы участия горожан в принятии решений, касающихся изменения городского пространства и разработки стратегических предложений городского развития. Представители оргкомитета, участники, спикеры и экспер-

ты внесли неоценимый вклад в понимание и апробацию разных методов работы с заинтересованными сторонами. Лаборатория стала примером реализации одного из верхних уровней лестницы общественного участия - совместного проектирования: общей деятельности, будущего города, идеального состояния места, в котором хочется жить и работать.

Очередной возможностью для систематизации наших знаний и опыта стала разработка «Руководства для бизнеса по построению социального диалога с коренными малочисленными народами: алгоритм действий» [58]. Руководство было разработано с целью определения практических механизмов и последовательности действий угледобывающих компаний по учету прав коренных малочисленных народов, организации эффективного равноправного взаимодействия при принятии решений на всех этапах жизненного цикла проекта по угледобыче: от замысла проекта до его завершения.

Немаловажным для подготовки данного пособия стал опыт выполнения стратегической экологической оценки «Комплексной программы социально-экономического развития Новокузнецкого муниципального района до 2025 г.», в рамках которого выявление мнений заинтересованных сторон было одним из основополагающих принципов работы. Понимание особенностей и интересов разных групп стейкхолдеров позволило максимальным образом привлечь их к обсуждению будущего района. Обсуждение стратегии развития района в разных форматах, участие в реальном стратегическом планировании, деловые игры и многочисленные консультации обеспечили каждой из сторон возможность получить комплексное представление о развитии территории и роли разных групп стейкхолдеров в достижении поставленных целей (<http://ineca.ru/?dr=about/news/2017/11/24&pg=01>).

Данная третья версия пособия была инициирована в 2017 г. Всемирным фондом дикой природы. И эта версия уже существенно отличается от первой и второй. Переработаны и актуализированы главы «Законодательные аспекты», «Принципы участия заинтересованных сторон», больше внимания уделено методам выявления и форматам работы с разными группами заинтересованных сторон. Поэтому появились новые отдельные главы «Заинтересованные стороны. Алгоритм взаимодействия», «Оценка эффективности участия заинтересованных сторон», «Типичные ошибки в организации взаимодействия с заинтересованными сторонами». Из нашей другой публикации «Сборник инновационных решений по сохранению биоразнообразия для угледобывающего сектора» [63] мы адаптировали и включили в это пособие такую главу, как «Области и форматы взаимодействия с заинтересованными сторонами, формирования экологической и социальной отчетности». И, конечно же, в третьей версии пособия обновлены кейсы с примерами практик по организации взаимодействия с заинтересованными сторонами в разных сферах деятельности.

Мы надеемся, что третья версия пособия будет также востребована, как предыдущие, и мы сможем получить отклик от всех заинтересованных сторон относительно полезности и практичности новых глав и представленных кейсов.

*С уважением,  
Елена Перфильева,  
исполнительный директор ООО «ИнЭКА-консалтинг»*



# БЛАГОДАРНОСТИ

---

Это пособие – результат исследовательской и практической работы большой команды при участии международных и российских экспертов и консультантов по вопросам общественного участия, развития местных сообществ, эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Компания ИнЭКА благодарит всех своих сотрудников, коллег, партнеров и заказчиков, которые сотрудничали с нами с 1995 г., помогали нам набирать знания и опыт, которые доверяли нам и переживали с нами удачу и неудачу, а также тех, кто высказывал нам недоверие и критиковал, помогая нам взглянуть на то, что мы делаем, с другой точки зрения.

Как уже было сказано в предисловии, первая версия пособия появилась в 2010 г. при поддержке фонда Мотта. Авторский коллектив, состоящий из сотрудников ООО «ИнЭКА-консалтинг»: (Перфильевой Елены Владимировны, Степаненко Ксении Игоревны, Стадниковой (Шипиловой) Ксении Викторовны, Мальцевой Надежды Васильевны, Чиликовой Олеси Сергеевны), выражает признательность Бахмину Вячеславу Ивановичу, консультанту проекта, Костареву Сергею Владимировичу, партнеру проекта, за многолетнее сотрудничество, возможность обмениваться опытом, искать лучшие практики и тестировать на практике новые идеи.

В следующие несколько лет авторы пособия совместно с партнерами активно исследовали методы и форматы, позволяющие наиболее успешно вовлекать заинтересованные стороны в процесс принятия решений. Сферы рассматриваемых вопросов были самыми разными: экологические проблемы, стратегическое развитие территории, градостроительная деятельность, городской активизм и событийный менеджмент. Все это было бы невозможно без колоссальной поддержки представителей бизнеса и власти. Персональную благодарность хочется выразить Кузнецову Сергею Николаевичу, Главе города Новокузнецка, Савиной Ирине Николаевне, председателю комитета охраны окружающей среды и природных ресурсов администрации города Новокузнецка, Никитенко Владиславу Анатольевичу, управляющему партнеру SCC Group, за доверие и открытость новым идеям, во многом рискованным и с неочевидными результатами.

Конечно же, масштабная работа была проделана в партнерстве с общественными лидерами и экспертами некоммерческого сектора. Благодаря совместным проектам со Стародубовой Марией Николаевной, директором Новокузнецкого отделения благотворительного фонда «Центр социальных программ РУСАЛа», Ковалевым Романом Сергеевичем, старшим аналитиком ИТП «Град», многие не регламентированные законодательно методы общественного участия стали востребованы на самых разных территориях России. Выражаем свою признательность за реализацию совместных проектов в сфере общественного участия, популяризацию концепции вовлечения стейкхолдеров, многочасовые обсуждения и консультации.

Третья версия пособия появилась благодаря инициативе и поддержке Всемирного фонда дикой природы. ООО «ИнЭКА-консалтинг» благодарит тех, кто оказал консультационную и экспертную поддержку в написании данного пособия. Отдельно хочется отметить вклад экспертов ООО «ИнЭКА-консалтинг»: Перфильева Евгения Евгеньевича и Стадниковой Ксении Викторовны за регулярные консультации и профессиональные корректировки текстов, связанных с практикой выполнения экологических оценок, и Мальцевой Надежды Васильевны за подготовку раздела пособия, связанного с законодательными аспектами процедуры вовлечения заинтересованных сторон.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Предисловие редактора к третьему изданию .....	3
Благодарности.....	7
Оглавление .....	8
Введение .....	10
Путеводитель по пособию.....	11
1. ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ .....	12
1.1. Общественное участие VS вовлечения заинтересованных сторон. В чем отличие и в чем общее?.....	14
1.2. Уровни участия заинтересованных сторон .....	16
1.3. Принципы участия заинтересованных сторон.....	18
1.4. Цикл и этапы вовлечения заинтересованных сторон .....	19
1.5. Законодательные аспекты. Российское и международное законодательство, руководства, программы, стандарты .....	21
2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ. АЛГОРИТМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ .....	32
2.1. Типология заинтересованных сторон .....	34
2.2. Выявление заинтересованных сторон на разных стадиях цикла проекта / деятельности .....	37
2.3. Подходы к работе с заинтересованными сторонами. Этапы, методы и технологии.....	43
2.4. Форматы вовлечения заинтересованных сторон в обсуждение и принятие решений .....	52
2.5. Типичные ошибки в организации взаимодействия с заинтересованными сторонами .....	56
2.6. Оценка эффективности участия заинтересованных сторон.....	60

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

3. ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ, ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ .....	62
3.1. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках проведения инженерно-экологических изысканий .....	65
3.2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках ОВОС .....	66
3.3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках функционирования систем экологического менеджмента .....	68
3.4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках реализации программ социального партнерства, корпоративной социальной ответственности, социально-ориентированных программ .....	70
3.5. Взаимодействие с местным сообществом в рамках Планов управления экологическими и социальными вопросами .....	72
3.6. Подготовка экологической и социальной отчетности в соответствии с Руководством GRI .....	74
4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ .....	76
Кейс №1 .....	78
Кейс №2 .....	86
Кейс №3 .....	90
Кейс №4 .....	94
Кейс №5 .....	98
Список литературы .....	104
Приложение 1. Рекомендации по использованию форматов и методов взаимодействия с заинтересованными сторонами на разных стадиях жизненного цикла промышленного объекта .....	108
Перечень сокращений .....	120

# ВВЕДЕНИЕ

---

Почему мы решили написать не просто про участие общественности в принятии экологически значимых решений, но про вовлечение и взаимодействие с разными заинтересованными сторонами при принятии любых управленческих решений?

Общественное участие часто рассматривается с точки зрения обеспечения прав граждан на благоприятную окружающую среду, свободный доступ к достоверной экологической информации, участие в разработке стратегически важных для территории решений и т.п. Об этом написано немало российских и международных изданий, в которых подробно рассмотрены возможности граждан реализовать, а в отдельных случаях – и защищать свои права.

В данном пособии мы бы хотели внимательнее рассмотреть немного другой аспект, а именно – как разные целевые группы, связанные с обсуждаемым вопросом, могут быть включены в процесс принятия решений так, чтобы получить положительный эффект для всех сторон. В пособии приведены соответствующие техники менеджмента, при использовании которых участие заинтересованных сторон становится основным инструментом поиска наиболее эффективных решений, необходимым условием для улучшения проектов, обсуждения альтернатив, снижения социальных, экономических и экологических рисков при принятии управленческих решений.

Эти техники универсальны и могут использоваться как в случае законодательно регламентированных процедур участия заинтересованных сторон, так и при реализации различных проектов (разработки стратегий развития, корпоративных документов, концепций, благоустройства дворов и территорий, некоммерческих социальных проектов и т.п.).

Опыт ИнЭКА в организации процедур общественного участия показал, что лучший результат для всех участников этого процесса достигается при грамотном использовании техники выделения заинтересованных сторон (стейкхолдеров), консультирования и учета их мнения при обсуждении проблем, принятии управленческих решений.

При обсуждении любого вопроса можно использовать 5-ти шаговый цикл, включающий следующие этапы:

- 1) информирование;
- 2) выявление мнений;
- 3) обсуждение;
- 4) принятие решений;
- 5) обратная связь.

Текущий вариант пособия – третий – в большей части разделов переработан и дополнен. Подробнее рассмотрена технология выявления заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и построения эффективного взаимодействия с ними; актуализированы и дополнены методы обмена информацией с учетом активно развивающихся за последние несколько лет информационных технологий и электронных ресурсов. Обновлены кейсы с примерами организации взаимодействия с заинтересованными сторонами в разных сферах деятельности.



## ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО ПОСОБИЮ

Ключевые вопросы	Описание	Раздел пособия
Что такое «общественное участие» и «участие заинтересованных сторон»? В чем сходство и в чем отличие?	Инструмент выявления и учёта мнения заинтересованных сторон по обсуждаемому вопросу, обеспечивающий принятие эффективного управленческого решения. Представляет собой процесс взаимодействия лица, принимающего решение, и заинтересованных сторон.	«Вовлечение заинтересованных сторон. Основные понятия и принципы»
КТО участвует?	Субъектами являются: лицо, принимающее решение (ЛПР); заинтересованные стороны (ЗС)	«Вовлечение заинтересованных сторон. Основные понятия и принципы»
КТО такие заинтересованные стороны? Как их выявить?	Алгоритм выявления и работы с заинтересованными сторонами, вовлечения на разных стадиях проекта и деятельности организации	«Заинтересованные стороны. Алгоритм взаимодействия»
КАК организовать участие заинтересованных сторон?	Использование 5-ти этапной процедуры участия заинтересованных сторон (информирование, выявление мнений, обсуждение, принятие решений, обратная связь) при принятии решений различного уровня (от локальных до стратегически важных)	«Этапы и основные методы вовлечения заинтересованных сторон. Цикл участия заинтересованных сторон» «Выявление заинтересованных сторон на разных стадиях цикла проекта / деятельности» «Подходы к работе с заинтересованными сторонами. Методы, форматы, технологии» «Учет мнения заинтересованных сторон. Организация обратной связи»
КАК НЕ НУЖНО делать?	Типовые ошибки в работе с заинтересованными сторонами	«Типичные ошибки в организации взаимодействия с заинтересованными сторонами»
ЧЕМ РЕГЛАМЕНТИРОВАНО участие заинтересованных сторон?	Порядок участия граждан в принятии решений устанавливается федеральным законодательством, а также нормативными правовыми актами органов местного самоуправления  Часть форматов может быть основана на международных стандартах и успешном опыте международных и российских компаний.	«Законодательные аспекты»

# 1. ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ

---









# 1.1. ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ VS ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН. В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ И В ЧЕМ ОБЩЕЕ?

В литературных источниках существует множество различных определений «общественного участия в принятии решений» [39-68]. Большинство из них рассматривает общественное участие (ОУ) как инструмент обеспечения прав и возможностей общественности для участия в процессе принятия решений.

В российских исследованиях и материалах понятие «заинтересованные стороны» часто заменяют на понятие «общественность». И говоря про взаимодействие с заинтересованными сторонами, называют этот процесс «общественным участием». Однако это немного сужает рассматриваемый вопрос. Ниже постараемся объяснить, почему.

«Местное сообщество» или «общественность» является только одной из групп заинтересованных сторон [62].

Под «местным сообществом», «общественностью» понимаются группы, объединенные территориальным, культурным, национальным, ценностным или

другим принципом, которые могут иметь отношение к реализации конкретного проекта намечаемой деятельности. В частности:

- ♦ физические лица – местное население, оказавшиеся в непосредственной близости от объекта намечаемой деятельности или территории, относительно которой принимается решение;  
- частный случай: коренное население, в т.ч. коренные малочисленные народы (КМН), обладающие специальными правами на территории их проживания<sup>1</sup>.
- ♦ общественные организации и объединения, НКО;
- ♦ общественные лидеры, лидеры мнений, гражданские активисты;
- ♦ национальные и международные природоохранные НКО;
- ♦ смежные землепользователи и т.д.

Однако это не исчерпывающий список заинтересованных сторон. Отдельно могут быть выделены следующие группы, которых затрагивает реализация проекта:

- ♦ местные и региональные СМИ;
- ♦ местные и региональные органы власти;
- ♦ государственные контролирующие и надзорные органы, отвечающие за соблюдение требований законодательства юридическими лицами на территории;
- ♦ сторонние предприятия, имеющие свои интересы в районе намечаемой деятельности;
- ♦ потенциальные инвесторы и т.д.

Для того чтобы не исключать из рассмотрения широкий спектр заинтересованных сторон и не акцентировать основной фокус работ только на работе с обще-

<sup>1</sup>Особенности организации диалога бизнеса и КМН, а также привязка производственного цикла угольного проекта и эффективных на каждом этапе форматов взаимодействия с общественностью представлены в «Руководстве для бизнеса по построению социального диалога с коренными малочисленными народами: алгоритм действий» [58].



ственно, предлагаем для целей данного пособия использовать следующий вариант определения.

**Вовлечение заинтересованных сторон** – это процесс взаимодействия между лицом, принимающим решение (индивидуум или группа лиц), и заинтересованными сторонами с целью принятия наиболее эффективного управленческого решения (Рисунок 1).

**Цель:** принятие управленческого решения с учетом мнения заинтересованных сторон, позволяющего предотвратить или снизить до минимума возможные экономические, социальные и экологические риски.

**Задачи:**

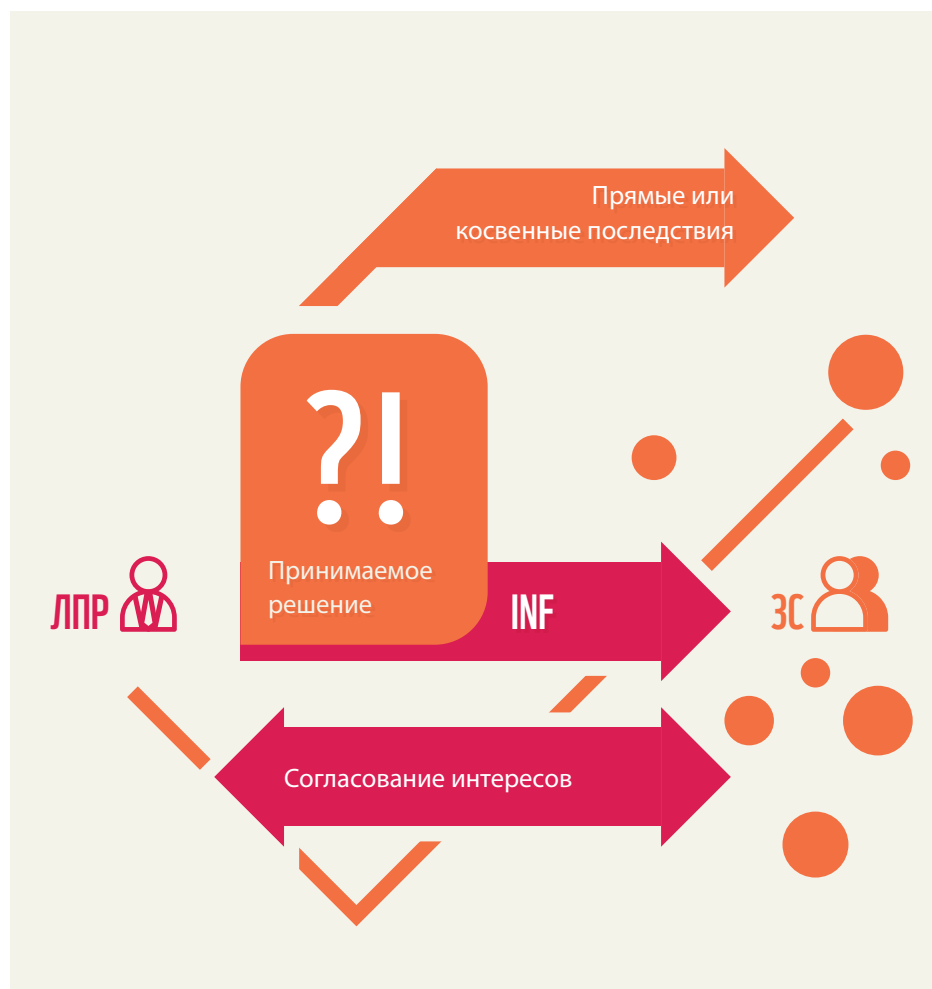
- ▶ предоставление информации заинтересованным сторонам о намечаемой деятельности, принимаемом решении;
- ▶ выявление заинтересованных сторон и учет их мнения при принятии решений;
- ▶ обеспечение большей прозрачности и ответственности при принятии решений;
- ▶ снижение конфликтности путем раннего выявления спорных вопросов;
- ▶ обеспечение обратной связи.

**Рисунок 1.**

**Схема вовлечения заинтересованных сторон**

*Лицо, принимающее решение – это субъект, наделенный полномочиями принимать решения и несящий ответственность за последствия принятого решения.*

*Заинтересованные стороны – группы общества (жители, НКО, представители бизнеса, власти и пр.), интересы которых могут быть напрямую или косвенно затронуты в результате принятого решения. Более подробно в разделе Б. «Заинтересованные стороны».*



## 1.2. УРОВНИ УЧАСТИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

В методологии концепции взаимодействия с заинтересованными сторонами известны такие понятия, как «лестница общественного участия» [28] и «уровни общественного участия» [49]. Концепция «лестницы участия» (впервые предложена Sherry Arnstein в 1969 г.) отражает, что не все коммуникации относительно проекта или обсуждаемого вопроса является полноценным и полноправным участием. Часто лицо, принимающее решение, просто спросив о чем-то за-

интересованные стороны, считает свою часть обязательств выполненной. Однако это не так.

Используя эту концепцию для российской практики, мы предлагаем анализировать уровни ОУ по трем типам: манипуляция, символическое участие и реальное участие. Более подробно, что включает в себя каждый из этих уровней, описано в Таблице 1.

Таблица 1

Лестница общественного участия		
Уровень	Вид	Описание
Реальное участие	Совместное проектирование Партнерство	Сотрудничество, включающее совместную ответственность сторон за планирование и результаты, поиск решений сложных проблем и разрешение противоречий.
	Делегирование полномочий	Передача зон ответственности от лица, принимающего решения, заинтересованным сторонам и разделение.
	Консультирование (обсуждения, учет мнения ответственности)	Постоянный диалог между ЗС и ЛПР с целью совместного определения проблемных вопросов, поиска компромиссов, предотвращения рисков. ЛПР не просто спрашивает ЗС, но и учитывает мнение при принятии решения. Важной частью коммуникации является организация обратной связи по итогам: какие мнения были учтены, а какие – нет и почему.
Символическое участие	Выявление мнений	ЛПР может обратиться за информацией или попросить ЗС выразить мнение для того, чтобы достичь лучшего понимания ситуации и лучше вникнуть в обсуждаемые вопросы, однако в данном случае учет мнения общественности и ЗС при принятии решения не осуществляется. ЛПР может исключить «невыгодные» мнения и ЗС или избежать их выявления.
	Распространение информации	Самым простым видом коммуникации между ЛПР и ЗС является информирование сторон о процессе принятия решений, но без предоставления возможности комментировать или участвовать в формировании решения.

<b>Манипуляция</b>	«Терапия»	Распространение ограниченной или недостоверной информации для получения поддержки со стороны общественного мнения.
	Симуляция	Организация встреч с общественностью или дискуссий, сопровождающихся нарушениями главных принципов участия общественности (раздел «Принципы участия заинтересованных сторон»).

Таким образом, «совместное планирование» считается наиболее эффективным способом принятия управленческих решений. Одновременно с этим это является и самой сложной формой взаимодействия с ЗС, так как предполагает большую зону ответственности ЛПР и требует высокий уровень подготовки ЗС.

Работа на уровне манипуляции и терапии неэффективна и может привести к социальным конфликтам. Как правило, для проектов, вызывающих серьезную обеспокоенность общественности, целесообразно строить программы участия, ориентируясь на уровень партнерства. Для проектов, вызывающих меньший общественный интерес, часто можно ограничиться информированием и консультациями.

## 1.3. ПРИНЦИПЫ УЧАСТИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Эффективная процедура взаимодействия с заинтересованными сторонами при принятии управленческих решений основана на следующих принципах:

**Политика «выиграл – выиграл» (от англ. «win-win»):** взаимодействие должно строиться на стремлении принять решение, которое позволяет выиграть каждой из сторон, а не только отдельной группе, и не ущемлять свои интересы.

**Эмпатия:** стремление сначала понять, а уже потом быть понятым. Это позволяет глубже погрузиться в

обсуждаемые вопросы, понять намерения и стремления противоположной стороны, найти объяснения действиям и предусмотреть возможное развитие событий.

**Целеполагание:** цель процедуры должна быть четко сформулирована, она должна быть понятна и доступна всем заинтересованным сторонам, вне зависимости от уровня образования и профессии.

**Своевременность:** привлечение к обсуждению всех заинтересованных сторон должны происходить до принятия управленческого решения, а не после него.

**«Обратная связь»:** заинтересованные стороны имеют право на обратную связь – т.е. получить данные, информацию о том, где и каким образом было учтено их мнение, как высказанные точки зрения соотносятся с вынесенным итоговым решением.

**Локальность:** предполагает форматы и инструменты, отвечающие специфике менталитета местного сообщества.

**Гибкость:** использование разных методов и инструментов для взаимодействия с разными заинтересованными сторонами (информационные ресурсы для предоставления информации, корректировка времени встреч и собраний, форматы выявления мнений и т.д.)

**Отсутствие дискриминации:** предполагает вовлечение ВСЕХ заинтересованных сторон в процесс формирования решения, все имеют равное право голоса в ходе обсуждения принимаемого решения.

**Менеджмент:** для эффективной организации взаимодействия с ЗС необходим качественный менеджмент, который предполагает полное и своевременное планирование необходимых ресурсов (в том числе временных и человеческих), разработку параметров, необходимых для осуществления функции координации, и реализацию разных видов контроля: оперативного, итогового и пр.

**Профессионализм:** планирование и реализация процедуры должны быть обеспечены соответствующими техниками, методиками и инструментами, ответственными специалистами.

**Доверие:** отсутствие стремления использовать методы и механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами для обмана и фальсификации участия.

**Прозрачность:** ход процедуры должен быть понятным и доступным для заинтересованных сторон.



## 1.4. ЦИКЛ И ЭТАПЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Основная цель данного пособия состоит в рассмотрении техники эффективной организации процедуры участия заинтересованных сторон в процессе принятия управленческих решений.

Опыт ИнЭКА в организации и развитии процедур общественного участия показал, что эффективность данной процедуры определяется использованием технологий менеджмента – учета мнения заинтересованных сторон при определении лучших альтернатив и формировании управленческого решения.

**Рисунок 2.**

### Этапы участия заинтересованных сторон

Техника представляет собой 5-шаговый цикл, включающий следующие этапы:

- 1) информирование;
- 2) выявление мнений;
- 3) обсуждение;
- 4) принятие решений;
- 5) обратная связь.



Отдельно стоящим этапом является предварительная работа по выявлению и определению потенциальных заинтересованных сторон, которых может коснуться реализация проекта. Формирование предварительного перечня осуществляется до начала работ по распространению информации и может быть дополнен после первого общего информационного «посева».

До составления предварительного перечня проектная команда, ответственная за взаимодействие с заинтересованными сторонами, формирует политику вовлечения стейкхолдеров, отвечая на ключевые вопросы:

- ◆ Зачем лицу, принимающему решения, необходимо взаимодействовать с ЗС?
- ◆ По поводу чего взаимодействовать?
- ◆ С кем конкретно взаимодействовать?
- ◆ И к каким результатам нужно прийти?

В идеальном варианте команда получает общее видение и ценностные ориентиры для своей стратегии работы с заинтересованными сторонами и понятные принципы этого взаимодействия. Уже после этого можно перейти к выявлению ЗС и планированию работ по вовлечению их в обсуждение и разработку управленческого решения.

Степень подробности и качество этапа планирования во многом определяет качество работы по взаимодействию с заинтересованными сторонами, которая будет выстроена в дальнейшем. Только после того, как определены ключевые ЗС, выявлены их потребности и ожидания, можно переходить к составлению подробного плана вовлечения этих групп. Это позволит избежать дополнительных финансовых и временных затрат, связанных с неучтенными факторами.

Процедура, в зависимости от ситуации, может повторяться на разных этапах принятия управленческого решения. Также в рамках одной процедуры может быть несколько локальных процедур, которые проводятся отдельными группами заинтересованных сторон (например, при разработке проекта строительства какого-либо объекта или процедуры выполнения оценки воздействия на окружающую среду).

## 1.5. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ. РОССИЙСКОЕ И МЕЖДУНАРОДНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, РУКОВОДСТВА, ПРОГРАММЫ, СТАНДАРТЫ

В соответствии с международными и российскими законодательными требованиями и стандартами мнение общественности и заинтересованных сторон в обязательном порядке выявляется и учитывается при принятии управленческих решений самого разного уровня.

**Международные документы: конвенции, руководства, принципы и стандарты**

1. Международная Конвенция «Об оценке воздействия на окружающую среду в трансграничном контексте» (Эспо, Финляндия, от 25.02.1991 г.).
2. Конвенция Европейской экономической комиссии (ЕЭК) ООН «О доступе к информации, участии общественности в принятии решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды» (Орхусская конвенция), 1998.
3. Операционное Руководство Всемирного Банка в области экологической оценки (ОР 4.01, Environmental Assessment, 1999).
4. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Программа ООН по охране окружающей среды и Stakeholder Research Associates. 2005 г.
5. ИСО/ОПМС 14063:2006. Экологический менеджмент. Обмен экологической информацией. Руководящие указания и примеры.
6. Декларация ООН о правах коренных народов, 2007.
7. Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека. ООН, Нью-Йорк и Женева, 16 июня 2011.
8. Ответственность корпораций за соблюдение прав человека: Пособие по толкованию. ООН, Нью-Йорк и Женева, 2012.
9. Ежегодный доклад и рекомендации ООН по экологическим правам человека (с 2012 года).
10. Политика и Стандарты деятельности по социальной и экологической устойчивости Международной Финансовой Корпорации (Performance Standards on Social and Environmental Sustainability, 1 января 2012 г.);
11. Принципы Экватора: Исходные ориентиры, используемые в финансовой сфере для определения и оценки и управления экологическими и социальными рисками в рамках Проектного финансирования. Июнь, 2013 года
12. ЕБРР: Экологическая и социальная политика. 7 мая 2014 года.
13. Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI (G4, 2014 г.)
14. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES-2015 (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard).

В соответствии с вышеперечисленными международными руководствами и стандартами при разработке проектов разного уровня и принятии управленческих решений, способных затронуть интересы третьих сторон, лица принимающие решения обязаны:

- ◆ обеспечивать участие общественности и заинтересованных сторон на раннем этапе принятия решений по деятельности, которая может оказать значительное экологическое и социальное воздействие;
- ◆ предоставлять всю соответствующую и достоверную информацию на понятном языке и организовывать свободный и удобный доступ;
- ◆ организовывать эффективное взаимодействие в виде упорядоченного непрерывного процесса, соответствующего культурным местным традициям;
- ◆ устанавливать разумные сроки осуществления различных этапов участия общественности;
- ◆ давать общественности возможность высказывать замечания и должным образом учитывать результаты общественных обсуждений;
- ◆ создавать механизм рассмотрения жалоб и запросов по экологическим и социальным вопросам;
- ◆ компенсировать нарушенные права и ущербы;
- ◆ разрабатывать специальные меры поддержки для малообеспеченных и уязвимых групп населения, которые могут быть затронуты проектом;
- ◆ для проектов, несущих неблагоприятные последствия для коренных народов, требуется их свободное, предварительное и осознанное согласие;
- ◆ документировать результаты процесса взаимодействия, включая любые мероприятия;
- ◆ информировать общественность и заинтересованные стороны об окончательном решении (сроки выдачи, компетентный орган, обоснование принятого решения).

В Российской Федерации порядок участия граждан РФ и их объединений в обсуждении принятия решений устанавливается федеральным законодательством, а также нормативными правовыми актами субъектов РФ и органов местного самоуправления. Законодательством РФ регламентируется участие общественности при осуществлении местного самоуправления (при разработке и принятии правовых документов, концепций, социально-экономических стратегий развития территории и пр.), а также при проведении обсуждений объектов государственной экологической экспертизы, выполнении оценки воздействия на окружающую среду намечаемой хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду, проведении общественной экологической экспертизы и осуществления общественного контроля за деятельностью органов власти.

#### **Законодательство Российской Федерации, декларирующее участие общественности в обсуждениях проектов решений:**

1. Конституция РФ от 12.12.1993 г. (с попр. от 21.07.2014 г.).
2. Водный кодекс РФ от 03.06.2006 г. № 74-ФЗ (с изм. от 29.07.2017 г.).
3. Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
4. Жилищный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 188-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
5. Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 г. № 136-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
6. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).

7. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
8. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 г. № 52-ФЗ (с изм. от 29.07.2017 г.).
9. Федеральный закон «Об экологической экспертизе» от 23.11.1995 г. № 174-ФЗ (с изм. от 28.12.2017 г.).
10. Федеральный закон «О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 29.07.2017 г. № 217-ФЗ.
11. Федеральный закон «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» от 21.07.2014 г. № 212-ФЗ (с изм. от 29.12.2017 г.).
12. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
13. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (с изм. от 29.07.2017 г.).
14. Постановление Правительства РФ «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения» от 25.08.2012 г. № 851 (с изм. от 10.07.2017 г.).
15. Положение об оценке воздействия намечаемой хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду в Российской Федерации (Приказ Госкомэкологии России от 16.05.2000 г. № 372).
16. Положение о порядке проведения государственной экологической экспертизы (утв. постановлением Правительства РФ от 11.06.1996 г. № 698).
17. Уставы муниципальных образований, нормативные правовые акты представительного органа муниципального образования.

### **Российские программы, стандарты и правила**

1. Государственные программы субъектов Российской Федерации «Формирование современной городской среды (2018-2022 годы)» (согласно Приказу Министра РФ от 01.11.2017 г. № 1497/пр «Об утверждении Методики оценки степени привлечения граждан и общественных организаций к реализации мероприятий по созданию комфортной городской среды»).
2. Национальный проект развития моногородов в России, программа «Пять шагов благоустройства». Паспорт приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 30.11.2016 г. № 11).
3. Стандарт деятельности общественного совета при федеральном органе исполнительной власти (Типовое положение) (одобрен протоколом заочного заседания Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства от 24.06.2015 г. № 3).
4. Правила общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации, с использованием федеральной информационной системы стратегического планирования (утв. постановлением Правительства РФ от 30.12.2016 г. № 1559).

5. Правила проведения обязательного общественного обсуждения закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (утв. постановлением Правительства РФ от 22.08.2016 г. № 835).

В законодательстве Российской Федерации понятие «общественное участие» отсутствует. Используются понятия «общественные обсуждения», «публичные слушания», «общественные (публичные) слушания» и «общественные слушания». В зависимости от статуса вопроса или проекта документа, выносимого на обсуждение, законодательство по-разному регламентирует процедуры общественного участия. Вовлекаются разные группы заинтересованных сторон, отличаются порядок и временные периоды проведения процедуры, разнятся критерии легитимности и применения результатов.

В Таблице 2 приведен перечень законодательных актов, содержащий понятия «общественные обсуждения», «публичные слушания», «общественные (публичные) слушания» и «общественные слушания».

**Таблица 2**

**Перечень законодательных актов, содержащий понятия «общественные обсуждения», «публичные слушания», «общественные (публичные) слушания» и «общественные слушания»**

Законодательство РФ	Понятия			
	общественные обсуждения	публичные слушания	общественные (публичные) слушания	общественные слушания
Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ (ст.ст. 5.1, 24, 28, 31, 32, 39, 40, 46)	✓		✓	
ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (ст. 28)	✓		✓	
ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» от 21.07.2014 г. № 212-ФЗ (ст. 24, ст. 25)	✓			✓
ФЗ «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ (ст. 62.2)			✓	
ФЗ «Об экологической экспертизе» от 23.11.1995 г. № 174-ФЗ (ст.ст. 9, 14, 22)	✓			
ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ (ст. 13)	✓			
Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 г. № 136-ФЗ (ст. 23)		✓		
Положение об оценке воздействия намечаемой хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду в Российской Федерации (Приказ Госкомэкологии России от 16.05.2000 г. № 372), (п. 1.1 ч. I, пп. 4.3, 4.7 – 4.10 ч. IV)	✓			



Рассмотрим несколько процедур учета мнения общественности и заинтересованных сторон, которые регламентированы законодательством РФ:

1. При осуществлении местного самоуправления:

- ◆ публичные слушания при разработке генерального плана территории;
- ◆ публичные слушания при намечаемом строительстве;
- ◆ деятельность товарищества собственников жилья.

2. Общественные обсуждения проектной документации, подлежащей государственной экологической экспертизе, включая материалы ОВОС.

3. Общественная экологическая экспертиза (ОЭЭ).

### **Участие граждан в местном самоуправлении**

Местное самоуправление может осуществляться гражданами путем референдума, выборов, других форм волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления (декларировано: ст. 130 Конституции РФ, ст. 3 ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ) и пр. [2, 7].

Предусмотрены две основные формы участия граждан в местном самоуправлении:

- ◆ непосредственная, или прямая демократия (референдумы, выборы и др.), когда сам гражданин непосредственно принимает участие в решении вопроса;
- ◆ представительная демократия (через выборные и другие органы местного самоуправления), когда участие гражданина состоит в выборе своих представителей для решения вопросов.

Основные формы непосредственной демократии: референдумы; опросы граждан; сходы (конференции) граждан; муниципальные выборы; народное обсуждение; народная правотворческая инициатива; участие в самоуправлении через общественные объединения граждан (неправительственные организации граждан); обращения граждан в органы местного самоуправления; мирные массовые акции населения; а также и в иных формах, не противоречащих законодательству.

Граждане могут принимать участие в решении следующих вопросов местного значения:

- ◆ комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования;
- ◆ регулирование планировки и застройки территорий муниципальных образований;
- ◆ благоустройство и озеленение территории муниципального образования;
- ◆ организация утилизации и переработки бытовых отходов;
- ◆ участие в охране окружающей среды на территории муниципального образования и др.

Для участия общественности в этих вопросах разработаны специальные регламенты.

Жители муниципального образования для обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения могут принимать участие в публичных слушаниях:

- ♦ проекта устава муниципального образования, а также о внесении в него изменений и дополнений;
- ♦ проекта местного бюджета и отчета о его исполнении;
- ♦ проектов планов и программ развития муниципального образования;
- ♦ проектов и вопросов, связанных с градостроительной деятельностью;
- ♦ вопросов о преобразовании муниципального образования.

В соответствии со ст. 28 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» цель публичных слушаний – обсуждение проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения представительным органом муниципального образования, главой муниципального образования с участием жителей муниципального образования [7].

### **Публичные слушания при разработке генерального плана территории**

Общественное участие и учет мнения заинтересованных сторон при разработке проекта генерального плана территории регламентируется ст. 28 Градостроительного кодекса РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ, ст. 28 Федерального закона от 06.10.2003 г.

№ 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» и пр. [4, 7]. В данном случае процедура общественного участия проводится в виде публичных слушаний.

В Таблице 3 приведен регламентированный законодательством порядок организации и проведения публичных слушаний проекта генерального плана территории.

Таблица 3

#### **Порядок организации и проведения публичных слушаний проекта генерального плана территории**

<b>Мероприятия и основные документы</b>	<b>Исполнитель</b>
Организация выставок, экспозиций демонстрационных материалов проекта генерального плана	Уполномоченный на проведение публичных слушаний орган местного самоуправления территории
Организация выступлений представителей органов местного самоуправления, разработчиков проекта генерального плана на собраниях жителей	
Организация выступлений представителей органов местного самоуправления, разработчиков проекта генерального плана в печатных СМИ, по радио и телевидению	
Предоставление предложений и замечаний по проекту генерального плана	Заинтересованные стороны

Сбор мнений заинтересованных сторон и включение их в протокол публичных слушаний	Уполномоченный на проведение публичных слушаний орган местного самоуправления территории
Подготовка протокола о проведении публичных слушаний	
Составление заключения о результатах публичных слушаний	
Публикация заключения в порядке, установленном для официального опубликования муниципальных правовых актов, и размещение на официальном сайте муниципального образования в сети Интернет	
Предоставление заключения Главе местной администрации	Глава местной администрации
Принятие решения с учетом заключения: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ о согласии с проектом генплана и направлении его в представительный орган муниципального образования;</li> <li>▶ об отклонении проекта генплана и о направлении его на доработку.</li> </ul>	

### Публичные слушания при намечаемом строительстве

Порядок организации и проведения публичных слушаний по намечаемому строительству, например, магазинов, отдельных жилых домов, станций технического обслуживания, автозаправочных станций, культурно-развлекательных центров, даже целых кварталов и жилых микрорайонов (условно разрешенный вид использования земельного участка или объекта капитального строительства) регламентируется ст. 39 Градостроительного кодекса РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ, ст. 28 ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ и пр. [4, 7].

В Таблице 4 приведен порядок организации и проведения публичных слушаний на условно разрешенный вид использования земельного участка или объекта капитального строительства.

Более подробно процедура публичных слушаний в градостроительной сфере прописана в Уставах муниципальных образований и нормативных правовых актах представительного органа муниципального образования.

Например, в городе Новокузнецке процедура публичных слушаний в градостроительной сфере помимо указанных выше Федеральных законов проводится в соответствии с:

- ▶ ст. 18 Устава города Новокузнецка (Приложение к постановлению Новокузнецкого городского Совета народных депутатов от «25» ноября 2009 г. № 11/117);
- ▶ Положением «О порядке организации и проведения публичных слушаний при осуществлении градостроительной деятельности на территории города Новокузнецка» (утв. Решением Новокузнецкого городского Совета народных депутатов от 23.06.2011 г. № 6/106 с изм. от 03.02.2015 г.) – далее Положение.

**Таблица 4**

**Порядок организации и проведения публичных слушаний на условно разрешенный вид использования земельного участка или объекта капитального строительства в соответствии с Положением г. Новокузнецка**

<b>Мероприятия и основные документы</b>	<b>Исполнитель</b>
Подача заявления о намерениях в Комиссию при администрации города и оплата расходов, связанных с организацией и проведением публичных слушаний	Инициатор намечаемой деятельности
Направление сообщений о проведении публичных слушаний по рассматриваемому вопросу заинтересованным сторонам	Комиссия при администрации города
Предоставление предложений и замечаний по рассматриваемому вопросу	Заинтересованные стороны
Сбор мнений заинтересованных сторон и включение их в протокол публичных слушаний	Комиссия при администрации города
Подготовка протокола о проведении публичных слушаний	Комиссия при администрации города
Выдача заключения о результатах публичных слушаний	Комиссия при администрации города
Публикация протокола и заключения в порядке, установленном для официального опубликования муниципальных правовых актов, и размещение на официальном сайте муниципального образования в сети Интернет	Комиссия при администрации города
Подготовка рекомендаций (на основании заключения) о предоставлении разрешения или об отказе в разрешении с указанием причин принятого решения	Комиссия при администрации города
Предоставление рекомендаций Главе местной администрации	Комиссия при администрации города
Принятие решения о предоставлении разрешения или об отказе в разрешении с указанием причин принятого решения	Глава местной администрации
Публикация решения Главы местной администрации в порядке, установленном для официального опубликования муниципальных правовых актов, и размещение на официальном сайте муниципального образования в сети Интернет	Комиссия при администрации города

**Общественные обсуждения проектной документации, включая материалы ОВОС**

Проектная документация, подлежащая государственной экологической экспертизе, выносится на общественные обсуждения с гражданами и общественными организациями (объединениями). В состав проектных материалов входят материалы оценки воздействия намечаемой хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду.

Проведение общественных обсуждений объекта государственной экспертизы закреплено Федеральным законом «Об экологической экспертизе» [14]. Орга-

низация общественных обсуждений относится к полномочиям органов местного самоуправления или соответствующим органами государственной власти.

Регламент проведения общественных обсуждений в рамках ОВОС представлен в Положении об ОВОС [15].

В соответствии с российским законодательством участие общественности в подготовке и обсуждении материалов ОВОС обеспечивается заказчиком (инициатором намечаемой деятельности) как неотъемлемая часть процесса проведения ОВОС.

В состав материалов, представляемых на государственную экологическую экспертизу, входят материалы обсуждений проектной документации с гражданами и общественными организациями.

В Таблице 5 приведен порядок организации и проведения общественных обсуждений проектной документации, включая материалы ОВОС.

**Таблица 5**

**Порядок организации и проведения общественных обсуждений проектной документации, включая материалы ОВОС**

Мероприятия и основные документы	Исполнитель
Назначение общественных обсуждений	Органы местного самоуправления
Определение круга заинтересованных сторон и проведение предварительных консультаций	Органы местного самоуправления
Разработка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами	Инициатор намечаемой деятельности
Информирование заинтересованных сторон о начале процедуры ОВОС и доступе к материалам общественных обсуждений: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ рассылка информационных писем;</li> <li>◆ организация публикаций в СМИ и сети Интернет.</li> </ul>	Инициатор намечаемой деятельности
Размещение документации на общественный доступ: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Декларация (Ходатайство) о планируемой деятельности;</li> <li>◆ Предварительная экологическая оценка намечаемой хозяйственной деятельности;</li> <li>◆ Проект технического задания на ОВОС.</li> </ul>	Инициатор намечаемой деятельности
Сбор мнений заинтересованных сторон по проекту технического задания и включение их в специальный отчет	Органы местного самоуправления Инициатор намечаемой деятельности
Учет поступивших предложений и замечаний в окончательный вариант ТЗ на ОВОС	Инициатор намечаемой деятельности
Информирование заинтересованных сторон через публикации в СМИ и сеть Интернет: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ о доступе к проектной документации, включая предварительный вариант материалов ОВОС;</li> <li>◆ к утвержденному ТЗ на ОВОС;</li> <li>◆ о месте и дате проведения общественных слушаний.</li> </ul>	Инициатор намечаемой деятельности

<p>Размещение документации на общественный доступ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ проектная документация;</li> <li>♦ предварительный вариант материалов ОВОС;</li> <li>♦ утвержденное ТЗ на ОВОС (в течение всего периода проведения процесса ОВОС).</li> </ul>	Инициатор намечаемой деятельности
<p>Организация и проведение общественных слушаний</p> <p>Протокол общественных слушаний подписывается представителями органов исполнительной власти и местного самоуправления, граждан, общественных организаций (объединений), заказчика.</p>	<p>Органы местного самоуправления</p> <p>Инициатор намечаемой деятельности</p>
<p>Сбор и анализ поступивших замечаний и предложений от заинтересованных сторон</p> <p>В результате составляется отчет об анализе и учете поступивших мнений заинтересованных сторон в ходе общественных обсуждений, в т.ч. общественных слушаний</p>	Инициатор намечаемой деятельности
Учет мнения заинтересованных сторон при доработке проектной документации и окончательного варианта материалов ОВОС	Инициатор намечаемой деятельности
Информирование заинтересованных сторон через сеть Интернет о доступе к окончательным материалам ОВОС, в т.ч. к отчету об анализе и учете поступивших мнений заинтересованных сторон в ходе общественных обсуждений	Инициатор намечаемой деятельности
Обеспечение доступа заинтересованных сторон к окончательному варианту материалов ОВОС течение всего срока с момента утверждения последнего и до принятия решения о реализации намечаемой деятельности	Инициатор намечаемой деятельности

### **Общественная экологическая экспертиза**

Экологическая экспертиза – это установление соответствия документов и (или) документации, обосновывающих намечаемую хозяйственную и иную деятельность экологическим требованиям, установленным техническими регламентами и законодательством в области охраны окружающей среды в целях предотвращения негативного воздействия такой деятельности на окружающую среду.

Основным законодательным документом, регулирующим организацию и проведение общественной экологической экспертизы, является Федеральный закон «Об экологической экспертизе» и «Положение о порядке проведения государственной экологической экспертизы» [14, 15].

Общественная экологическая экспертиза (далее ОЭЭ) организуется и проводится по инициативе граждан и общественных организаций, а также по инициативе органов местного самоуправления общественными организациями, основным направлением деятельности которых в соответствии с их уставами является охрана окружающей среды, в том числе организация и проведение общественной экологической экспертизы.

ОЭЭ может проводиться в отношении объектов государственной экологической экспертизы федерального и регионального уровней, за исключением объектов экологической экспертизы, сведения о которых составляют государственную, коммерческую и (или) иную охраняемую законом тайну.



ОЭЭ проводится до государственной экологической экспертизы или одновременно с ней, а также может проводиться независимо от неё.

Проведение общественной экологической экспертизы основывается на тех же принципах, что и государственная экологическая экспертиза:

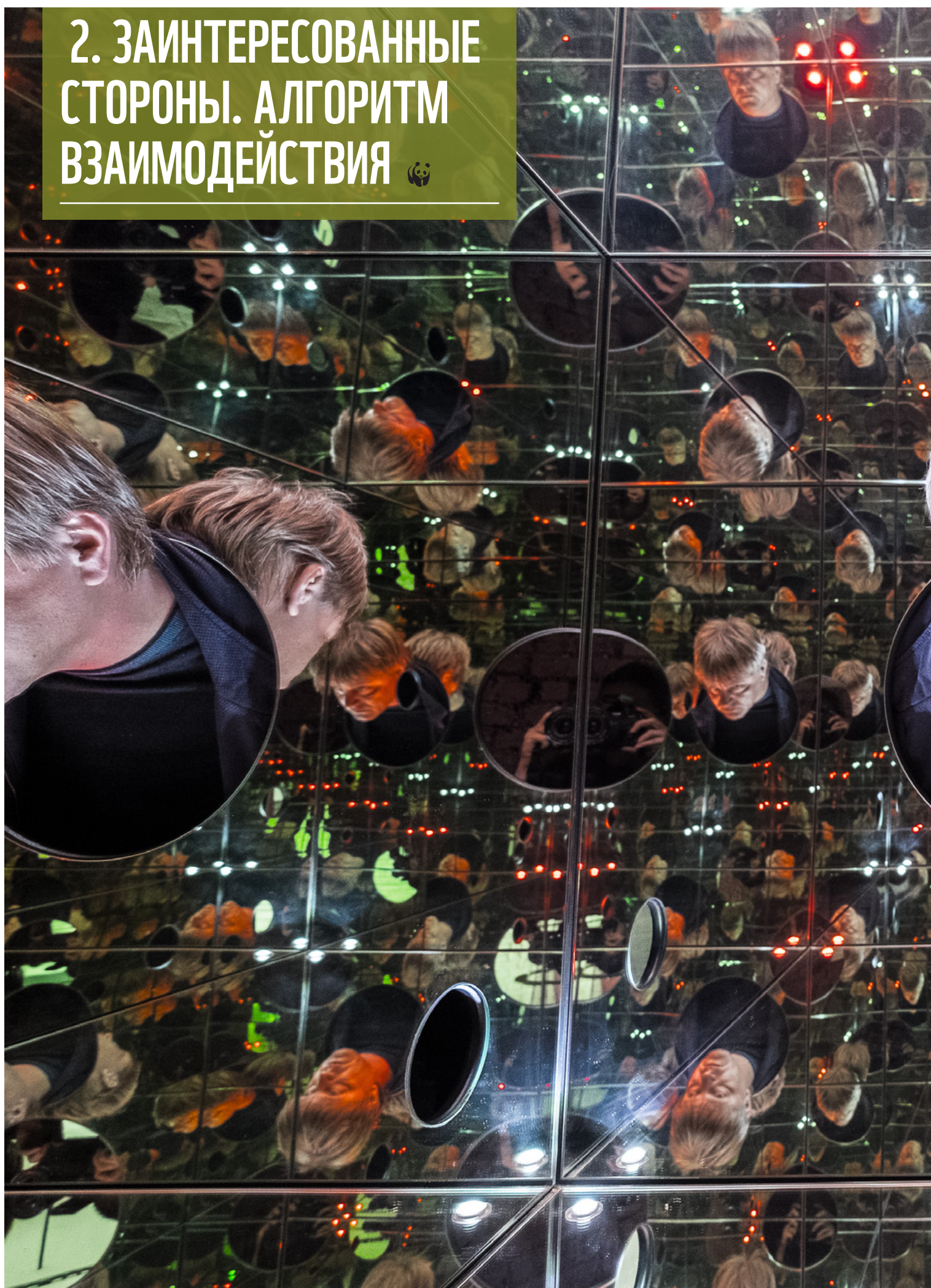
- презумпции потенциальной экологической опасности любой намечаемой хозяйственной и иной деятельности;
- обязательности проведения государственной экологической экспертизы до принятия решений о реализации объекта экологической экспертизы;
- комплексности оценки воздействия на окружающую природную среду хозяйственной и иной деятельности и его последствий;
- обязательности учета требований экологической безопасности при проведении экологической экспертизы;
- достоверности и полноты информации, представляемой на экологическую экспертизу;
- независимости экспертов экологической экспертизы при осуществлении ими своих полномочий в области экологической экспертизы;
- научной обоснованности, объективности и законности заключений экологической экспертизы;
- гласности, участия общественных организаций (объединений), учета общественного мнения;
- ответственности участников экологической экспертизы и заинтересованных лиц за организацию, проведение, качество экологической экспертизы.

### **Процедура проведения ОЭЭ в соответствии с требованиями законодательства:**

1. Заявление о проведении ОЭЭ регистрируется в органах местного самоуправления. При наличии заявлений на один объект от двух и более общественных организаций допускается создание единой экспертной комиссии.
2. Организатор ОЭЭ обращается к заказчику проекта с письменным обращением о представлении объекта ОЭЭ, сопровождаемым подтверждением регистрации ОЭЭ в установленном порядке (в случае получения отказа обращается в суд).
3. Формируется экспертная комиссия, членами которой не могут быть сотрудники или представители заказчика и разработчика экспертируемой проектной документации, истребованной на ОЭЭ, гражданин или представитель юридического лица, состоящий в трудовых или иных договорных отношениях с указанными заказчиком или разработчиком документации.
4. Инициаторы и организатор ОЭЭ публикуют в СМИ объявления о начале и этапах проведения ОЭЭ.
5. Организатор ОЭЭ обеспечивает работу экспертной комиссии и подготовку сводного заключения ОЭЭ.
6. Заключение ОЭЭ направляется федеральному или региональному органу исполнительной власти в области экологической экспертизы, осуществляющему государственную экологическую экспертизу, заказчику документации, органам, принимающим решение о реализации объектов экологической экспертизы, органам местного самоуправления и может передаваться другим заинтересованным лицам.



## 2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ. АЛГОРИТМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ









## 2.1. ТИПОЛОГИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Термин «заинтересованные стороны» или «стейкхолдеры» (от англ. stakeholders) является неотъемлемой частью стратегического менеджмента. Говоря о развитии организации или проекта, исследователи утверждают, что высокая эффективность решений возможна только в том случае, если многочисленные интересы разных сторон учтены при разработке этих решений.

Идеолог и основоположник классической концепции стейкхолдеров Эдвард Фриман предложил следующее определение «заинтересованных сторон» – «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие значимое влияние на принимаемые решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [31]. Это определение интересно тем, что под стейкхолдерами подразумеваются не только лица, наделенные возможностью влиять на достижение целей, но и те лица, интересы которых могут быть затронуты прямо или косвенно результатом предполагаемой деятельности.

На Рисунке 3 представлена типология стейкхолдеров, согласно которой заинтересованные группы могут быть разделены на 4 категории:

- ◆ те, на кого решение и его последствия окажут воздействие;
- ◆ те, на кого, возможно, будет оказано воздействие;
- ◆ те, кто будет влиять на решение;
- ◆ те, кто имеет интерес в решении и/или его последствиях.

Рисунок 3.  
Типология стейкхолдеров

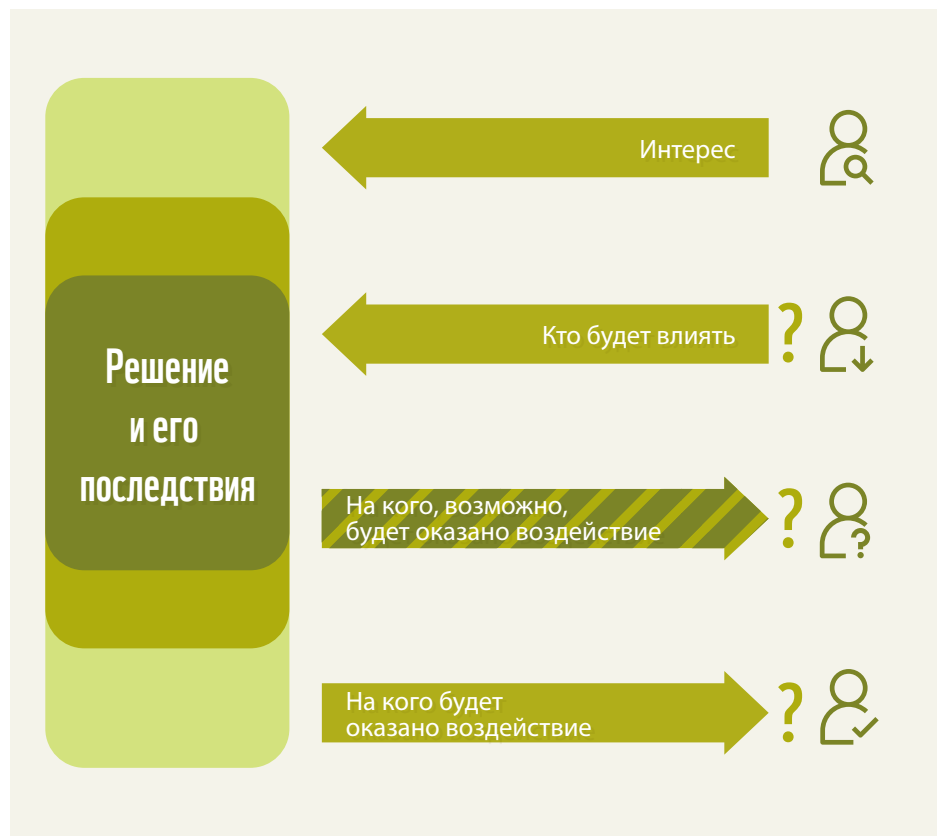


Таблица 6

Типология стейкхолдеров по уровню интереса и степени влияния

Согласно Руководству по планированию, мониторингу и оценке результатов развития Программы развития Организации Объединенных наций [59] типология стейкхолдеров основывается не только на уровне влияния, которое заинтересованные стороны оказывают на проект или предполагаемую деятельность, но и степени заинтересованности этих групп (сообществ) в обсуждаемом вопросе.

		ВЛИЯНИЕ	
		НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ
ИНТЕРЕС ВАЖНОСТЬ	ВЫСОКИЙ	<p><b>Группа 1:</b> Стороны, имеющие высокий уровень интереса, но низкую степень влияния</p> <p>ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИНФОРМИРОВАНЫ</p>	<p><b>Группа 2:</b> Стороны, имеющие высокий уровень интереса и высокую степень влияния</p> <p>ДОЛЖНЫ БЫТЬ АКТИВНО ВОВЛЕЧЕНЫ</p>
	НИЗКИЙ	<p><b>Группа 3:</b> Стороны, не имеющие высокого уровня интереса и имеющие низкую степень влияния</p> <p>ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОБЪЕКТОМ МОНИТОРИНГА</p>	<p><b>Группа 4:</b> Стороны, не имеющие высокого уровня интереса, но имеющие высокую степень влияния</p> <p>ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДОВОЛЬНЫМИ</p>

В Таблице 6 представлены типы заинтересованных сторон в зависимости от уровней интереса ЗС и степени влияния на разрабатываемые решения. В крайнем правом углу каждого блока сделаны пометки о рекомендуемом типе взаимодействия с каждой из представленных групп, так:

**Группа 1** – стороны, имеющие высокий уровень интереса, но низкую степень влияния. Цель взаимодействия состоит в том, что основная потребность этих заинтересованных сторон заключается в своевременном, полном и четко периодичном потоке информации о принимаемых решениях.

**Группа 2** – стороны, имеющие высокий уровень интереса и высокую степень влияния. Цель взаимодействия ориентирована на активное включение заинтересованных сторон в разработку управленческих решений, учет мнения и обеспечение обратной связи.

**Группа 3** – стороны, не имеющие высокого уровня интереса и имеющие низкую степень влияния. Цель взаимодействия предполагает, что эти группы ЗС должны стать объектами мониторинга на тот случай, если изменятся исходные данные интереса и влияния, и они перейдут в другую категорию, требующую более тщательного вовлечения этих групп в разработку и принятия решений.

**Группа 4** – стороны, не имеющие высокого уровня интереса, но имеющие высокую степень влияния. Цель взаимодействия состоит в том, что ситуация вокруг разработки и принятия решений должна быть удовлетворительной для этих заинтересованных сторон.

Некоторые исследователи выделяют следующие категории заинтересованных сторон при разработке и принятии экологически значимых решений [33]:

- ◆ те, на кого будет оказано негативное влияние в ходе проекта (от англ. «risk losers») – фактически группы, на которые экологические риски, связанные с планируемой деятельностью, окажут однозначно негативное воздействие: например, потерю местообитаний, ухудшение условий проживания и т.д. Часто, когда произносят термин «заинтересованные стороны», то первой представляется именно эта категория стейкхолдеров;
- ◆ те, кто может выиграть в ходе проекта (от англ. «risk gainers») – группы, которые могут получить какой-то бонус или доход от планируемой деятельности, в

большинстве случаев – это экономические выгоды: к примеру, собственники или потенциальные работники;

- ◆ те, кто оказывает влияние на проект (от англ. «risk managers») – группы, которые обладают высокой зоной ответственности и могут предотвращать или минимизировать негативное влияние проекта / намечаемой деятельности на окружающую среду. Часто это федеральные, региональные и местные органы власти, надзорные и регулирующие органы, также как и структуры, связанные с мониторингом и технической безопасностью объектов. Экспертное сообщество, способное оказать консультацию по проекту, также может быть отнесено к этой категории и т.д.

Последняя классификация хотя и является несколько нетипичной для восприятия, но позволяет получить более широкое представление о том, кто может оказаться заинтересованной стороной в рассматриваемом вопросе.



## 2.2. ВЫЯВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЦИКЛА ПРОЕКТА / ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выявление стейкхолдеров – сложный процесс, требующий всестороннего анализа аспектов обсуждаемого вопроса. Детальный подход к определению стейкхолдеров позволит снизить риск исключения из обсуждения отдельных групп заинтересованных сторон, более позднее выявление которых может стать причиной конфликтов и потребовать дополнительных затрат.

Простой анализ заинтересованных сторон, как правило, рекомендуется для всех процессов планирования. Анализ заинтересованных сторон может помочь определить:

- ◆ потенциальный риск, конфликт и трудности, которые могут сказаться на планируемых программах, проектах и мероприятиях;
- ◆ возможности и варианты партнёрства, которые могут быть изучены и развиты;
- ◆ наиболее уязвимые или обособленные группы, которые обычно исключены из процесса планирования [60].

Группа № 2 является основной для процесса планирования плана взаимодействия с ЗС, поскольку обладает высоким уровнем влияния и имеет сильную заинтересованность в проекте. Таким образом, от того, как будет использован этот потенциал, лицами, принимающими решение, зависит характер влияния этой группы на результат обсуждения.

Группы стейкхолдеров могут быть объединены, основываясь как на половозрастных и профессиональных характеристиках, так и психо-эмоциональных особенностях (например, по типу быстроты восприятия информации, необходимости персональной коммуникации, возможности напрямую задать вопросы и т.д.). В зависимости от того, как определенная аудитория склонна получать информацию (в каком количестве, используя какие современные технологии, в какое время дня и т.д.) организатору процесса, связанного с вовлечением ЗС в разработку управленческого решения, стоит использовать разные методы или их комбинацию. О чем более подробно будет представлено в главе «Этапы и основные методы вовлечения заинтересованных сторон. Цикл общественного участия».

Для более эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами важно не просто выявить определенную группу, но и понять ее интерес в обсуждаемом вопросе и/или принимаемом решении. Четкое определение сферы пересечения интересов позволит понимать, каким может быть компромиссный вариант, позволяющий избежать дополнительных финансовых, временных затрат и риска возможных социальных конфликтов.

Что может быть источником информации для формирования первичного перечня заинтересованных сторон?

- ◆ переговоры с ответственными лицами, связанными с предметом обсуждения, – представителями местной и региональной власти;
- ◆ переговоры и встречи с лидерами мнений;
- ◆ переговоры и встречи с руководителями общественных движений, НКО, инициаторами крупных социальных событий;

- ▶ публикации и материалы в местных, региональных и федеральных средствах массовой информации;
- ▶ рейтинг популярных местных информационных (в том числе общественных) электронных ресурсов и каналов, характер и содержание публикаций на них;
- ▶ анализ официальных страниц в социальных сетях, персональных информационных ресурсов местных журналистов, блогеров, общественных деятелей.

В Таблице 7 представлена типовая структура первичного анализа заинтересованных сторон и степени (глубины) их вовлеченности в проект обсуждаемое решение.

В качестве примера рассмотрим такой предмет обсуждения, как строительство нового производственного объекта на территории города. Обрисуем первый срез потенциальных заинтересованных сторон, которые могут быть затронуты намечаемым проектом. В таблице приведены несколько вариантов ЗС, но это далеко не полный список.

**Таблица 7**

**Структура первичного анализа заинтересованных сторон. Пример**

Тип заинтересованных сторон	Предмет интереса	Характер интереса + / -, нейтральный*	Степень заинтересованности**
<b>Местные органы власти</b>	Отсутствие возможных социальных конфликтов Развитие промышленного и экономического потенциала территории	Нейтральный При наличии спокойной социальной обстановки характер интереса	✓✓✓
<b>Мужчины в работоспособном возрасте</b>	Новые рабочие места Рост благосостояния	+	✓✓
<b>Жители города</b>	Обеспокоенность возможным усилением негативного влияния на окружающую среду	-	✓✓
<b>Экологические активисты</b>	Снижение негативного воздействия на окружающую среду	-	✓✓✓✓✓

\* Нейтральный характер интереса значит, что стейкхолдер может менять свое мнение в зависимости от складывающихся условий и общих общественных настроений (Группа 4). Например: органы местной власти, которым важно сохранять баланс между двумя своими основными целями: экономическим развитием территории и отсутствием социального напряжения.

\*\* Степень заинтересованности (сильная или слабая) отражает то, насколько обсуждаемые вопросы являются важными для той или иной группы, от этого будет зависеть то, насколько активно эта группа будет намерена участвовать в обсуждении и следить за ходом принятия решения.

<b>Представители коренных малочисленных народов, проживающие на территории, находящейся в непосредственной близости от места строительства</b>	Сохранение исконного образа жизни и землепользования	—	✓✓✓✓✓
<b>Местные коммерческие СМИ</b>	Информационные поводы, рейтинг Коммерческие задачи	Нейтральный	✓✓✓✓✓

Помимо степени заинтересованности и ее характера для лиц, ответственных за разработку плана и стратегии по вовлечению заинтересованных сторон в проект, важно понять, какой властью обладают эти группы и каким образом (какими инструментами) эти группы могут оказать влияние на ход проекта.

В Таблице 8 приведен пример анализа степени влияния и заинтересованности выявленных групп стейкхолдеров на ход проекта.

**Таблица 8**

**Анализ степени влияния и заинтересованности стейкхолдеров на ход проекта**

Тип заинтересованных сторон	Заинтересованность (по шкале от 1 до 5)	Влияние (по шкале от 1 до 5)	Тип группы в соответствии с Таблицей 2
Местные органы власти	3	5	2
Мужчины в работоспособном возрасте	4	3	1
Жители близлежащих территорий	4	3	1
Экологические активисты	5	5	2
Представители коренных малочисленных народов, проживающие на территории, находящейся в непосредственной близости от места строительства	5	5	2
Местные коммерческие СМИ	4	4	2

В зависимости от заинтересованности и значимости определенной группы стейкхолдеров (степени влияния на ход проекта или обсуждаемый вопрос) составляется план взаимодействия с этой (этими) группой, позволяющий обеспечить свободный доступ к информации, обмену мнениями относительно предмета обсуждения и учесть особенности этой группы.

В таблице 9 приведен пример выявления основных групп стейкхолдеров в зависимости от потенциального экологического риска, который может быть вызван реализацией проекта. В формате мозгового штурма команда проекта, занимающаяся вопросами взаимодействия с заинтересованными сторонами, может составить ключевые опорные вопросы, ответы на которые охватят еще один круг возможных вовлеченных в разработку и принятие решений.

**Таблица 9**

**Выявление групп стейкхолдеров в зависимости от потенциального экологического риска**

Эмиссия	Масштаб распространения	Ключевые вопросы	Группы заинтересованных сторон
Выбросы (загрязнение атмосферного воздуха) Шум	Низкий / средний / высокий	Кто живет в зоне влияния*? Какой тип бизнеса (фермерские хозяйства, частные заготовительные базы и т.д.) представлены на рассматриваемой территории?	Жители близлежащих населенных пунктов Предприниматели Органы местной власти Росприроднадзор Роспотребнадзор
Сбросы (загрязнение водных объектов)	Место сброса Зона влияния вниз по течению реки	К какой категории относится водный объект? Кто живет в зоне влияния**? Какие водопользователи расположены вниз по течению реки: водозаборы; места массового отдыха, пляжи, места традиционной ловли рыбы? Какие водопользователи расположены выше по течению (кто осуществляет сброс сточных вод)?	Жители близлежащих населенных пунктов Водопользователи вниз по течению, на которых будет оказано влияние Федеральное агентство водных ресурсов Росприроднадзор Роспотребнадзор Водопользователи выше по течению, которые будут оказывать влияние на принимаемые решения (повышение степени очистки в случае наличия сброса выше)

\* Рекомендуем при рассмотрении предприятий I-II класса опасности учитывать зону влияния радиусом 2 км – для выявления населенных пунктов, подсобных, фермерских хозяйств, земель для выпаса скота, заготовки сена и т.д.; 5 км – для определения особо охраняемых объектов федерального и регионального уровня.

\*\* Рассматриваемая территория может быть и больше 5 км, так как охватывает территорию вниз по течению реки.

Отходы	Конечный пункт утилизации / размещения отходов и путь транспортировки	<p>Кто живет в районе объекта размещения отходов в случае его проектирования?</p> <p>Что располагается по пути транспортировки отходов до пункта утилизации / размещения?</p> <p>Кто может быть потенциальным потребителем образующихся отходов?</p>	<p>Жители близлежащих населенных пунктов и пунктов, расположенных по пути следования транспортного потока</p> <p>Предприятия по обращению с отходами</p> <p>Росприроднадзор</p> <p>Роспотребнадзор</p>
Изъятие земельных ресурсов	Локальный Смежные землепользователи	Кто является землепользователями, какова категория земель (земли промышленности..., с/х, лесного фонда) и разрешенный вид использования?	<p>Органы местной власти</p> <p>Частные лица</p> <p>Фермерские хозяйства и другие смежные землепользователи</p>

Говоря о взаимодействии с заинтересованными сторонами, конечно, многие аспекты регулируются законодательством разного уровня, в частности в вопросах нарушения прав отдельных стейкхолдеров. Лицо, принимающее решение, может ограничиваться только этим. Однако стоит понимать, что также существует широкая плоскость неформальных связей и коммуникации, которые могут связывать рассматриваемую территорию и разные группы ЗС. И от того, насколько удовлетворены потребности этих стейкхолдеров, не нарушены исторически сложившиеся традиции населения, зависит устойчивость принимаемых решений в будущем.

К примеру, если речь идет о строительстве нового объекта в населенном пункте сельской местности, то перечень вопросов для анализа ЗС может включать в себя следующее:

- 1) Какие экосистемные услуги предоставляет рассматриваемая территория и смежные с ней?
  - собирательство\* (ягоды, грибы, травы, лекарственные растения и т.д.);
  - заготовка леса;
  - выпас скота, заготовка сена;
  - рыболовство;
  - охота;
  - места отдыха местного населения;



\* Многие из перечисленных видов деятельности носят неформальный характер, просто исторически сложилось, что жители какого-то населенного пункта уже несколько поколений ловят рыбу именно в этом месте или ходят до соседней деревни через опушку леса и т.д. В данном случае земля, экосистемными услугами которых пользуется население, не является объектом частной собственности и принадлежит муниципалитету.

\*\* Перечень экосистемных услуг и примеры их использования можно посмотреть в «Отчете по экспертной оценке экосистемных услуг территории Новокузнецкого муниципального района» – Новокузнецк, ИнЭКА, 2017 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ineca.ru/?dr=about/news/2017/11/24&pq=01>

- места отдыха для жителей ближайших населенных пунктов;
- культурные и спортивные события (фестивали, слеты, спортивный туризм);
- исторически сложившиеся традиции (празднование национальных, этнических праздников, при этом территория не является – памятником культуры);
- места, обладающие эстетической ценностью для определенной категории (например, места для художественных пленэров и т.д.);
- сложившиеся пути движения населения\* (дорога до больницы, школы, детского сада, магазина, кладбища, остановки общественного транспорта, ближайшего населенного пункта и т.д.);
- защита от стихийных бедствий;
- средообразующие функции экосистем, поддерживающие качество окружающей среды;
- др.\*\*

2) Кто является пользователями этих услуг? Где территориально проживают пользователи?

3) Как часто востребованы эти услуги? В каком объеме?

Такое подробное исследование возможных сфер пересечения интересов стейкхолдеров и лиц, принимающих решения, естественным образом приведет к удлинению процедуры взаимодействия с заинтересованными сторонами и удорожанию этого процесса. Однако эти инвестиции носят долгосрочный характер и ведут к обеспечению устойчивости принимаемых решений. Уход от позиции краткосрочных побед позволит получить нематериальные выгоды в виде высокого уровня лояльности со стороны населения, поддержки и спокойной социальной обстановки.

## 2.3. ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ. ЭТАПЫ, МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ

В рамках этого пособия мы не ставим целью перечислить максимальное количество методов. Их очень много, а в связи с развитием данной сферы деятельности могут возникать новые. Поэтому мы привели примеры только основных, часто встречающихся методов для каждого из этапов 5-ступенчатого цикла процедуры взаимодействия с заинтересованными сторонами при принятии управленческих решений.

### ЭТАП 1 - «ИНФОРМИРОВАНИЕ»

Этап предполагает распространение достоверной, своевременной, в достаточном объеме информации по обсуждаемому вопросу. Важно, чтобы информационные тексты были написаны понятным и доступным языком, при необходимости были представлены схемы, рисунки и фотографии. Кроме того, необходимо предоставить достаточное количество времени, чтобы заинтересованные стороны могли ознакомиться с предоставленной информацией, обсудить, проанализировать ее, а также сделать выводы.

Информирование может быть организовано либо лицом, принимающим решение, либо фирмами, специализирующимися на данном виде услуг. Алгоритм информирования включает в себя: определение заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выбор соответствующего метода информирования, распространение наиболее полной информации о принимаемом решении.

Рисунок 4.

Информирование заинтересованных сторон



#### Методы этапа «Информирования»:

**Интернет, социальные сети.** С развитием социальных сетей распространение информации достигло небывалой скорости. Одна публикация на странице лидера мнений или известного блогера и буквально в течение дня о проблеме будет известно далеко за пределами населенного пункта, города, региона и даже страны. Это создает как ограничения, так и возможности для тех, кто работает с заинтересованными сторонами. От правильного понимания, кто задает тренд, кто пользуется доверием и вниманием общественности (подписчиков) зависит эффективность выстроенной коммуникации и достигнутые результаты, а также то, какую информацию узнают ЗС о проекте: положительную или негативную. Информация в данном случае может быть представлена в самой разной форме: вирусные видео; привлекающие внимание эстетические видео-ролики; интересные по содержанию посты в социальных сетях; инфографика и т.д.

Если речь идет о законодательно регламентированных процедурах, то лучше всего размещать информацию на официальных муниципальных сайтах, а также на популярных сайтах местного сообщества. Важным преимуществом является возможность получить замечания и предложения заинтересованных сторон

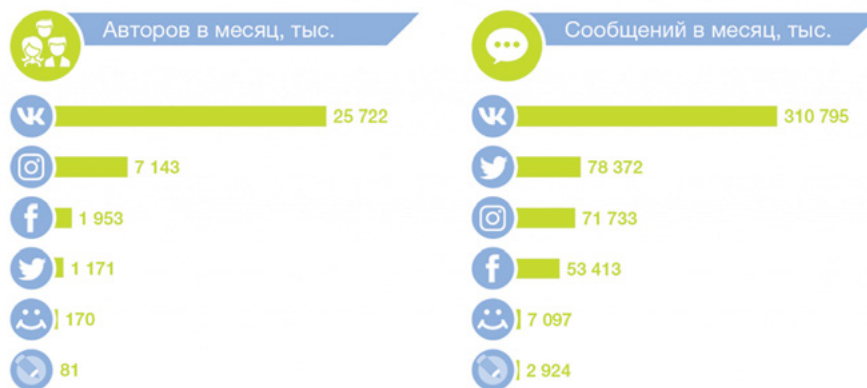
достаточно оперативно, без необходимости организовывать отдельные площадки для взаимодействия, просто прикрепив онлайн-опрос рядом с информацией об обсуждаемом вопросе.

Однако все же использование только онлайн-площадок имеет и ряд недостатков. Так, например, не все ключевые группы стейкхолдеров могут быть охвачены, потому что не будут иметь свободный доступ к сети Интернет и свободно владеть навыками общения в онлайн-пространстве и умениями использовать информационные ресурсы.

По данным ресурса Brand-analytics [29] ниже представлена статистика ключевых пользователей социальных сетей по итогам лета 2017 г., что может быть полезным при планировании кампаний в социальных сетях.

**Рисунок 5.**

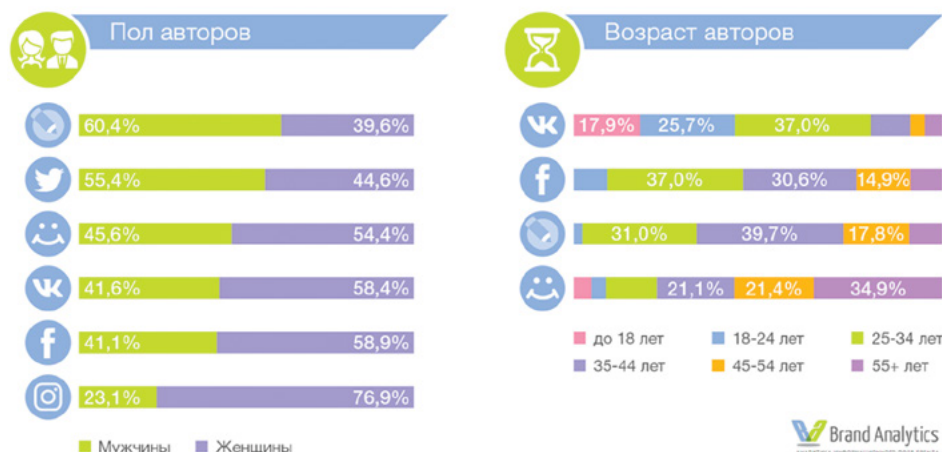
**Статистика авторов социальных сетей в России**



Brand Analytics  
аналитика информационного поля бренда

**Рисунок 6.**

**Распределение по полу и возрасту авторов социальных сетей в России**



Brand Analytics  
аналитика информационного поля бренда

Более подробно с результатами анализа можно ознакомиться на информационном ресурсе Brand Analytics [29].

**СМИ.** Средства массовой информации – печатные издания, радио и телевидение – являются хорошим каналом для распространения информации. Однако с активным внедрением электронных устройств в жизнь современного человека, нужно понимать, что целевая аудитория печатных СМИ резко увеличила свой возраст, и в целом сократилась.

Несмотря на то, что публикации в местных СМИ являются неотъемлемым условием, например, проведения процедуры общественного участия в рамках ОВОС, нужно понимать, что если лицо, принимающее решение, хочет реальной обратной связи, то невозможно обойтись только формальным подходом. Информация должна быть представлена так, чтобы вероятность ее прочтения и восприятия обеспечила вовлеченность важных целевых групп.

Отдельным важным аспектом является организация пресс-конференции для СМИ, так как позволяет управлять информационными поводами относительно проекта или обсуждаемого вопроса, а также выстроить политику взаимодействия с местными журналистами, в том числе и оппозиционными.

Открытость, понятность информации и прозрачность процедуры участия с заинтересованными сторонами обеспечат определенную долю безопасности для ЛПП от «нападок» в СМИ.

**Информационные письма.** Информационные письма используются, когда необходимо донести информацию до относительно небольшого числа граждан и организаций. Важно, чтобы информация была понятна получателю: что именно требуется от него, каким образом он может принять участие в обсуждении и зачем его участие нужно (как ему самому, так и приглашающей стороне).

**Размещение информации в публичных местах.** Объявления на улице используются тогда, когда необходимо донести конкретную информацию до определенной целевой группы, например, жителей определенного микрорайона. Информацию о проекте или обсуждаемом вопросе можно размещать также в местах массового посещения, например, на остановках, а также у входа на почту, отделениях банка, магазинах, торговых центрах, кинотеатрах, театрах, библиотеках и т.д. Если информация ориентирована на водителей, то можно использовать ресурс билбордов, расположенных как внутри города, так и на протяжении междугородних трасс, а также световых табло на торговых центрах. Очевидно, что месседж (сообщение) должен быть очень коротким и понятным для целевой аудитории, включающим в себя всю необходимую информацию.

**Лидеры местных сообществ.** Трансляция информации о проекте или обсуждаемом вопросе через лидеров мнений и их сообществ позволяет вовлечь в обсуждении более широкие группы и найти выход к тем аудиториям, с которыми у лица, принимающего решения, не получается взаимодействовать самостоятельно.

Также могут быть использованы выставки, информационные стенды; размещение проектной документации в местах общественного доступа; распространение буклетов, листовок, информационных бюллетеней; любая другая наглядная информация и др.

## ЭТАП 2 - «ВЫЯВЛЕНИЕ МНЕНИЙ»

После того, как были выявлены основные заинтересованные стороны по обсуждаемому вопросу и они получили необходимую информацию, следует этап выявления их мнений по поднятому вопросу. На этом этапе в полной мере реализуется принцип о равноправности участников процедуры: каждый представитель заинтересованных групп должен иметь возможность высказаться (необходимо обеспечить специальную, наиболее подходящую для него площадку).

При организации данного этапа важно также учитывать следующие аспекты:

- ▶ заинтересованные стороны должны иметь достаточно времени, чтобы представить свою точку зрения;
- ▶ временные рамки для предоставления комментариев должны быть четко определены;
- ▶ необходимо реагировать на поставленные вопросы, проблемы или замечания, сделанные заинтересованными сторонами;
- ▶ полученные комментарии должны быть обобщены и доступны заинтересованным сторонам.

Рисунок 7.

Выявление мнений заинтересованных сторон



### Методы этапа «Выявления мнений»:

**Опрос, голосование, анкетирование.** Цель опроса – выявить отношение заинтересованных сторон к обсуждаемому вопросу, получить комментарии, предложения и возражения. Метод используется на начальном этапе, до принятия решения; когда важно иметь общую картину мнений относительно обсуждаемого вопроса. Опросы могут проводиться в режиме уличного интервью, телефонного интервью, через СМИ и Интернет, смс-голосования и т.д. По результатам опроса составляется отчет, который должен быть доступен заинтересованным сторонам. Самый быстрый и дешевый вариант – организация онлайн-опроса, используя общественно доступные площадки Google Forms, SurveyMonkey.com, Testograf.ru, Survio.com и т.д.

Недостатком этого формата является то, что только выявление мнений в случае конфликтной ситуации может привести к обострению общественных настроений и росту социальной напряженности вокруг обсуждаемого вопроса.

**Мозговой штурм.** Метод позволяет в краткие сроки обрисовать поле мнений относительно обсуждаемого вопроса. Мозговой штурм под руководством умелого фасилитатора позволяет выявить скрытые мотивы и интересы разных групп, которые не всегда очевидны.



**Комментарии.** Этот метод может использоваться, когда необходимо узнать мнение людей по каким-то конкретным предложениям, когда нужно получить широкий диапазон взглядов. В этом случае нет вопросов, а есть приглашение высказать комментарии по обсуждаемому вопросу любым удобным способом: по почте, по телефону, по электронной почте, через Интернет, через общественную приемную и т.д. Участники могут сказать по заданной теме то, что они хотят, а не отвечать на конкретные вопросы анкеты. Анализ полученных комментариев занимает гораздо больше времени, чем заполненных анкет с заранее очерченным перечнем вопросов.

**«Горячая линия», «прямая линия».** Обеспечение возможности заинтересованным сторонам задать вопросы и предоставить комментарии по заявленной теме в свободном формате.

**Журнал предложений и замечаний.** Журналы размещаются в местах общественного доступа, например, в библиотеках, местных администрациях, приемных некоммерческих организаций, депутатов вместе с проектными документами намечаемой деятельности, с пояснительными письмами о процедуре общественного участия.

**Бланки участников собрания, общественных слушаний.** При проведении встречи, собрания или общественных слушаний всегда есть участники, которые предпочитают выразить свое мнение письменно, а затем в письменном виде получить ответ. Заполненные бланки обрабатываются, а зафиксированные предложения и замечания также отражаются в отчетной документации, на которые даются ответы разработчиков проектной документации и инициатора хозяйственной деятельности.

### ЭТАП 3 - «ОБСУЖДЕНИЕ»

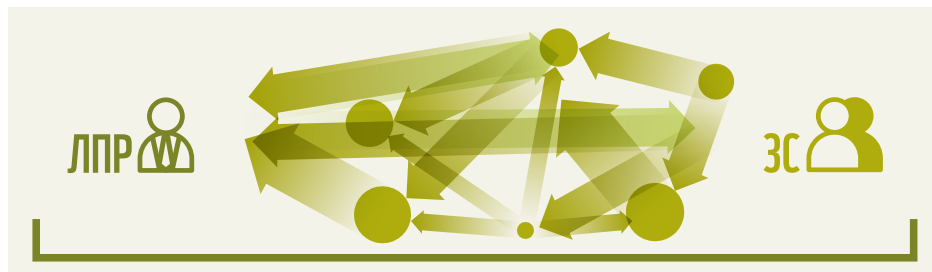
После того, как собраны мнения по рассматриваемому вопросу, необходимо перейти к обсуждению для соотнесения всех интересов и выработки того решения, которое наиболее оптимально удовлетворяет всем выдвигаемым требованиям.

Метод обсуждения может быть выбран самый разный, в зависимости от специфики проблемы, целевых аудиторий, местного сообщества, на территории которого организовано обсуждение.

Важным является организация такой площадки, которая обеспечит наибольшую посещаемость и свободный обмен мнениями между заинтересованными сторонами.

**Рисунок 8.**

**Обсуждение рассматриваемого вопроса с заинтересованными сторонами**



## Методы этапа «Обсуждения»:

**Онлайн-обсуждения.** Метод, который позволяет отслеживать поступающие комментарии в онлайн-режиме и отвечать на поступающие вопросы и суждения, вести открытый диалог. Для проведения такого формата обсуждения могут быть использованы как социальные сети (бюджетный вариант), так и разработаны специальные площадки, позволяющие комментировать, редактировать, оставлять рецензии со стороны неограниченного количества участников. Важно понимать, что этап обсуждения отличается от этапа выявления мнений, но и не является голосованием с намерением выбрать «верное», «правильное» мнение. Это дискуссия, анализ, изучение обсуждаемого вопроса, проверка различных гипотез и тезисов оппонентов с тем, чтобы понять, в какой плоскости находится ответ, который учитывает разные мнения и при этом соответствует изначально поставленной цели.

**Общественные слушания, круглые столы, собрания.** Это очень распространенный метод для формально закрепленных процедур. Общественные слушания, круглые столы дают возможность сделать официальные заявления для общественности, а присутствующие могут сразу и непосредственно высказаться и задать вопросы. Некоторые ключевые моменты, на которые стоит обратить внимание при проведении общественных встреч:

- ▶ место проведения таких встреч должно быть «нейтральным»;
- ▶ должен быть четко определен регламент встречи: порядок выступлений, продолжительность сообщений, время на вопросы и ответы;
- ▶ ведущим встречи должен быть человек, имеющий авторитет у аудитории; он координирует ход общественной встречи, следит за тем, чтобы обсуждение шло в рамках обозначенного вопроса и не переходило на другие темы.

**Деловые игры.** Моделирование реальной ситуации в формате кейса и обмен социальными ролями позволяет разным заинтересованным сторонам почувствовать себя в позиции другой стороны и глубже рассмотреть обсуждаемый вопрос. Кроме того, участие в деловых играх позволяет увидеть шаблонность восприятия многих аспектов и быстрее прийти к удовлетворительному решению.

**Реальное планирование.** Этот метод можно использовать, когда, например, необходимо сделать выбор относительно местоположения определенного объекта, или наоборот, определить, какие объекты необходимо разместить на определенной территории. Метод предполагает создание макета территории и его использование на открытых собраниях для сбора предложений населения по обсуждаемому вопросу.

Реальное планирование полезно использовать на самых ранних стадиях планирования, например, при определении развития отдельных районов или кварталов. Он позволяет всем заинтересованным группам предлагать идеи, выделять приоритетные среди возможных решений, разрешать конфликты. Данный метод помогает выявить потребности людей. Преимущество этого метода заключается в том, что компромисс или консенсус достигается гораздо быстрее, так как усилия участников процесса направлены на достижение общей цели – улучшение среды жизнедеятельности. Более подробно с этим методом можно ознакомиться в указанных в ссылках источниках [27].

**Дискуссионные группы, фасилитированные дискуссии.** Такие дискуссии проводятся с участием небольшого количества людей, руководит дискуссией независимый фасилитатор, направляя обсуждение в нужное русло.

**Консультации, личные встречи.** Метод является наиболее эффективным способом обсуждения возможных решений с заинтересованными сторонами. Непосредственное общение позволяет более четко обсудить ключевые аспекты принимаемого решения, а также прийти к компромиссу. Кроме того, консультации и личные встречи являются менее затратными с точки зрения организации. В настоящее время консультации можно проводить также и в онлайн режиме (использование электронных средств связи), что позволяет экономить временные ресурсы всех заинтересованных сторон.

**Метод Делфи.** Этот метод используется для проведения обсуждений между экспертами. Процесс, как правило, занимает продолжительное время. Каждый эксперт предоставляет свое мнение относительно обсуждаемого вопроса в виде ответов на вопросник. Ответы объединяются, рассылаются обратно участникам, которых просят дать оценку возможным вариантам. Ответы участников статистически обрабатываются и снова рассылаются участникам, чтобы они увидели обобщенный ответ группы. Участников, чьи ответы значительно отличаются от остальных, просят аргументировать свои ответы. Аналогично проводятся второй и последующий туры опроса, пока не будут четко определены вопросы, по которым есть общее мнение экспертов, и вопросы, вызывающие разногласия. Более подробно с этим методом можно ознакомиться в указанных в ссылках источниках [27].

#### ЭТАП 4 - «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»

На данном этапе вырабатывается решение, учитывающее мнение заинтересованных сторон.

«**Принятие решений**» – сложный процесс, включающий в себя многие компоненты. Выработка самого решения будет формироваться на протяжении всего процесса формирования управленческого решения. Итоговое резюме по обсуждаемому вопросу принимает ЛПР, которым могут быть представители власти, бизнеса, общественных организаций, инициативных групп граждан, других групп местного сообщества. Бывают ситуации, когда ЛПР – это коллегиальный орган. Но в отличие от заинтересованных сторон лицо, принимающее решение, несет ответственность за принятое решение (в зависимости от сферы – вплоть до уголовной), в то время как стейкхолдеры такой ответственности не несут.

Рисунок 9.

Принятие решений



## Методы этапа «Принятия решений»:

### **Выборы на муниципальном, региональном и федеральном уровне.**

Выборы проводятся с целью избрания президента страны, депутатов, членов выборного органа местного самоуправления, выборных должностных лиц местного самоуправления на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании. В соответствии с законодательством, для каждого случая работает своя избирательная система. Итоги выборов подлежат официальному опубликованию.

**Референдум.** Объектом референдума является определенный вопрос – закон, законопроект, Конституция, поправка к Конституции, проблема, касающаяся международного статуса соответствующей страны, внутриполитическая проблема. Референдум представляет собой прямое правотворчество народа. Это один из способов участия общественности в принятии решений, важных не только местному сообществу, но и каждому отдельному человеку. Процедура референдума регламентирована Конституцией и законодательством соответствующих стран.

**Гражданское жюри.** Технология вовлечения граждан в процесс общественного обсуждения и принятия общенациональных решений, предложенная некоммерческой общественной организацией Джефферсон Центр в 1974 г. Гражданское жюри – это группа граждан (около 18 человек), представляющая собой различные слои общества и группы населения. Обычно учитываются возраст, пол, образование, расовая принадлежность, географическая локализация внутри сообществ. В процедуре также обязательно участие консультационного совета, который состоит из авторитетных людей, хорошо разбирающихся в обсуждаемой теме и представляющих разные позиции по отношению к проблеме, обеспечивающих членов жюри информацией. Результаты обсуждения публикуются в прессе и в официальных источниках.

Гражданское жюри создается для решения задачи согласования интересов государства и общества. Данная технология дает возможность людям изучить проблему, выработать совместное решение и огласить результаты перед общественностью. Гражданское жюри предоставляет всем заинтересованным сторонам возможность выдвинуть и обсудить свои идеи по рассматриваемой проблеме, а для граждан – это возможность глубоко вникнуть в её суть. Настоящая технология призвана также привлечь внимание средств массовой информации и общественности к ним. Одной из важных задач гражданского жюри является доведение до сведения законодателей и политиков (лиц, принимающих решения) рекомендаций, выражающих общественное мнение. Более подробно с этим методом можно ознакомиться в указанных в ссылках источниках [27].

**Visioring.** Метод предполагает вовлечение всех заинтересованных сторон в формирование общей стратегии развития сообщества и территории. Основной задачей метода является составление документа, который отражает основные приоритеты местного сообщества или, например, план работы отдельных служб на ближайшее время. Использование этого метода обусловлено необходимостью широкого видения проблем региона как отдельными людьми, так и различными группами. Однако реализация данного способа принятия решения предполагает хорошую подготовленность и осведомленность заинтересованных сторон по обсуждаемому вопросу. Более подробно с этим методом можно ознакомиться в указанных в ссылках источниках [27].

## ЭТАП 5 – «ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ»

После того, как было принято итоговое решение, необходимо проинформировать заинтересованные стороны о результатах, что было учтено, каким образом или почему не было учтено. Важно показать, что мнения ЗС действительно учитывались при принятии решения.

Это очень важный этап, который обычно недооценивают в российской практике и зачастую не реализуют. Обязательная реализация «обратной связи» развивает эффективность применения процедуры взаимодействия сторон, готовность и желание заинтересованных сторон в дальнейшем участвовать в обсуждении других вопросов. Кроме того, обратная связь позволяет обеспечить своевременную координацию всего хода процедуры общественного участия.

**Рисунок 10.**  
**Обратная связь**



К **методам этапа «Обратной связи»** относятся все методы этапа «Информирования».

Обратная связь – основа основ, на которой держится вся работа с заинтересованными сторонами. Перефразируя современную рекламу про средства коммуникации: «Не опубликовал отчет – не было». Весь процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами, как бы эффективно он не был бы организован, может быть сведен к нулю, если заинтересованные стороны не получили информацию о том, как их мнения были учтены или почему не были учтены и каким получилось итоговое решение ЛПР.

Часто заинтересованные стороны путают приглашение к диалогу с убежденностью, что именно их мнение будет точно учтено. Взаимодействие с ЗС – это все-таки про компромиссное решение, учитывающее широкое разнообразие интересов и позволяющее удовлетворить их. Страх в том случае, если мнения стейкхолдеров носили негативный окрас, заставляет инициатора процесса не представлять публично итоги проделанной работы и избегать упоминания о том, какие мнения не были учтены. Однако если же эти мнения не были учтены в силу объективных причин, то об этом важно рассказать всем вовлеченным в процесс и объяснить, почему. Прозрачность работы вызывает доверие со стороны заинтересованных сторон, лояльность и восприимчивость к предлагаемым изменениям. Поэтому затраты на составление отчетов и поддержку оперативной обратной связи позволят избежать дополнительных затрат по устранению нарождающихся конфликтов и роста обеспокоенности со стороны разных групп ЗС.

Как уже было отмечено выше, методы обратной связи включают в себя те же каналы коммуникации, что и информирование заинтересованных сторон. Но одна из наиболее востребованных со стороны стейкхолдеров форм обратной связи – это подготовка содержательного отчета о выполненной работе с качественными и количественными характеристиками вовлечения ЗС, принципах выбора групп для взаимодействия, методах работы с ними, и самое главное – на какие вопросы и как повлияли ЗС. Понятное и доступное описание результатов позволит заинтересованным сторонам видеть результаты, в том числе и своей работы, потраченных ресурсов (компетенций, умений, времени и т.д.) и получить эмоциональное удовлетворение от коммуникации. Информированные ЗС с большей вероятностью примут участие в предлагаемых форматах обсуждения вновь. Для лица, принимающего решения, открытость и публичность – это инструменты управления процессом, т.к. явными (даже если и конфликтными) процессами управлять проще, чем скрывать их и не быть уверенным в последствиях негативных настроений.



## 2.4. ФОРМАТЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ОБСУЖДЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

В практическом руководстве по применению международного Стандарта по взаимодействию с заинтересованными сторонами AA1000SES-2015 [63] приведены примеры форматов, которые позволяют осуществлять весь 5-ступенчатый цикл участия ЗС и искать компромиссное решение, удовлетворяющее интересы разных групп.

Таблица 10

Форматы вовлечения заинтересованных сторон в обсуждение и принятие решений относительно рассматриваемого вопроса

Наименование формата	Ключевое послание Цель	Описание
Технология open-space / опэн-спейс	Дать возможность каждому выступить или принять участие во взаимодействии на основе своих проблемных вопросов, обеспокоенности или идей	На мероприятиях, встречах или организациях формата open-space участники разрабатывают их собственную повестку смежных рабочих сессий вокруг основной центральной темы стратегической важности. В конференциях open-space нет никаких ключевых спикеров, заранее подготовленных расписаний воркшопов и панельных дискуссий. В противовес этому, сидя в большом совместном кругу, участники в первый раз конференции обсуждают и решают, каким образом будет устроена работа их конференции. Каждый участник предлагает свою тематику и формат. После того, как все предложения озвучены, участники составляют общее расписание конференции и расходятся для участия в разных форматах. Мероприятия начинаются в этот же момент.

<p><b>Разработка сценария развития</b></p>	<p>Креативные подходы и коммуникации по поводу стратегических идей</p>	<p>Несколько отличается от реального планирования, подхода который представлен в разделе метода этапа «Принятия решений» тем, что первый в основном используется, если вопросы находятся на локальном уровне и не затрагивают сложных тем и стратегического уровня планированию. Во втором случае может быть использовать метод разработки сценариев.</p> <p>В малых группах стейкхолдеров, включая лиц, принимающих решения, и экспертов под руководством фасилитатора определяются ключевые вопросы, имеющие отношение к обсуждаемой тематике. После этого выявляются ключевые тренды и движущаяся сила стратегического развития. Наиболее важные из возможных трендов рассматриваются более подробно и конкретизируются.</p>
<p><b>World Café / Мировое кафе</b></p>	<p>Генерация идей, распространение знаний, стимулирование креативного подхода и исследование возможностей в больших группах</p>	<p>Метод предполагает размещение участников по 4-5 человек за столом неформально – как будто бы это кафе. Каждый стол находится в ведении одного человека, который всегда остается на месте. Каждый стол обсуждает вопрос, связанный с центральной темой, зарисовывает или записывает результаты обсуждений, чтобы зафиксировать предлагаемые идеи. После 30 минут участники пересаживаются за новый стол и дополняют своими идеями итог предыдущей работы «стола». После нескольких кругов каждая из групп получает расширенный перечень идей (не только сформированный в формате мозгового штурма, но и прошедший обсуждение с заинтересованными сторонами).</p> <p>Подробнее о методе доступно по ссылке: <a href="http://www.theworldcafe.com">www.theworldcafe.com</a></p>

В «Сборнике инновационных решений по сохранению биоразнообразия для угледобывающего сектора» приведены некоторые форматы взаимодействия с заинтересованными сторонами на разных этапах реализации угледобывающих проектов [62]. Основа таблицы принята согласно «Информационно-справочному руководству по применению Протокола ЕЭК ООН по стратегической экологической

оценке» (ООН, 2014) [44], скорректирована и дополнена возможными методами общественного участия на основании наилучших российских и мировых практик.

**Таблица 11**

**Обзор основных методов вовлечения заинтересованных сторон**

Метод вовлечения заинтересованных сторон	Позволяет			Основные характеристики		
	Информировать	Собирать информацию и комментарии	Совместно решать проблемы	Затраты на применение	Возможность решать проблемы	Простота предоставления обратной связи
Рассылка информационных писем и запросов информации о состоянии окружающей среды в ОМСУ, государственные и контролирурующие органы, в специализированные организации – держатели информации	+	+		\$ <sup>2</sup>	нет	да
Размещение информации в официальных и массовых СМИ	+			\$\$	нет	нет
Размещение информации в сети Интернет, на сайтах предприятия, ОМСУ, в т.ч. предполагающих сбор комментариев и замечаний	+	+		\$	нет	да
Размещение информации в виде печатных изданий (буклеты, отчеты, краткое резюме, информация), в т.ч. предполагающих сбор комментариев и замечаний	+	+		\$	нет	да
Личные встречи и консультации	+	+	+	\$	да	да
Консультации по телефону, почте, в сети Интернет	+	+	+	\$	да	да

<sup>2</sup>затраты на применение того или иного метода оцениваются как обычные, в рамках текущих расходов (\$), и более высокие (\$\$).

Организация круглых столов, семинаров, конференций с привлечением представителей заинтересованных сторон, специализированных организаций, экспертов	+	+	+	\$\$	да	да
Информационная горячая линия	+	+		\$	нет	да
Презентации и выставки	+	+		\$\$	нет	нет
Опросы		+		\$\$	нет	да
Встречи, собрания и др.	+	+	+	\$\$	да	да
Создание постоянно работающего механизма «обратной связи»	+	+	+	\$\$	да	да
Формирование долгосрочного партнерства и реализация социальных программ	+	+	+	\$\$\$	да	да

Это далеко не полный перечень успешных форматов, которые может использовать лицо, принимающее решение, для вовлечения заинтересованных сторон в обсуждение разных вопросов. Организация может опираться также на собственный успешный опыт и работающие форматы взаимоотношений с ключевыми группами заинтересованных.

Обязательные требования по формированию предприятиями публичной экологической и социальной отчетности в законодательстве РФ в настоящее время отсутствуют. Однако существуют международные стандарты, которыми может руководствоваться организация в формировании своей политики работы с заинтересованными сторонами. Более подробно данные форматы рассмотрены в главах 4.5 и 4.6.

В Приложении 1 представлены краткие рекомендации по использованию областей, форматов и методов взаимодействия с заинтересованными сторонами на разных стадиях жизненного цикла промышленного объекта и рекомендации по их использованию.

## 2.5. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Одной из наиболее распространенных ошибок в работе с заинтересованными сторонами является исключение по профессиональной принадлежности, то есть, если группа или физическое лицо не представляют никакого профессионального сообщества, имеющего знания в обсуждаемом вопросе, то лицо, принимающее решение, не стремится привлечь эти группы к какому-либо взаимодействию. В качестве аргументов приводится: «неготовность к диалогу», «недостаток профессиональных знаний» или «нехватка умений» для участия в полноценном диалоге и формировании предложений. Стереотипное восприятие, что только профессиональные сообщества могут быть полезны проекту, приводят к невосприимчивости и отсутствию лояльности со сто-

роны «непрофессиональных» сообществ. Это заблуждение часто несет дополнительные затраты инициаторам проекта, но уже в условиях сложных, конфликтных отношений, сложившихся вокруг планируемой деятельности.

При этом самая главная задача команды проекта состоит в том, чтобы понять, чей голос может быть не услышан, но на кого проект окажет отрицательное воздействие, чьи интересы могут быть затронуты и чей голос будет иметь большое влияние в будущем на результаты принятых решений. Поэтому очень важно представить информацию и сформулировать вопросы таким образом, чтобы они были понятны непрофессиональному сообществу.

В книге «Гибкий ум» Эстанислао Бахрах приводит пример, каким образом общение с непрофессиональным сообществом позволило сделать фактически научный прорыв в исследовании, которым он занимался. На протяжении нескольких лет Бахрах изучал в Гарвардской медицинской школе мышечную дистрофию Дюшена, страшное генетическое заболевание. За предыдущие годы удалось накопить значительный объем знаний, однако не получалось никаким образом проанализировать их так, чтобы исследовательский материал принес пользу в лечении и диагностике этой болезни. Только после того, как Эстанислао выступил перед теми, кто также, как и он говорили на испанском – иммигранты из Гватемалы, Гондураса, Сальвадора, которые работали...уборщиками. Наличие определенных предрассудков и отсутствие опыта общения с новой для себя целевой аудиторией не остановили исследователя, и он встретился с 25 представителями испано-говорящей группы, прервав их ночную смену на небольшую лекцию и обсуждение. Избежав сложных терминов и изобразив результаты исследований в виде диаграмм и схем, Бахрах дал возможность участникам задавать простые вопросы, позволяющие понять больше о смысле исследования. В результате один из таких вопросов заставил автора по-новому взглянуть на ход своих экспериментов и повторить отдельные элементы. Результаты не заставили себя ждать. Ошибка была обнаружена [68].

Какие еще шаблоны восприятия не позволяют лицу, принимающему решения, выстроить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами?

Ниже предлагаем некоторые из них.

### 1. «Это работа кого-то другого»

Несогласованность действий отдельных структур компании. Как правило, организация работ по вовлечению заинтересованных сторон в процесс принятия решений становится задачей PR-отдела, при этом это и остается только их задачей, не являясь приоритетом в работе других отделов компании.

### 2. «Есть только один правильный взгляд на вещи»

Основной смысл картирования заинтересованных сторон и их интересов как раз и состоит в том, чтобы увидеть перспективы и разные точки зрения на обсуждаемый вопрос. Из-за этой ошибки часто картина остается плоской и не приобретает объем.

### 3. «Работать с тем, кто громко кричит»

Вовлекать в работу и планировать основной объем работ по взаимодействию с заинтересованными сторонами только относительно тех, кто громко и негативно высказывается – это попытка пресечь последствия, но не работа на будущее по формированию позитивного мнения. Исключения тех, кто нейтрально или позитивно настроен из коммуникации приводит к тому, что вас некому поддержать.

### 4. «Если об этом много говорят, то это и есть самое важное»

Если какой-то вопрос или проблема часто упоминаются, значит ли это, что они на самом деле самые актуальные на данный момент? Далеко не всегда. Как правило, это могут быть стереотипы, шаблоны восприятия, первое, что приходит на ум. Важно использовать инструменты общения, которые позволяют выявить уникальные глубинные запросы, связанные с обсуждаемой темой.

### 5. «Начинать никогда не поздно»

Эффективная работа с заинтересованными сторонами может быть эффективной в том случае, если она начата своевременно, то есть до начала принятия решений и реализации проекта. Это позволит избежать рисков внесения дополнительных изменений и не повлечет крупных финансовых затрат.

### 6. «Кто тут заинтересованные стороны – очевидно»

Излишняя уверенность лица, принимающего решения, и поверхностное понимание концепции взаимодействия с ЗС может привести к тому, что те, чей голос важен, могут быть исключены из процесса принятия решений.

### 7. «Мы знаем, что им нужно»

Шаблонное восприятие ожиданий и нужд заинтересованных сторон, недооценка и переоценка того, что имеет для них значение может привести к усилению негативных настроений и осуществлению невостребованных со стороны ЗС действий.

### 8. «Мы с вами свяжемся»

Часто процедура взаимодействия с ЗС очень активно осуществляется до момента выявления мнений ЗС и организации площадки для обсуждения. После того, как мнения получены, команда проекта занята обработкой результатов и их использованием, но забывает поддерживать контакт со стейкхолдерами и оперативно информировать их о том, что происходит. Это снижает мотивацию ЗС вновь принимать участие, а в частном случае – может вызвать негативную реакцию с возможными последствиями для проекта.

### 9. «Скажите, что вы думаете»

Часто лицо, принимающее решение, задает слишком общие вопросы или предлагает дать комментарии открытого типа, а потом не понимает, каким образом эти результаты могут быть полезны для проекта или обсуждаемого решения,



а самое главное – каким образом их можно учесть. Для того, чтобы процедура была эффективной, у нее должны быть понятные цели инициатора и понятные задачи у тех, кого вовлекают. Если вы хотите получить ответ на конкретный вопрос, его нужно задать.

#### 10. «У меня есть четкая последовательность действий»

Работа с заинтересованными сторонами – процесс во многом стихийный и плохо прогнозируемый, поэтому план работы специалистов должен обладать высокой гибкостью и запасом ресурсов на его изменение: количество встреч, место их проведения, формат и т.д.

#### 11. «Давайте их просто позовем»

Формально выполненная процедура совершенно не приносит никаких результатов. Скорее – двойная потеря: средств (есть риск, что придется делать снова) и доверия (так как вызовет негативную реакцию со стороны стейкхолдеров).

Ниже в Таблице 12 приведен перечень ограничений для участия стейкхолдеров в соответствии с международным стандартом AA1000SES-2015 (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard) и возможные решения этих ограничений, которые позволят в полной мере и эффективно вовлекать заинтересованные стороны в обсуждение значимых вопросов [53].

**Таблица 12**

#### Ограничения для участия заинтересованных сторон

Сферы возможных ограничений	Вопросы	Возможные решения
Знания / образование / коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Специфические знания, касающиеся обсуждаемого вопроса;</li> <li>- Умение пользоваться современными технологиями коммуникациями;</li> <li>- Грамотность;</li> <li>- Стили коммуникации;</li> <li>- Язык;</li> <li>- Ограниченный доступ к средствам массовой информации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить своевременную информацию;</li> <li>- Использовать разные каналы коммуникации (печатные и онлайн средства массовой информации, общественное радио и т.д.);</li> <li>- Обеспечить заинтересованные стороны необходимыми тренингами;</li> <li>- Представить информацию об обсуждаемом вопросе на разных языках;</li> <li>- Организовать дни открытых дверей для обеспечения свободного доступа к информации.</li> </ul>

Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступ к информационно-коммуникационным технологиям (связь, Интернет и т.д.);</li> <li>- Виды транспорта;</li> <li>- Ненадежная перевозка (к примеру, из-за специфики сезона)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбирать доступные места;</li> <li>- Обеспечить поддержку транспортом;</li> <li>- Обеспечить оборудование и тренинги по использованию современных информационно-коммуникационных технологий (если это необходимо);</li> <li>- Выбирать «правильное» время (например, избегать сезон дождей)</li> </ul>
Социокультурный контекст	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Социальные иерархии (разделение по кастам, полу, уровню достатка);</li> <li>- Местные конфликты;</li> <li>- Недостаток распространенного понимания о ключевых традициях и обычаях;</li> <li>- Специфические культурные традиции и стили коммуникации;</li> <li>- Семейные и другие обязанности (время уборки урожая, уход за детьми и т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить анонимность участия, если это необходимо;</li> <li>- Быть в курсе потенциальных конфликтов между группами стейкхолдеров;</li> <li>- Быть уверенным, что время и место события, предполагающего вовлечение заинтересованных сторон, учитывает нужды этих сторон.</li> </ul>
Место	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чувствуют ли стейкхолдеры себя комфортно?</li> <li>- Может ли быть, если нужно, обеспечена безопасность и анонимность?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учитывать потребности стейкхолдеров.</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Затраты на транспортные расходы и проживание;</li> <li>- Потеря рабочего времени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компенсация понесенных затрат.</li> </ul>

## 2.6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Одной из ключевых функций менеджмента, обеспечивающей эффективность осуществляемых действий, является своевременная оценка результатов и корректирующие меры, если они необходимы.

Результативность вовлечения заинтересованных сторон во многом зависит от того, настолько подробно были сформулированы цели и задачи взаимодействия, а также как точно были определены контрольные точки, в которых управляющие и корректирующие воздействия еще могут привести к нужным последствиям.


Итоговая оценка эффективности процедуры участия заинтересованных сторон позволит в количественных и качественных показателях увидеть степень

удовлетворенности привлекаемых к обсуждению групп и соотнести объем потраченных ресурсов с полученными результатами.

В международном Практическом руководстве по организации взаимодействия со стейкхолдерами «От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами» [53] предлагается следующая схема итоговой оценки выполненной работы.

**Таблица 13**

### Структура оценочного листа

Предмет взаимодействия с заинтересованными сторонами:	
Основные цели/ Ключевые показатели успеха Например: количество участников, наличие прогресса, удовлетворение заинтересованных сторон	Произошло ли это? Были ли ключевые показатели достигнуты?
Задачи вовлечения ЗС	В какой степени результаты взаимодействия с ЗС соответствуют поставленным целям?
Общая оценка Насколько оказался успешным выбранный сценарий?	
Что удалось выполнить в соответствии с планом?	
Что не удалось выполнить? И почему?	
Повлияли ли использованные форматы взаимодействия на мнения заинтересованных сторон? В какой степени?	
Оказали ли влияние мнения ЗС на обсуждаемый вопрос?	





3. ОБЛАСТИ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С  
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ  
СТОРОНАМИ,  
ФОРМИРОВАНИЯ  
ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ  
И СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТЧЕТНОСТИ 🐼

---









Ниже представлены области взаимодействия с заинтересованными сторонами из «Сборника инновационных решений по сохранению биоразнообразия для угледобывающего сектора» [62], разработанного компанией ИнЭКА в рамках Проекта ПРООН/ГЭФ – Минприроды России «Задачи сохранения биоразнообразия в политике и программах развития энергетического сектора России». Материалы переработаны для целей данного пособия.

К областям взаимодействия с заинтересованными сторонами в сфере охраны окружающей среды относятся (в соответствии с требованиями законодательства и наилучшими российскими и международными практиками):

- 1) сбор информации о состоянии окружающей среды в рамках **инженерно-экологических изысканий**, согласно СП 47.13330.2016 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения. Актуализированная редакция СНиП 11-02-96» [21];
- 2) сбор информации о состоянии окружающей среды, учет мнения общественности, включая органы местного самоуправления, специализированные организации, контролирующие органы на территории – в рамках процедуры **ОВОС**;
- 3) функционирование системы **экологического менеджмента (СЭМ)** в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001, российского национального стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-2016 [20];
- 4) в виде реализации **программ социального партнерства** (в рамках добровольных инициатив предприятий, соглашений о сотрудничестве с местными органами власти и организациями на территории), **корпоративной социальной ответственности** (в том числе путем грантовой поддержки общественных инициатив), создания и поддержки охраняемых территорий;
- 5) сбор информации о состоянии окружающей среды, экосистем, показателях биоразнообразия, наличии объектов культурного наследия, условий безопасности труда и т.д. в рамках предварительных консультаций **для обеспечения экологической и социальной устойчивости** намечаемой деятельности в соответствии с «Руководством Международной финансовой корпорации [54];
- 6) в рамках **Планов управления экологическими и социальными вопросами, Планов экологических и социальных мероприятий, Планов мероприятий по сохранению биоразнообразия и/или Планов по управлению биоразнообразием**;
- 7) формирование комплексной и прозрачной публичной экологической отчетности, в частности по **формату GRI**.

В Приложении 1 представлены краткие рекомендации по использованию областей, форматов и методов взаимодействия с заинтересованными сторонами на разных стадиях жизненного цикла промышленного объекта и рекомендации по их использованию.

## 3.1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В РАМКАХ ПРОВЕДЕНИЯ ИНЖЕНЕРНО- ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ИЗЫСКАНИЙ

Согласно СП 47.13330.2016 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения. Актуализированная редакция СНиП 11-02-96» сбор имеющихся материалов о состоянии окружающей среды в районе намечаемой деятельности осуществляется на основании фондовых и опубликованных материалов, имеющихся в распоряжении государственных органов, специализированных организаций, научно-исследовательских учреждений и институтов, а также в органах местного самоуправления и региональной власти, коммунальных службах.

Таким образом, косвенно российским законодательством предусмотрено взаимодействие с заинтересованными сторонами на этапе проведения изыскательских работ для целей сбора информации. Но СП 47.13330.2016 не устанавливает никаких специальных требований по организации взаимодействия и не содержит рекомендаций относительно того, что наиболее полную информацию о наличии тех или иных особенностей территории, состоянии окружаю-

щей среды и социально-экономических условиях можно получить только при опросах местного населения и разных групп заинтересованных сторон. Например, информацию о наличии старых мест захоронения, местах размещения религиозных, культовых и культурных объектов, местах традиционного проживания и традиционной хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов, местах произрастания редких видов растений и животных, местах отдыха для жителей ближайших населенных пунктов, сложившиеся пути движения населения (дорога до больницы, школы, детского сада, магазина, кладбища, остановки общественного транспорта, ближайшего населенного пункта и т.д.).

Одной из наиболее уязвимых заинтересованных сторон являются коренные малочисленные народы, проживающие или ведущие хозяйственную деятельность непосредственно на территории намечаемой деятельности или вблизи нее. Поэтому очень важно как можно раньше выявить все ограничения и риски, связанные с возможностью неблагоприятного воздействия на коренные малочисленные народы. Более подробно об учете прав коренных малочисленных народов, особенностях, этапах и механизмах организации взаимодействия можно ознакомиться в «Руководстве для бизнеса по построению социального диалога с коренными малочисленными народами: алгоритм действий» [58].

### Отчетность

По результатам выполнения изысканий составляется Технический отчет, который является основой для дальнейшего проектирования и направляется на государственную экспертизу. Технический отчет об изысканиях является специальной частью проектной документации и не предоставляется на рассмотрение широкой общественности.

## 3.2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В РАМКАХ ОВОС

В соответствии с международными и российскими законодательными требованиями для принятия решений по реализации проекта намечаемой деятельности необходимо выявить и учесть мнения заинтересованных сторон. Для этих целей проводится оценка воздействия на окружающую среду.

Процедура учета общественного мнения в ОВОС осуществляется в соответствии с «Положением об оценке воздействия намечаемой и иной хозяйственной деятельности на окружающую среду в Российской Федерации» [15].

Учет мнений общественности на самых ранних стадиях проектирования по вопросам охраны окружающей среды позволяет предусмотреть в составе проектных решений необходимые мероприятия. Зачастую именно местное сообщество обладает информацией о специфике и локальных проблемах территории (например, территории с природными экосистемами, имеющие особую важность для населения).

Для предприятия (инвестора) такая форма взаимодействия обеспечит не только соблюдение требований законодательства к выполнению ОВОС, но и снижение в будущем возможных рисков непрогнозируемой деградации экосистем, а также социальных, финансовых и репутационных рисков.

Процедура ОВОС предусматривает проведение общественных обсуждений на всех этапах выполнения ОВОС.

Формы взаимодействия с общественностью (общественные обсуждения) в рамках процедуры ОВОС могут включать:

- ▶ информирование общественности о начале и ходе процедуры ОВОС;
- ▶ предоставление предварительных материалов ОВОС на общественный доступ в бумажном виде и в Интернете;
- ▶ предоставление журналов в местах доступа к материалам ОВОС и/или в сети Интернет (на сайтах, форумах) для сбора комментариев, замечаний и предложений от общественности;
- ▶ предоставление контактной информации в широком доступе для сбора комментариев и предложений от общественности по материалам и процедуре ОВОС, о намечаемой деятельности и предоставления ответов на вопросы общественности;
- ▶ организацию круглых столов, встреч;
- ▶ организацию и проведение общественных слушаний (в случае принятия решения об их целесообразности).

### Отчетность

Отчетность предприятия в рамках процедуры ОВОС подразумевает подготовку материалов оценки воздействия на окружающую среду (с учетом поступивших замечаний и предложений, а также протоколами общественных слушаний).

При этом должна соблюдаться этапность предоставления отчетности:

- 1) предоставление на общественный доступ информации об объекте (например, в форме Декларации о намерениях), проекта Технического задания на ОВОС и Предварительной экологической оценки;

### 3. ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ, ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

- 2) предоставление на общественный доступ предварительных материалов ОВОС, включающих утвержденное Техническое задание на ОВОС и результаты учета общественного мнения по проекту ТЗ;
- 3) предоставление на общественный доступ окончательных материалов ОВОС, включающих результаты учета общественного мнения по предварительным материалам ОВОС (в т.ч. протокол общественных слушаний).

С точки зрения международного законодательства, аналогом ОВОС является оценка воздействия на окружающую среду / Environmental Impact Assessment (EIA) либо Оценка экологического и социального воздействия (ОЭСВ) / Environmental and Social Impact Assessment (ESIA), которая выполняется при принятии решений о сделках и финансировании проектов зарубежными банками и финансовыми международными организациями (МФК, ЕБРР, Всемирный банк и т.д.), а также другими международными инвесторами и страховыми компаниями.

По сути требования к выполнению данных видов оценок аналогичны российским, но, как правило, необходимы более глубокие оценки социальной составляющей.

Основными операционными директивами международных финансовых институтов в области экологической оценки являются:

- ▶ Операционное Руководство Всемирного Банка в области экологической оценки (ОР 4.01, Environmental Assessment, 1999) [51];
- ▶ Политика и Стандарты деятельности по социальной и экологической устойчивости Международной Финансовой Корпорации (Performance Standards on Social and Environmental Sustainability, 2012) [54];
- ▶ Природоохранная и социальная политика Европейского Банка Реконструкции и Развития (Environmental and Social Policy, 2008) [55];
- ▶ Экваториальные принципы (Equator Principles, 2006) [67].

### 3.3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В РАМКАХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (СЭМ)

Организация системы охраны окружающей среды на предприятии в настоящее время чётко не регламентирована.

Внедрение систем экологического менеджмента (СЭМ) или систем экологического и социального менеджмента (СЭСМ) осуществляется при добровольной сертификации предприятий по стандартам ISO 14001/ГОСТ Р ИСО 14001 [20], а также в случае выхода предприятия на международный рынок (в этом случае необходимо соответствие СЭМ принятой схеме EMAS (Eco Management and Audit Scheme), требованиям Стандартов и Руководств МФК).

Все вышеуказанные документы содержат требования о необходимости внедрения на предприятиях процедур для организации процессов взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами.

В частности, согласно ГОСТ Р ИСО 14001:

- ◆ п. 4.4.3. Обмен информацией. «В отношении экологических аспектов и системы экологического менеджмента организация должна установить, внедрить и поддерживать процедуры для ... получения, документирования и подготовки ответов на запросы внешних заинтересованных сторон. Организация должна решить, будет ли она сообщать вовне информацию о своих значимых экологических аспектах, и документировать принятое решение. Если принято положительное решение, организация должна разработать и внедрить соответствующие методы для внешнего обмена информацией».
- ◆ п. 4.6. Анализ со стороны руководства. «Исходные данные для анализа со стороны руководства должны содержать: сообщения внешних заинтересованных сторон, включая жалобы».
- ◆ Формат данного взаимодействия требованиями стандарта не определен. Но на предприятии должны быть разработаны процедуры и внедрен механизм взаимодействия с внешними сторонами.
- ◆ На практике должен быть разработан внутренний документ, в котором прописан установленный на предприятии порядок взаимодействия с внешними сторонами, включая общественность; данный документ должен иметь все необходимые реквизиты, к нему должен быть обеспечен доступ, он должен использоваться. В приложении 1 к ГОСТ Р ИСО 14001 (п. А. 4.3. Обмен информацией) приведены рекомендации по созданию такой процедуры.
- ◆ С точки зрения наилучших практик по организации взаимодействия с местным сообществом, в рамках СЭМ/СЭСМ для целей настоящего Сборника рекомендуется:
  - ◆ разрабатывать внутренние документы, процедуры по организации взаимодействия, «обратной связи» с местным сообществом, по результатам работы в отчетном периоде пересматривать эффективность данной процедуры, при необходимости вносить изменения и актуализировать её;



### 3. ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ, ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

- ▶ распределять полномочия на предприятии, выделять ресурсы (вплоть до создания отдельного подразделения) для организации системы внешних коммуникаций;
- ▶ размещать в открытом доступе (например, на сайте компании или предприятия) информацию о способах взаимодействия компании или предприятия с внешними сторонами (контакты (телефоны, почтовый и электронные адреса, ФИО и должности ответственных за взаимодействие с общественностью на предприятии), возможности для общественности предоставления замечаний, комментариев, предложений (формы для обратной связи) и получения ответов и т.д.), информацию об учете мнения заинтересованной общественности;
- ▶ размещать в открытом доступе информацию о значимых воздействиях деятельности предприятия на окружающую среду и информацию о деятельности предприятия по смягчению этих воздействий.

#### Отчетность

Вышеуказанными документами предусмотрено составление внутренней отчетности по функционированию СЭМ для анализа со стороны руководства. На основании результатов эффективности функционирования СЭМ руководство должно принимать необходимые меры, направленные на достижение целей политики компании или предприятия, выполнения процедур, методов и планов и обеспечение их результативности.

Требованиями стандарта ISO 14001/ГОСТ Р ИСО 14001 предусмотрено обязательное размещение Экологической политики компании или предприятия в свободном доступе. Другие требования по предоставлению экологической отчетности стандарт не содержит, обнародование результатов работы СЭМ является добровольной инициативой компании или предприятия.

Схема EMAS содержит более жёсткие требования к отчетности и предусматривает ежегодные проверки с опубликованием результатов.

Стандарты деятельности МФК не содержат чётких требований к составлению и предоставлению отчетности по результатам работы СЭМ/СЭСМ.

## 3.4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА, КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОГРАММ

### Программы социального партнерства, корпоративной социальной ответственности

Договоренность в свободном формате о совместных видах деятельности между заинтересованными сторонами и промышленными предприятиями, охватывающих решение социально-экономических проблем территории, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду.

#### Отчетность

Отчетность по результатам деятельности в рамках социального партнерства в широком смысле ничем не регламентирована и зависит от договоренностей участников процесса.

### Социально-ориентированные (в т.ч. грантовые) программы

Социально ответственные компании в качестве добровольных инициатив создают подразделения социальной направленности в своей структуре, которые формируют направления и программы (в т.ч. грантовые) для решения социально значимых и экологических вопросов на территории.

Информация о данных программах и направлениях размещается в открытом доступе, от общественности принимаются заявки на участие, выбор заявок производится на конкурсной основе (комиссией, созданной компанией). Мероприятия в составе данных программ полностью финансируются компанией (предприятием).

Возможна также помощь местному сообществу в виде благотворительности – т.е. в виде адресного финансирования, целевого пожертвования или приобретения каких-либо материальных ценностей, оборудования и т.д.

### Создание и поддержка охраняемых природных территорий

Отдельно стоит выделить формы взаимодействия с местным сообществом в виде создания и поддержания охраняемых территорий (ООПТ). Данная форма взаимодействия может рассматриваться как способ компенсации ущерба биоразнообразию угледобывающими компаниями в натуральном виде. Создание охраняемых природных территорий является самым эффективным способом соблюдения баланса между природными и техногенными компонентами окружающей среды.

Работы компании или предприятия при этом могут заключаться в следующем:

- ▶ поиск специализированных организаций и экспертов для привлечения к исследовательским и проектным работам;

### 3. ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ, ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

- консультации со специализированными организациями и экспертами, государственными контролирующими и надзорными органами, местными и региональными властями;
- организация исследований компонентов биоразнообразия (растительного покрова, животного мира и т.д.);
- содействие созданию и поддержание функционирования особо охраняемой природной территории.

#### **Примерами участия предприятий в виде создания и поддержки охраняемых территорий являются:**

- силами ПАО «Кузбасская топливная компания» (г. Кемерово) проведены исследования на склонах хребта Караканский, разработан и согласован проект создания Караканского регионального природного заказника;
- в течение многих лет под патронажем ЗАО «ТопПром» находится заповедник «Кузнецкий Алатау». За годы сотрудничества проведено множество природоохранных и эколого-просветительских акций;
- создание ООПТ регионального значения «Байатские сопки» в районе Салаирского кряжа при финансовой и организационной поддержке АО «ХК «СДС-Уголь» и др.
- «Костенковские скалы» созданы в соответствии с соглашением о сотрудничестве в сфере научно-исследовательской, природоохранной и ресурсосберегающей деятельности между облдминистрацией, компанией «СДС-Уголь» и Проектом программы развития ООН «Задачи сохранения биоразнообразия в политике и программах развития энергетического сектора России».

## 3.5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕСТНЫМ СООБЩЕСТВОМ В РАМКАХ ПЛАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ И СОЦИАЛЬНЫМИ ВОПРОСАМИ

При принятии решений о сделках и финансировании проектов зарубежные банки и финансовые международные организации, такие как МФК, ЕБРР, Всемирный банк и другие, требуют подтверждения готовности инвестора участвовать в поддержке устойчивого развития территорий, на которых предполагается реализация намечаемой деятельности.

Форматом демонстрации данных намерений, а также прямым требованием международных финансовых институтов являются различные планы управления экологическими и социальными вопросами:

- ▶ План управления экологическими и социальными вопросами (ПУЭСВ) / Environmental and social management plan (ESMP);
- ▶ План экологических и социальных мероприятий (ПЭСМ) / Environmental and Social Action Plan (ESAP);
- ▶ План по экологическому управлению (ПЭУ);
- ▶ План мероприятий по сохранению биоразнообразия (ПМСБ);
- ▶ План по управлению биоразнообразием (ПУБ).

Данные планы разрабатываются в соответствии с положениями международных документов (например, Экваториальных принципов (п. 4, [67]), Операционного Руководства Всемирного Банка (ОР 4.01, пп. 15-20, Annex C, [51]) и Стандартов деятельности по социальной и экологической устойчивости МФК).

С точки зрения российского законодательства, данные планы не требуются. Однако разработка таких планов рекомендуется в качестве примеров наилучших практик:

- ▶ организации эффективного и взаимовыгодного взаимодействия с местным сообществом (в т.ч. с коренными малочисленными народами) на всех этапах разработки месторождения полезных ископаемых;
- ▶ содействия предприятий устойчивому развитию территорий;
- ▶ снижения социальных и экологических рисков предприятия и территорий, организации системы эффективного их выявления и управления ими;
- ▶ улучшения имиджа предприятия.

Данные проекты, как правило, содержат следующую информацию:

- ▶ общие сведения о проекте;
- ▶ характеристика района размещения предприятия, социальных и экологических условий;
- ▶ перечень экологических и социальных аспектов и связанных с ними потенциальных воздействий и рисков на разных этапах жизненного цикла;

### 3. ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ, ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

- сведения о системе управления экологическими и социальными вопросами на предприятии (существующей или планируемой), сведения о политиках в области охраны окружающей среды и социальной ответственности;
- определение заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- сведения об организации процесса (механизма) взаимодействия с заинтересованными сторонами, в т.ч. организации «обратной связи»;
- планируемые меры по смягчению воздействий и улучшению взаимодействия с заинтересованными сторонами, включая информацию об исполнителях и ответственных за выполнение мероприятий, сроках и показателях результативности мероприятий; при этом возможны перекрестные ссылки на другие документы, планы и программы;
- сведения о механизме реализации Плана, в т.ч. о его пересмотре и предоставлении отчетности для заинтересованных сторон.

Основная особенность всех указанных планов состоит в том, что они являются публичными документами с постоянным обновлением в свободном доступе, обеспечивающими возможность получать актуальную информацию, отслеживать выполнение мероприятий, оставлять комментарии, предложения и замечания.

#### Отчетность

Отчетность по реализации указанных Планов может предоставляться в кредитные финансовые организации, в соответствии с требованиями которых данные Планы разработаны, с периодичностью, согласованной с данными финансовыми организациями.

Добровольно разработанные и реализуемые предприятиями Планы содержат информацию о периодичности пересмотра Планов и предоставления отчетности по их выполнению. Данные параметры устанавливаются предприятиями самостоятельно, при возможном участии заинтересованных сторон. Формат отчетности также определяется предприятием самостоятельно.

Общие требования к отчетности: она должна содержать информацию о выполнении мероприятий и их результативности.



## 3.6. ПОДГОТОВКА ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С РУКОВОДСТВОМ GRI

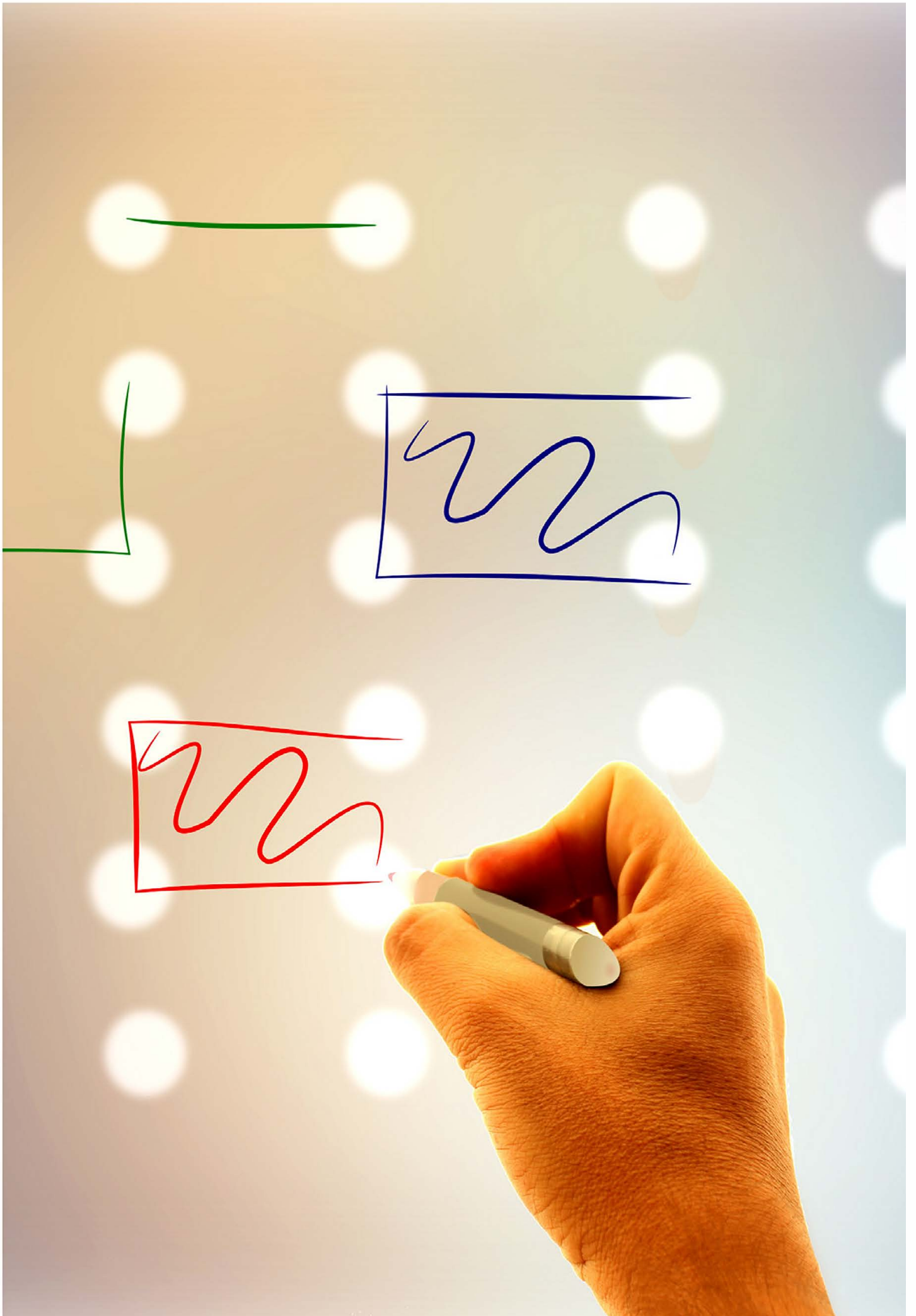
Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) была создана в 1997 г. Коалицией за экологически ответственный бизнес. В настоящее время действует четвертая версия Руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI (G4, 2014 г.). Применение Руководства GRI является добровольным. Оно может использоваться различными организациями. Большинство крупнейших международных корпораций и многие российские компании используют данное Руководство для подготовки открытых нефинансовых отчетов.

Выгодами от составления данного вида отчетности являются:

- ▶ повышение конкурентоспособности компании в условиях глобализации;
- ▶ демонстрация прозрачности деятельности, открытости компании или предприятия, что сказывается на имидже и развитии партнерских отношений, повышении финансовой стабильности компании или предприятия;
- ▶ наличие информации об оценке результативности деятельности компании или предприятия как прошлой, так и ожидаемой – для потенциальных партнеров и других заинтересованных сторон;
- ▶ наличие комплексной информации об экономических, экологических и социальных возможностях и трудностях организации – инструмент для информирования и диалога с заинтересованными сторонами;
- ▶ совершенствование процессов внутренних коммуникаций в компании или на предприятии (обмена информацией между подразделениями);
- ▶ выявление потенциально проблемных областей и возможностей во взаимодействии с внешними сторонами;
- ▶ демонстрация вклада компании или предприятия в устойчивое развитие территории, в решение социальных и экологических проблем, в т.ч. связанных с сохранением биоразнообразия, и поддержания экосистемных услуг.

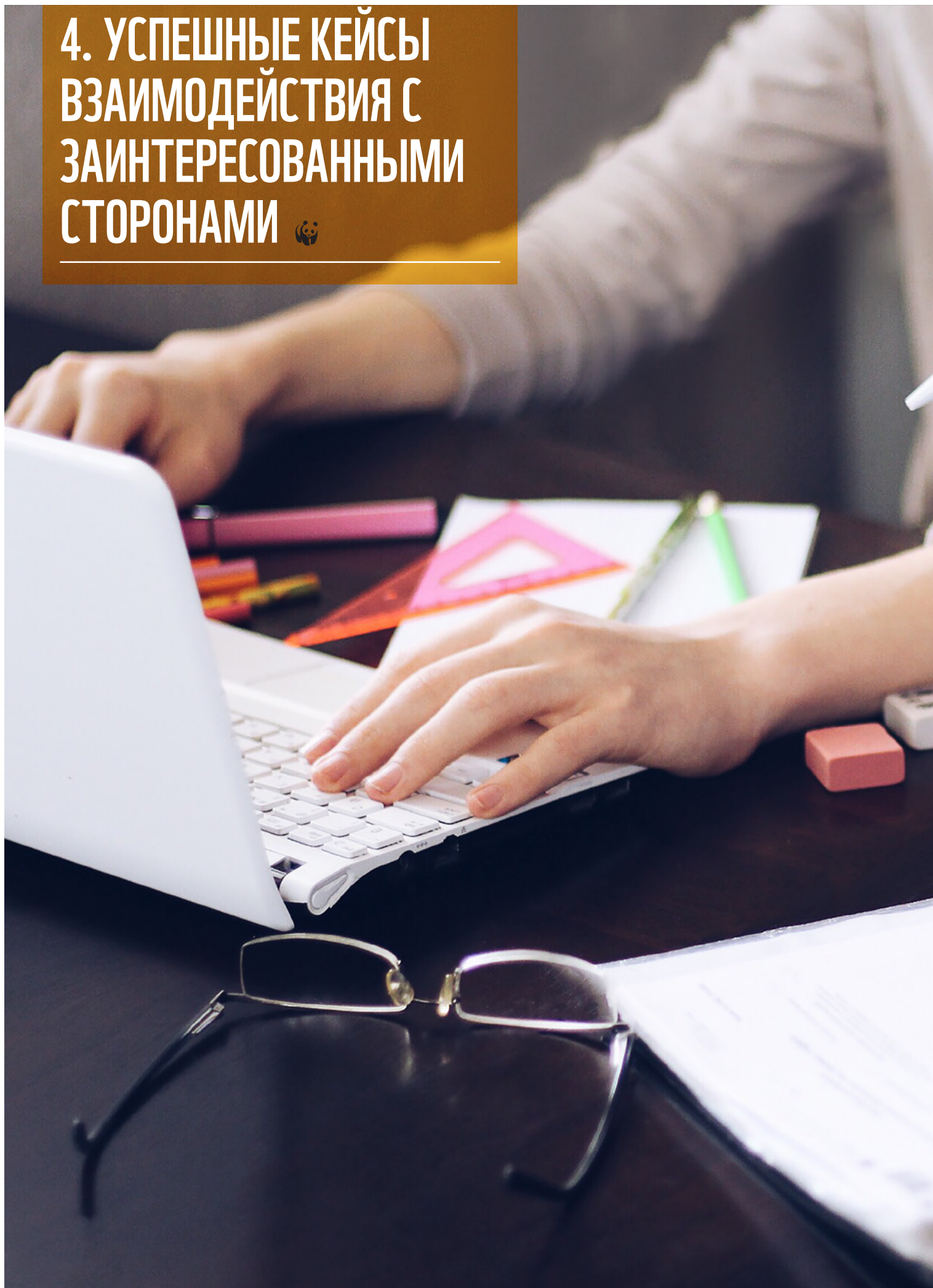
Документ содержит набор критериев, на основе которых строится отчетность, т.е. детально разработанный подход к формированию отчетности, отражающей экономическую, экологическую и социальную результативность организации, которые рассматриваются во взаимосвязи.

Руководство GRI не определяет действий организации. Оно лишь помогает ей описать результаты принятия и применения различных кодексов, политик и систем менеджмента.



## 4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ 🐼

---







# КЕЙС №1

## Участие заинтересованных сторон при выполнении оценки воздействия на окружающую среду.

Данный кейс составлен на основе опыта компании «ИнЭкА» по выполнению инженерно-экологических изысканий и ОВОС проектов по угледобыче.

### ПРОБЛЕМАТИКА И КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Предприятие «Разрез и К» приступило к выполнению оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС) намечаемой деятельности по размещению угольного разреза на одном из приобретенных им лицензионных участков.

До начала разработки ОВОС были выполнены инженерные изыскания, в том числе инженерно-экологические и инженерно-гидрологические изыскания, собрана подробная информация о состоянии окружающей среды, биоразнообразии и социально-экономических характеристиках территории.

При выполнении ОВОС необходимо выявить все значимые воздействия проектируемого разреза, спрогнозировать, какие изменения могут произойти в окружающей среде и биоразнообразии, как повлияют эти изменения на условия жизни местного населения. По результатам ОВОС необходимо разработать для проектировщиков и руководства разреза рекомендации по ограничивающим факторам, зонам специальной охраны, мерам по предотвращению, снижению или компенсации негативных последствий, экологическому контролю и мониторингу.

По административному делению площадь, на которой находился лицензионный участок, относится к одному муниципальному району, но располагается на территории двух сельских поселений (ближайший населенный пункт от границ участка недр находится на расстоянии ~2 км).

Жители сельских поселений были сильно обеспокоены возможным негативным влиянием проектируемого разреза на условия жизни. Также информация о том, что на других территориях угольные разрезы подходят очень близко к местам проживания и оказывают существенное негативное воздействие на условия жизни местного населения, усилила социальную напряженность и протестные общественные настроения.

#### Типичные значимые негативные воздействия от угольных разрезов:

- ◆ изъятие и нарушение значительных площадей земель под размещение карьерной выемки и внешних породных отвалов;
- ◆ уничтожение почвенного и растительного покрова в границах земельного участка;
- ◆ пыление с поверхности отвалов, уступов карьерной выемки при ведении взрывных работ, погрузке и транспортировке угля и породы;
- ◆ физические факторы воздействия от взрывных работ, работы и движения техники – шум, вибрация и др.;
- ◆ нарушение водного баланса территории за счет осушения горных выработок, включающее образование депрессионной воронки подземных вод и обмеление поверхностных водных объектов;
- ◆ загрязнение водных объектов за счет сброса карьерных и производственных сточных вод.

В соответствии с законодательством РФ организация общественных обсуждений в рамках процедуры ОВОС относится к полномочиям органов местного само-



управления. Руководство проектируемого разреза подало соответствующее заявление в администрацию муниципального района, а также предоставило Декларацию о намерениях, Предварительную экологическую оценку и разработанный на их основе проект Технического задания на ОВОС, включая предложения по раскрытию информации, плану общественных обсуждений и консультаций. На основе представленных документов администрация муниципального района составила План общественных обсуждений и издала официальное постановление о назначении общественных обсуждений по намечаемому виду деятельности.

Наиболее важным в подобных проектах является как можно более раннее информирование ЗС о намечаемой деятельности и вовлечение в процедуру ОВОС.

### ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ:

1. жители муниципального района двух сельских поселений;
2. органы местного самоуправления двух сельских поселений и муниципального района;
3. специально уполномоченные, контролирующие и надзорные органы Кемеровской области, городов и районов;
4. экологические общественные организации и протестные общественные движения;
5. экспертное профессиональное сообщество.

### МЕТОДЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН:

- ◆ распространение информации через федеральные, региональные и местные СМИ, официальные сайты администраций населенных пунктов и муниципального района, размещение объявлений на информационных стендах сельских поселений;
- ◆ размещение информации, охватывающей потенциальный перечень вопросов, беспокоящих заинтересованные стороны, в свободном доступе (на сайтах администраций, в приемных администраций населенных пунктов и библиотеках);
- ◆ консультации с лидерами общественного мнения, руководителями экологических общественных организаций и протестных движений;
- ◆ консультации с представителями экспертных организаций;
- ◆ открытые консультации для заинтересованных сторон на всех этапах выполнения ОВОС;
- ◆ организация телефона «горячей линии» по приему комментариев, возражений, опасений и беспокойств; фиксация поступивших запросов и организация обратной связи;
- ◆ проведение круглых столов и общественных слушаний.

### АЛГОРИТМ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Общественные обсуждения были проведены в соответствии с требованиями Федерального закона «Об экологической экспертизе» [14]. Процедура обсуждений была выполнена с учетом регламентов, отраженных в Положении об ОВОС [15] и в соответствии с пятью этапами (информирование, выявление мнений, обсуждение, принятие решения, обратная связь), описанными в данном пособии (глава 1.4).

В соответствии как с международными, так и с российскими законодательными требованиями [1, 14, 15, 46, 51, 52, 54, 55] общественные обсуждения по проектируемому объекту проводятся в 2 цикла:

- ◆ в начале выполнения ОВОС на общественные обсуждения предоставляются Предварительная экологическая оценка и проект Технического задания на ОВОС;
- ◆ в конце выполнения ОВОС на общественные обсуждения предоставляются предварительные материалы ОВОС и проектные решения.

Документы, разрабатываемые последовательно в процессе выполнения ОВОС и предоставляемые на открытый доступ заинтересованным сторонам, представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Документы процедуры ОВОС**

Разрабатываемые документы		Итоговые документы
1-ый цикл	2-ой цикл	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Декларация о намерениях</li> <li>◆ Предварительная экологическая оценка</li> <li>◆ Проект ТЗ на ОВОС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ТЗ на ОВОС</li> <li>◆ Предварительная ОВОС</li> <li>◆ Проектные решения</li> <li>◆ Протокол общественных слушаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Заключение ОМСУ</li> <li>◆ ОВОС</li> <li>◆ Проектная документация</li> </ul>

**Первый цикл. Обсуждение Предварительной экологической оценки и проекта технического задания на ОВОС**

**1. Информирование**

На общественный доступ были предоставлены следующие документы: Декларация о намерениях, Предварительная экологическая оценка и разработанный на их основе проект Технического задания на ОВОС, включая согласованный с органами местного самоуправления План общественных обсуждений.

Объявления о начале процедуры ОВОС и местах доступа к документам были даны в официальных изданиях (районная, областная и федеральная газеты), на официальных сайтах администрации муниципального района, населенных пунктов. Для обеспечения широкого информирования обеспокоенных жителей, объявления о начале процедуры ОВОС и местах доступа к документам были размещены в часто посещаемых общественностью местах, а также на информационных стендах администраций сельских поселений.

Представителям заинтересованных сторон были направлены письма с общей информацией о начале проведения общественных обсуждений, целях и задачах общественных обсуждений на данном этапе, сроках проведения основных мероприятий и электронные версии документов, представленных для обсуждения.

**2. Выявление мнений**

На данном этапе необходимо было выявить основные опасения заинтересованных сторон относительно намечаемой деятельности и значимых воздействий, информацию об особенностях территории и характере ее использования местными жителями, значимых для местных жителей ресурсах биоразнообразия с целью включения ее в материалы ОВОС, а также предложения заинтересо-

ванных сторон к проекту Технического задания на ОВОС. Заинтересованным сторонам были предложены разные способы для выражения своего мнения: в виде записей в журнале предложений и замечаний, официальных писем и письменных обращений в свободной форме, а также в виде устных сообщений. Исполнителями ОВОС была организована фиксация всех поступивших комментариев. Выявленные мнения были систематизированы и проанализированы, сгруппированы относительно того, что необходимо учесть в проекте ТЗ на ОВОС, что невозможно учесть или что требует дополнительных консультаций.

Так, например, от местных жителей поступила информация об использовании дороги, попадающей в границы проектируемого предприятия, для проезда до участков заготовки сена. В ТЗ на ОВОС данная информация не была включена, однако предприятие озвучило свое намерение о строительстве в ближайшее время объездного пути для жителей.

От научного сообщества была получена информация, что помимо выявленных на этапе инженерно-экологических изысканий краснокнижных видов растений и животных, на данной территории также возможно нахождение редких краснокнижных видов червей. Поэтому в ТЗ на ОВОС необходимо включить дополнительные исследования с привлечением узко квалифицированных специалистов.

В целом, проекты по угледобыче открытым способом оказывают комплексное негативное воздействие на окружающую среду, поэтому исходя из имеющейся практики, опасения и вопросы от местных жителей затрагивают очень широкий круг аспектов:

- расстояние от производственных объектов (карьерное поле и внешние отвалы) до населенных пунктов, интенсивность шума, вибрации, пыления, нарушение визуального восприятия;
- маршруты движения углевозного транспорта и связанные с этим вопросы пыления и шума;
- взрывные работы, их график, слышимость / ощутимость в районе населенных пунктов;
- загрязнение и истощение водных объектов, используемых населением в рекреационных и промысловых целях;
- рекультивация нарушенных земель – что и когда будет на нарушенной территории, возможные направления ее использования в будущем;
- сохранятся ли привычные места отдыха, охоты и рыбалки, выпаса скота, сбора ягод, трав, грибов и т.п.

Также вопросы могут носить социальный характер:

- какие выгоды / компенсации получит местное население от близкого соседства с угледобывающим предприятием (дороги, объекты соцкультбыта, медицинские услуги, учебные заведения, детсады, поставки угля и др.);
- какие льготы для местных жителей предусмотрены при трудоустройстве на данное угледобывающее предприятие и пр.

### 3. Обсуждение

На данном этапе проводилось обсуждение выявленных опасений, мнений и предложений от заинтересованных сторон на круглых столах, консультациях и отдельных встречах с представителями обеспокоенной общественности. Так как граница лицензионного участка проектируемого разреза находится на удалении

2 км от ближайшего сельского поселения и отделена лесным участком, то часть опасений на данном этапе удалось снять.

Но в связи с тем, что на данном этапе идет обсуждение проекта Технического задания на ОВОС, а сама оценка еще не выполнялась, то на многие вопросы заинтересованных сторон у проектировщиков еще нет ответов. Однако эти вопросы очень важны, они включаются в ТЗ на ОВОС и учитываются в дальнейшем при выполнении оценки. Поэтому на данном этапе многие обсуждения касались особенностей рассматриваемой территории, её ценности для местного сообщества и корректировки тех или иных формулировок в проекте ТЗ на ОВОС. Например, была получена информация о местах отдыха и ловле рыбы жителями близлежащих деревень, а также ценных для жителей лесных участках.

На этом же этапе проводились обсуждения между исполнителями ОВОС, проектировщиками и инициатором намечаемой деятельности относительно того, что возможно учесть в ТЗ на ОВОС, а что нет. Например, исполнители ОВОС предлагали оценить воздействие проектируемого разреза на экосистемные услуги территории. Но проектировщики высказали свои возражения, т.к. это не регламентировано требованиями законодательства РФ, нет утвержденных методик расчета потерь экосистемных услуг и не понятно как, кому и на основании чего платить данные компенсации.

#### **4. Принятие решений**

Было принято решение относительно того, какие изменения следует внести в проект ТЗ на ОВОС, далее было сформировано и утверждено окончательное Техническое задание на ОВОС.

#### **5. Обратная связь**

На общественный доступ были предоставлены отчет о том, какие мнения были выявлены, что удалось учесть в ТЗ на ОВОС, а что нет и почему, и утвержденное ТЗ на ОВОС. Отчет и ТЗ на ОВОС также были размещены на официальных сайтах администрации района и сельских поселений.

### **Второй цикл. Обсуждение предварительных материалов ОВОС и проектных решений**

#### **1. Информирование**

На общественный доступ были предоставлены предварительные материалы ОВОС и Пояснительная записка по проектным решениям. Объявления о местах доступа к документам, о месте и дате общественных слушаний были даны в тех же официальных изданиях СМИ, что и в первый раз, также размещены на официальных сайтах администрации муниципального района и населенных пунктов и в часто посещаемых общественностью местах, на информационных стендах администраций сельских поселений.

Представителям заинтересованных сторон были направлены соответствующие письма с электронными версиями документов, представленных для обсуждения.

#### **2. Выявление мнений**

Так как в первом цикле общественных обсуждений проекта ТЗ на ОВОС были выявлены мнения и опасения ЗС относительно намечаемого проекта по угледобыче, то на данном этапе необходимо было выяснить, на все ли свои вопросы и опасе-

ния заинтересованные стороны получили ответы в предварительных материалах ОВОС, а также, какие появились дополнительные вопросы и предложения.

Как и в первом цикле все выявленные мнения были систематизированы, проанализированы, сгруппированы относительно того, что необходимо учесть в окончательных материалах ОВОС, что невозможно учесть, а что требует дополнительных консультаций.

### 3. Обсуждение

На данном этапе проводилось обсуждение мнений ЗС относительно предварительных материалов ОВОС. Были проведены отдельные консультации с разными группами стейкхолдеров, а также организованные совместно с ОМСУ общественные слушания в виде общего собрания.

Участниками слушаний стали жители населенных пунктов, представители органов местного самоуправления сельских поселений и муниципального района, представители инициатора намечаемой деятельности и исполнителя ОВОС.

В ходе общественных слушаний вновь прозвучали опасения со стороны жителей, связанные с риском резкого ухудшения качества жизни на территории из-за возрастающего объема угледобычи. Часть опасений были сняты в ходе презентаций исполнителей ОВОС. Другая часть опасений и замечаний стали основанием для разработки дополнительных природоохранных мероприятий, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду и дополнительных компенсационных мер. Ряд предложений, прозвучавших на общественных слушаниях и зафиксированных в протоколе, легли в основу последующего соглашения о социально-экономическом сотрудничестве между ОМСУ и руководством предприятия «Разрез и К».

Кроме того, на общественных слушаниях, благодаря открытому диалогу с собственником проектируемого предприятия, проектировщиками и профессиональными экологами, местные жители задавали вопросы, связанные с пониманием норм природоохранного законодательства, а также советовались по значимым для них вопросам, в частности по качеству питьевой воды, радиационной опасности и др.

Особенностью данного этапа является то, что в соответствии с требованиями законодательства [14, 15] должен быть составлен официальный протокол общественных слушаний. Протокол подписывается представителями органов исполнительной власти и местного самоуправления, граждан, общественных организаций (объединений), заказчика.

Для того чтобы в протокол вошли все значимые вопросы и ответы, достигнутые договоренности, а также разногласия, в процессе проведения общественных слушаний



велась диктофонная запись. Составленный на основе диктофонной записи проект протокола был разослан участникам слушаний для корректировки и согласования.

На этом же этапе проводились обсуждения между исполнителями ОВОС, проектировщиками и инициатором намечаемой деятельности относительно того, что возможно учесть в материалах ОВОС и проектных решениях, а что – нет и почему.

#### **4. Принятие решений**

Было принято решение относительно того, какие изменения следует внести в материалы ОВОС и проектные решения.

На основании Протокола общественных слушаний ОМСУ подготовили Заключение, в котором отразили весь ход общественных обсуждений и слушаний и свое решение о признании общественных слушаний состоявшимися.

#### **5. Обратная связь**

Особенностью данного этапа является то, что в соответствии с требованиями законодательства [14, 15] должен быть организован доступ общественности к окончательному варианту материалов ОВОС в течение всего срока – с момента утверждения последнего и до принятия решения о реализации намечаемой деятельности.

В итоге на общественный доступ были предоставлены окончательные материалы ОВОС, Пояснительная записка о проектных решениях и отчет о том, какие замечания и предложения были высказаны к предварительным материалам ОВОС, что удалось учесть, а что нет и почему. Итоговые документы также были размещены на официальных сайтах администрации района и сельских поселений.

### **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:**

1. Раннее информирование заинтересованных сторон о начале проектирования и выполнения ОВОС, а также открытое обсуждение с общественностью их опасений, замечаний и предложений позволили снять напряженность и предотвратить развитие социального конфликта.
2. Своевременное выявление и обсуждение мнений ЗС с участием исполнителей ОВОС, проектировщиков и руководства предприятия «Разрез и К» позволили при выполнении ОВОС учесть ряд важных особенностей использования территории местным сообществом и в дальнейшем учесть в проектных решениях. Например, при определении места сброса сточных вод, выбора территории для строительства углевозной дороги, направления и порядка вскрышных работ, графиках взрывных работ, мест размещения отвалов.
3. Своевременное выявление и обсуждение мнений заинтересованных сторон позволили спланировать совместные с научным сообществом мероприятия по охране краснокнижных видов растений и животных.
4. В результате общественных обсуждений были высказаны предложения по дальнейшему использованию территории угледобычи и направлению рекультивации.
5. В результате общественных обсуждений были спланированы дополнительные компенсационные меры, которые легли в основу соглашения о социально-экономическом сотрудничестве между органами местного самоуправления и руководством предприятия «Разрез и К».



## КЕЙС №2

Кейс основан на реальном опыте компании «ИнЭкА» по организации общественных обсуждений проекта Генерального плана городского округа г. Новокузнецка в 2009 г.

## Участие заинтересованных сторон в разработке Генерального плана города

### ПРОБЛЕМАТИКА И КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

По заданию администрации Новокузнецка специализированной научно-исследовательской организацией был разработан проект «Генерального плана городского округа г. Новокузнецка». Генеральный план является основным документом территориального планирования города, обеспечивающим устойчивое развитие, и подлежит обязательному обсуждению в формате публичных слушаний.

Содержание Генерального плана определяет то, каким образом будут выглядеть село, поселок, город в следующие 5,10,15, 25 лет. Если какая-то территория определена Планом под застройку, то она будет обязательно застроена. Если же Планом не предусмотрены какие-то объекты (дороги, больницы, предприятия), то они не появятся в ближайшей перспективе. Именно поэтому активное участие заинтересованных сторон в разработке Генерального плана позволяет увидеть разнообразие интересов, и каждому жителю понять, каким образом развитие города касается именно его жизни.

Ключевой проблемой является то, что в основном такой документ разрабатывается закрытым профессиональным сообществом экспертов-профессионалов, жители города и другие заинтересованные стороны привлекаются только на заключительной стадии и в большей степени как потребители результата, но не как полноправные участники процесса разработки. Другой сложностью является язык документа. Как правило, это многостраничный том, с большим количеством профессиональной информации и картографического материала, которые не дают четкого и простого понимания, какие изменения ждут территорию. Это во многом осложняет участие в обсуждении жителей города, не имеющих специального образования, так как знакомство со специализированной проектной документацией отнимает силы и время.

Процедура публичных слушаний при разработке Генерального плана четко регламентирована законодательством РФ, в частности: Градостроительным кодексом РФ, Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления», Положением «О порядке организации и проведения публичных слушаний при осуществлении градостроительной деятельности на территории городского округа г. Новокузнецк» (утв. Постановлением Совета народных депутатов города Новокузнецка от 27.12.05 г. №11/91); Распоряжением Главы города Новокузнецка от 12.05.2009 г. № 1490.

### ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ:

- ▶ жители г. Новокузнецка;
- ▶ общественные деятели, представители НКО;
- ▶ представители бизнес-сообщества;
- ▶ руководство крупных промышленных предприятий;
- ▶ собственники земельных участков и объектов строительства;
- ▶ представители администрации города и районов муниципального образования;
- ▶ контролирующие и надзорные органы организации.





### **Итоговый документ:**

заключение комиссии по проведению публичных слушаний.

### **МЕТОДЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН :**

- ◆ пресс-конференции для средств массовой информации и потенциальных заинтересованных сторон;
- ◆ презентация наглядного материала в доступной и понятной форме (презентации в формате Power Point, адаптированные тексты, краткие резюме, картографический материал с пояснениями);
- ◆ распространение информации через местные средства массовой информации, размещение электронных материалов на сайте администрации города, печатных материалов – в приемных администраций районов, библиотеках, местах общественного доступа;
- ◆ организация механизма легкой и доступной обратной связи: прием замечаний и предложений от заинтересованных сторон в формате живого общения, интервью, а также фиксация в специальном журнале замечаний и предложений;
- ◆ организация постоянной обратной связи о ходе вовлечения заинтересованных сторон через материалы в СМИ и на сайте организации-исполнителя работ по проведению процедуры общественных обсуждений;

- ♦ организация консультаций, «горячих линий» для оперативных ответов на возникающие вопросы относительно содержания представленной на обсуждение документации;
- ♦ проведение общих собраний в каждом районе города и организация дискуссий относительно укрупненных планов развития конкретной территории (района) с участием разных заинтересованных сторон.

## АЛГОРИТМ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

### 1. Информирование

Проведена пресс-конференция о начале процедуры публичных слушаний для средств массовой информации. На пресс-конференции были представлены материалы по проекту «Генеральный план городского округа г. Новокузнецка», информация о процедуре публичных слушаний, порядке сбора и учета общественного мнения, даны ответы на вопросы относительно проекта генплана и процедуры общественного участия.

Демонстрационные материалы по проекту «Генеральный план городского округа г. Новокузнецка» (краткая справка по проекту, картографический материал, журналы предложений и замечаний) были представлены в местах общественного доступа: в 6-ти районных администрациях.

### 2. Выявление мнений

Все желающие могли оставить свои предложения в специальных журналах, обратиться к организаторам публичных слушаний (по телефону, по почте,





электронной почте, прийти на консультации), написать свое обращение на сайт администрации города или через приемные районных администраций.

### 3. Обсуждение

Согласно требованиям законодательства обсуждение проекта Генерального плана проходило в формате публичных слушаний – общих собраний, на которых представители заинтересованных сторон могут задать все интересующие их вопросы, разобраться со своими опасениями, высказать свои предложения и замечания в любой удобной форме: устно или заполнив специальную анкету. На каждой из встреч организаторы публичных слушаний представляли результаты проделанной работы и перечень часто встречающихся предложений, замечаний и вопросов.

В итоговом обсуждении проекта Генплана города приняли участие члены Комиссии, представители органов исполнительной и представительной власти города, разработчики проекта генплана, жители города Новокузнецка и представители других заинтересованных сторон, организаторы публичных слушаний и городские СМИ.

По итогам каждого из собраний были составлены подробные протоколы, где зафиксированы все поступившие вопросы, идеи и замечания. Материалы всех протоколов вошли в итоговый отчет, где был отражен полный перечень поступивших от жителей и заинтересованных сторон предложений и замечаний, а также приведены комментарии и ответы специалистов.

### 4. Принятие решений

Члены Комиссии по проведению публичных слушаний, изучив отчет о результатах вовлечения заинтересованных сторон и ходе публичных слушаний, приняли решение о необходимости корректировки проекта Генплана в соответствии с поступившими замечаниями и предложениями. Члены комиссии составили Заключение, в котором представили разработчикам проекта рекомендации по корректировке проекта генплана.

### 5. Обратная связь

Итоговый отчет с фиксацией результатов об учете / неучете мнений и предложений общественности, информация о ходе публичных слушаний и принятом решении были опубликованы на официальном сайте администрации Новокузнецка, в городской газете «Новокузнецк».

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Результаты активной работы по вовлечению заинтересованных сторон привели к тому, что проект Генерального плана города был отправлен на доработку и учет поступивших предложений и замечаний.
2. Разные форматы участия позволили широкому кругу лиц принять участие в обсуждении проектных материалов и выявлении мнений.
3. Представители обеспокоенной общественности смогли выразить свои опасения и получить компетентные разъяснения относительно содержащейся в материалах информации.

## КЕЙС №3

### Стратегическая экологическая оценка «Комплексной программы социально- экономического развития Новокузнецкого муниципального района до 2025 г.»

Период реализации:  
2016 – 2017 гг.

Исполнитель:  
ООО «ИнЭкА-консалтинг»

#### ПРОБЛЕМАТИКА

Зачастую политики, программы и планы развития отраслей и территорий разрабатываются без учета экологических вопросов, связанных с состоянием окружающей среды и здоровья населения. Последствия принятых решений могут приводить не только к экономическому росту, но и к негативным для окружающей среды последствиям: загрязнению почв, водных объектов и атмосферного воздуха, нарушению ландшафтов и в целом – к деградации экосистем и ухудшению условий жизни и здоровья местного населения.

Для того чтобы обеспечить устойчивое развитие отраслей и территории, необходимо с первых этапов стратегического планирования использовать инструменты стратегической экологической оценки, которые позволяют формировать взвешенные решения, учитывающие разные аспекты жизнедеятельности территории, и гармонизировать ключевые стратегические цели развития с экологическими.

#### КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Пилотный проект по выполнению СЭО на территории Кемеровской области был осуществлен в рамках Проекта ПРООН/ГЭФ – Минприроды России «Задачи сохранения биоразнообразия в политике и программах развития энергетического сектора России» (<http://bd-energy.ru>).

В качестве объекта СЭО была выбрана «Комплексная программа социально-экономического развития Новокузнецкого муниципального района до 2025 г.».

Выполнение СЭО является примером реализации одного из верхних уровней лестницы общественного участия – совместного проектирования – позволяющего получить общее представление о том, каким образом будет развиваться территория.

#### ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

- ◆ жители муниципальных образований Новокузнецкого района;
- ◆ представители бизнеса, зарегистрированного на территории Новокузнецкого муниципального района;
- ◆ представители законодательной власти Новокузнецкого муниципального района и города Новокузнецка;
- ◆ жители и представители органов местного самоуправления смежных территорий;
- ◆ представители научных, образовательных и экспертных сообществ, общественных организаций;
- ◆ представители органов государственной власти Кемеровской области (осуществляющие контроль, надзор и реализующие государственную политику);
- ◆ региональные и муниципальные СМИ.

### МЕТОДЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН:

- ▶ проведение образовательных сессий для представителей администрации Новокузнецкого района и администраций муниципальных образований района, жителей территории и других заинтересованных сторон о том, каким образом СЭО может быть встроена в жизнь и управление районом, в стратегическое планирование;
- ▶ анкетирование жителей населенных пунктов Новокузнецкого муниципального района;
- ▶ публичные обсуждения проектов документов и их итоговых версий;
- ▶ возможность оставить комментарии и предложения в свободном формате;
- ▶ привлечение экспертного сообщества для разработки предложений и выполнения оценок;
- ▶ размещение документов в открытом свободном доступе;
- ▶ организация открытых консультаций для заинтересованных сторон;
- ▶ публикации информационно-образовательных материалов в местных СМИ, в социальных сетях;
- ▶ проведение деловых игр с участием представителей муниципальных образований Новокузнецкого района, бизнеса и органов исполнительной, законодательной власти;
- ▶ организация форсайт-сессий и реального стратегического планирования;
- ▶ формирование итоговой отчетности о ходе реализации проекта и учета мнений заинтересованных сторон.

Алгоритм выполнения СЭО включал в себя 4 основных этапа:

### Этап 1: Формулировка критериев оценки и Технического задания на СЭО.

#### 1.1. Критерии оценки:

- ▶ природный капитал территории (оценка природных ресурсов, экосистемных и абиотических услуг, возможности и ограничения);
- ▶ состояние компонентов окружающей среды, здоровья населения и значимые экологические проблемы (сбор и анализ показателей состояния окружающей среды, анализ картографического материала, опросы населения, выявление основных трендов);
- ▶ федеральные и региональные стратегические экологические цели и задачи (анализ федеральных и региональных стратегических документов, выбор стратегических экологических целей и задач);

#### 1.2. Разработка Технического задания на СЭО.

### Этап 2: Анализ стратегического документа на:

- ▶ соответствие федеральным и региональным стратегическим экологическим целям и задачам (целевой анализ);
- ▶ последствия для окружающей среды и здоровья населения, способность решать и/или не усугублять значимые экологические проблемы;
- ▶ эффективность использования природного капитала

**Этап 3: Разработка рекомендаций по корректировке целей, задач и мероприятий, заложенных в стратегическом документе.**

**Этап 4: Разработка экологических индикаторов для мониторинга и контроля последствий реализации стратегического документа.**

На всех этапах выполнения СЭО были использованы подходы пятиступенчатого цикла учета мнения заинтересованных сторон: информирование, выявление мнений, обсуждение, принятие решения, обратная связь.

Одним из эффективных инструментов обсуждения мнений и совместного планирования, стало проведение деловых игр, позволяющих разным группам стейкхолдеров посмотреть на обсуждаемые вопросы с «чужих» позиций и получить комплексное представление о развитии территории. Первая игра касалась возможных альтернатив развития территории Новокузнецкого района с учетом экосистемных особенностей и целей сохранения биоразнообразия. Вторая игра была посвящена обсуждению нового проекта Стратегии социально-экономического развития района до 2035 г., результатов выполненной стратегической экологической оценки, разработке предложений по наиболее эффективному использованию нарушенных земель, природного капитала района для повышения качества жизни населения района и сохранения биоразнообразия.

Участниками игр стали жители населенных пунктов Новокузнецкого муниципального района, представители областных и муниципальных законодательных и исполнительных органов власти, контролирующих природоохранных органов, проектных институтов, консалтинговых организаций, вузов и научной общественности, общественных организаций, инициативных групп граждан и активной молодежи.

В целом благодаря участию заинтересованных сторон в стратегической экологической оценке, были подняты и обсуждены вопросы, актуальные для угледобывающего района Кемеровской области, а именно:

- ◆ отсутствие баланса в развитии территории, недостаточное использование имеющихся природных неископаемых ресурсов, недостаточная поддержка развития малого бизнеса;
- ◆ близость селитебных территорий к местам отработки угольных запасов;
- ◆ уничтожение/сокращение биоразнообразия территории, ареалов распространения краснокнижных видов растений и животных;
- ◆ потеря районом экосистемных услуг, жизненно важных для проживающего населения;
- ◆ низкие темпы рекультивации, качество рекультивационных работ и др.

Данная работа послужила толчком для ужесточения требований администрации муниципального района, выдвигаемых угледобывающим предприятиям в области социально-экономического сотрудничества, выполнения рекультивации, сохранения биоразнообразия и др.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:**

1. Проведено анкетирование жителей 19 поселков Новокузнецкого района (583 человека) относительно значимых экологических проблем, состояния общественного здоровья, использования ресурсов биоразнообразия и экосистемных услуг.

## 4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

2. В ходе проекта при активном участии заинтересованных сторон были выполнены следующие виды оценок:
  - ◆ оценка состояния окружающей среды;
  - ◆ оценка состояния общественного здоровья;
  - ◆ оценка природного капитала, включая экономическую оценку ценности экосистемных услуг и биоразнообразия;
  - ◆ целевой анализ «Комплексной программы социально-экономического развития Новокузнецкого муниципального района до 2025 г.» на соответствие критериям стратегической экологической оценки.
3. Подготовлены рекомендации по корректировке экологических целей и задач, экологическим индикаторам для стратегии развития Новокузнецкого муниципального района, снижению значимости экологических проблем, совершенствованию системы стратегического планирования, управлению охраной окружающей среды и здоровьем населения, сохранению биоразнообразия.
4. В ходе выполнения СЭО администрация Новокузнецкого муниципального района приняла решение разработать новую Стратегию социально-экономического развития Новокузнецкого района до 2035 г. с учетом результатов СЭО. Проект новой стратегии и План мероприятий по реализации стратегии также прошли несколько туров общественных обсуждений.

Полученные результаты СЭО могут быть использованы для разработки других стратегических документов Новокузнецкого муниципального района, рекомендаций, направленных на совершенствование федерального законодательства в области стратегической экологической оценки и охраны окружающей среды, также – в качестве примера для выполнения СЭО в других муниципальных образованиях и субъектах Российской Федерации.



### Дополнительная информация

Всего в рамках выполнения стратегической экологической оценки подготовлено 36 отчетных материалов и документов.

Основные результирующие документы:

- ◆ «Экологический доклад о выполнении СЭО»;
- ◆ «Резюме экологического доклада»;
- ◆ «Отчет о проведении общественных обсуждений».

Все документы и материалы доступны на сайте компании ИнЭКА: <http://ineca.ru>.



## КЕЙС №4

Кейс основан на реальном опыте российских общественных организаций.

### Вовлечение заинтересованных сторон в создание государственного природного ландшафтного заказника регионального значения

#### ПРОБЛЕМАТИКА И КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Рассматриваемая территория выполняет важную водоохранную и водорегулирующую функцию, способствуя сохранению лесных, степных и пресноводных экосистем и связанных с ними охотничье-промысловых и редких, нуждающихся в охране видов животных и растений. Порядка 40 видов, обитающих на этой территории, занесены в региональную Красную книгу; 15 видов занесены в Красную книгу РФ.

Территория находится под постоянным негативным воздействием со стороны местных жителей и бизнеса – сплошная рубка леса, отлов рыбы и уничтожение животных.

Общественная организация выступила с инициативой сохранения редких и уникальных видов растений и животных; лесных, пойменных и степных природных сообществ и создания на этой территории государственного природного ландшафтного заказника регионального значения.

В соответствии с действующим законодательством было подготовлено эколого-экономическое обоснование, проектные материалы которого были представлены в рамках общественных обсуждений.

#### ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

1. местное население;
2. представители местных и региональных органов власти;
3. экспертное научное сообщество;
4. экологические НКО;
5. крупные международные экологические организации

#### Итоговый документ:

- ◆ постановление о создании государственного природного ландшафтного заказника.

#### МЕТОДЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН:

- ◆ размещение информации в местных и региональных СМИ, сайтах общественных организаций и администрации;
- ◆ презентация разработанных материалов в понятном и доступном виде для заинтересованных сторон, не имеющих специальных знаний в обсуждаемом вопросе;
- ◆ привлечение внимания потенциальных стейкхолдеров к актуальности и важности поднимаемого вопроса о необходимости сохранения редких и исчезающих видов через социальные сети и популярные электронные ресурсы;
- ◆ создание видео-контента и печатной продукции, популяризирующей новые ценности по отношению к окружающей среде;

## 4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

- ▶ проведение круглых столов, дискуссий, форсайт-сессий с привлечением бизнес-сообщества, НКО, администрации и формирование Плана мероприятий по борьбе с браконьерством;
- ▶ тиражирование и распространение информационных брошюр и объявлений, предупреждающих широкую общественность от уничтожения видов, занесенных в Красную книгу;
- ▶ проведение общественных слушаний с привлечением заинтересованных сторон.



### АЛГОРИТМ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

#### 1. Информирование

Через наиболее востребованные у разных групп заинтересованных сторон каналы коммуникации была распространена информация о создании государственного природного ландшафтного заказника; информационные и научно-популярные материалы о важности сохранения исчезающих и редких видах на территории. Для оперативного взаимодействия и работы постоянного функционирующего информационного канала были организованы специализированные группы в социальных сетях: VKontakte, Facebook, Instagram.



Основная задача инициаторов заключалась в том, чтобы «разбудить» интерес разных заинтересованных сторон к проблеме сохранения природного и ресурсного потенциала территории для будущих поколений.

Информация о проведении общественных слушаний и предоставлении материалов (места встреч, даты, время и сроки приема замечаний и предложений) была опубликована в местных и региональных СМИ, в сети Интернет, на досках объявлений. На официальных сайтах местной и региональной администрации были представлены электронные версии материалов.

## **2. Выявление мнений**

Свои предложения и замечания по обсуждаемому проекту заинтересованные стороны могли представить любым удобным способом: устно по телефону «горячей линии», в ходе консультаций и личных встреч; а также письменно в журналах замечаний и предложений, размещенных в местах общественного доступа, по электронной почте и в формах онлайн-опросов.



## **3. Обсуждение**

Обсуждение проходило в формате общественных слушаний. Инициаторы создания заказника представили свою концепцию и видение того, как будет развиваться территория, с учетом новых условий ее существования.

В собрании приняли участие представители администрации муниципального района, органов региональной власти, представители общественности (в т.ч. охотники), экологические НКО, районные депутаты, представители сельских поселений.

Одним из главных опасений жителей района стала невозможность использования эко-системных услуг территории для личных нужд и ведения традиционного образа жизни на территории создаваемого заказника. Все заинтересованные стороны могли задать вопросы и оставить свои предложения в журнале замечаний и предложений. Большинство комментариев носили положительный характер в пользу создания заказника и сохранения природного потенциала территории.

В результате общественных слушаний был составлен протокол, где зафиксированы все мнения, относительно которых нужно было принять решение об учете или неучете.

### 4. Принятие решений

По результатам проделанной работы и проведенных общественных обсуждений региональная власть утвердила постановление о создании государственного природного ландшафтного заказника регионального значения.

### 5. Обратная связь

На общественный доступ были представлены результаты работы по вовлечению разных заинтересованных сторон, протокол общественных слушаний с перечнем поступивших замечаний и предложений, комментариями о том, какие мнения были учтены или не учтены и почему, а также информация о создании государственного природного ландшафтного заказника регионального значения. Кроме того, продолжил работу информационный канал в социальных сетях и на сайте администрации, посвященный вопросам сохранения редких и исчезающих видов на территории, а также возможных форматах участия заинтересованных сторон в этом процессе.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Создан государственный природный ландшафтный заказник регионального значения площадью более 250 тыс. га, разработан План мероприятий по сохранению биоразнообразия на этой территории и вовлечению различных заинтересованных сторон в этот процесс.
2. В результате активного участия в общественных слушаниях жители отстаивали возможность ведения традиционного природопользования на территории создаваемого заказника: охота, рыбалка, сбор ягод, грибов, дикоросов и т.д. Не запрещено также и ведение сельскохозяйственной деятельности. Рядом с заказником расположены небольшие села с высоким оттоком населения в более крупные населенные пункты. Жители сел осуществляют выпас скота и заготовку сена, в некоторых местах возделывают пашни. На этих участках заказник обеспечит сохранение некоторых редких видов. Новая особо охраняемая природная территория будет служить воспроизводственным участком многих охотничье-промысловых животных, поддерживая ведение охотничьего хозяйства.

## КЕЙС №5

### Лаборатория социальных инициатив / Social Lab «Город для жизни»

Период реализации:  
2013 г. – н.в.

Лаборатория – общественный форум Новокузнецка по разработке идей для стратегии развития города с участием представителей общественности, бизнес-сообщества и власти.

Организационный комитет: ООО «ИнЭкА-консалтинг», АНО «Территория», Центр социальных программ РУСАЛа, Новокузнецкий филиал-институт Кемеровского государственного университета, Администрация города Новокузнецка, Комитет охраны окружающей среды и природных ресурсов, депутаты городского и областного советов народных депутатов, семейное пространство «Коза-егоза» и др.

Принцип формирования оргкомитета описан ниже.

Лаборатория стала примером реализации одного из верхних уровней лестницы общественного участия – совместного проектирования: общей деятельности, будущего города, идеального места, в котором хочется жить и работать.

#### ПРОБЛЕМАТИКА

В городе большое количество разрозненных инициатив и общественных движений, которые не объединены общей целью, но решают схожие проблемы. Отсутствие общей стратегии и понимания, как будет развиваться город в ближайшей перспективе, приводит к тому, что инициативные группы воюют с последствиями проблем, но не с их причинами, тем самым, добиваясь только краткосрочных побед. С другой стороны, ряд стейкхолдеров (например, бизнес), возможно, и желал бы присоединиться к воплощению отдельных общественных инициатив, но не имеет достаточной информации о том, что происходит в городе, как эти инициативы вписываются в общую городскую стратегию и как решают важные для сообщества проблемы.

#### КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Идея форума появилась в 2013 г. у группы энтузиастов, представляющих некоммерческий сектор – мечта организовать неформальную альтернативную площадку (к которой есть доверие как со стороны общественности, так и со стороны власти) для всех, кто неравнодушен к городу и готов делать (индивидуально или совместно) проекты по его развитию.

Ключевое послание Лаборатории – люди для города и город для людей, в силах каждого горожанина (вне зависимости от того, кого он представляет: бизнес, власть, общественность) сделать место проживания красивым, уютным, комфортным, меняя себя и окружающий мир каждый день локальными или масштабными проектами.

#### ФОРМАТ РЕАЛИЗАЦИИ

Ключевые принципы Лаборатории:

- ◆ партисипативность (открытый оргкомитет);
- ◆ экспериментальность;
- ◆ тиражирование лучших практик;
- ◆ прозрачность;
- ◆ ориентация на актуальные проблемы города;
- ◆ инициатива со стороны участников и потенциальных членов оргкомитета.



## 4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Формат Лаборатории предполагает возможность экспериментировать, пробовать, ошибаться, но продолжать искать лучшее решение, адаптировать практики, осуществлять трансферт технологий.

Ежегодно оргкомитет Лаборатории формирует актуальную повестку сфер городской жизни, которые будут пристально исследоваться и обсуждаться в течение нескольких рабочих дней всеми участниками. За время проведения Лаборатории традиционными уже стали площадки по социальному предпринимательству, урбанистике, привлекательному инвестиционному климату, экологии и гражданскому активизму. Среди узко профессиональных тем можно выделить следующие: реабилитация нарушенных земель, система управления твердыми бытовыми отходами, углеродный след промышленных предприятий, картирование степени удовлетворенности горожан и многие другие.

В 2016 г. более 350 участников в течение 3 дней работали на площадках Social Lab по следующим тематикам:

- ◆ Городское развитие и общественное участие;
- ◆ Экология в муниципальном стратегическом планировании;
- ◆ Новые общественные лидеры;
- ◆ Бизнес.



### ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ:

представители разных социальных групп, объединенных интересом к месту, где они живут, учатся, строят бизнес, воспитывают детей и т.д.:

– общественность:

- ◆ горожане (жители разных районов города);
- ◆ городские лидеры и гражданские активисты;
- ◆ дворовые сообщества;

- ◆ сообщества по интересам;
  - ◆ общественные советы и объединения;
  - ◆ профессиональные сообщества и эксперты;
  - ◆ исследовательские институты и компании и т.д.;
- власть:
- ◆ представители администрации города и области;
  - ◆ представители федеральных органов власти;
  - ◆ представители надзорных и контролирующих органов.
- бизнес:
- ◆ представители крупного, среднего и малого бизнеса.

## ФОРМАТЫ УЧАСТИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН:

- ◆ участие физических и юридических лиц (представителей бизнеса, общественности и власти) в составе организационного и программного комитетов Лаборатории;
- ◆ распределение зон ответственности между участниками организационного и программного комитетов Лаборатории; разработка общей Программы мероприятия, исходя из интересов всех участников;
- ◆ участие в широком общественном обсуждении программы Лаборатории, формировании списка актуальных для обсуждения вопросов;
- ◆ участие в качестве эксперта, спикера, лектора, ведущего тематической площадки;
- ◆ непосредственное участие в работе площадок Лаборатории в качестве слушателя, представителя малых рабочих групп и т.д.
- ◆ внешняя поддержка события (распространение информации, материальная, финансовая, ресурсная, административная поддержка).

## МЕТОДЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН:

- ◆ распространение информации через официальные информационные ресурсы мероприятия: группы в социальных сетях «Вконтакте», «Фейсбук», сайт Лаборатории; создание постоянно действующего информационного ресурса;
- ◆ рассылка информационных писем и приглашений;
- ◆ проведение онлайн-опросов, аналитических исследований: например, создание ментальной карты Новокузнецка: [http://sociallab.city/mental\\_map](http://sociallab.city/mental_map).
- ◆ работа с лидерами мнений, руководителями городских социальных проектов, общественных движений, представителями бизнес-сообщества и органов власти;
- ◆ распространение информации через федеральные, региональные, муниципальные СМИ, создание видео-продукции, участие в телевизионных передачах;
- ◆ личные встречи, телефонные разговоры, презентации на международных и российских конференциях и форумах;

## 4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

- ◆ проведение пресс-конференций, организация в партнерстве с другими компаниями бизнес-завтраков, конференций провалов и событий международных форматов – например, TEDx-конференция;
- ◆ организация временных проектных команд, проведение совещаний, круглых столов, форсайт-сессий и т.д.

### АЛГОРИТМ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Организация Лаборатории социальных инициатив предполагает два этапа вовлечения заинтересованных сторон.

Первый этап включает в себя обсуждение рабочей повестки Лаборатории и постановку основных целей на мероприятие с привлечением ключевых заинтересованных сторон.

Второй этап охватывает непосредственное проведение Лаборатории: от информирования потенциальных участников до подведения итогов и организации обратной связи.

#### Первый цикл. Формирование рабочей повестки Лаборатории

##### Подготовительный этап

Оформление ценностной позиции оргкомитета:

- ◆ Зачем мы это делаем?
- ◆ К чему мы стремимся?
- ◆ Почему мы приглашаем других присоединиться к нам?
- ◆ Какие процессы в городе мы запускаем / хотим запустить?

##### 1. Информирование

Обрисовка общей повестки Лаборатории силами инициаторов.

Формирование открытого оргкомитета Лаборатории с привлечением представителей бизнеса, общественности и власти, разделяющих ценности и стратегические цели инициаторов Лаборатории. Участником оргкомитета может стать любой человек (представляющий себя лично и свою организацию), который готов разделить ответственность за подготовку и проведение заявленной им площадки или мероприятия определенной тематики. Участники оргкомитета вносят пропорциональный вклад в общий бюджет проекта в виде любых ресурсов (интеллектуальных, материальных, финансовых, капитальных и т.д.) и несут ответственность в размере своего вклада за результаты.

Распространение информации о мероприятии, публикации на официальных информационных ресурсах.

##### 2. Выявление мнений и обсуждение

Наполнение тематических площадок Лаборатории, привлечение экспертного сообщества, инициативных городских команд, проработка инструментов

вовлечения бизнеса и форматов их взаимодействия с носителями лучших социальных практик, нуждающихся в поддержке.

### **3. Принятие решений**

Объединение имеющихся ресурсов и поиск дополнительных, основываясь на ценностной модели оргкомитета (привлечение тех, кто разделяет ценности).

Формирование итоговой версии повестки и рабочей программы Лаборатории (завершение первого цикла и начало второго).

## **Второй цикл:**

### **4. Обратная связь и информирование**

Широкое распространение информации о предстоящем событии через социальные сети, региональные и муниципальные средства массовой информации, лидеров мнений.

### **5. Выявление мнений и обсуждение**

Проведение Лаборатории в течение 2-3 дней с полным погружением участников в работу тематических площадок.

Чтобы избежать поверхностного «сбора сливок» (знакомства с приглашенными экспертами, «клиповое» коллекционирование лучших лекций, семинаров, выступлений и т.д.), и получить высококачественный продукт, все участники закреплены за определенными тематиками и прорабатывают их в течение нескольких дней без смены площадок. Для обмена мыслями и погружения в смежные смысловые пространства в работу площадок встраиваются общие форматы для всех участников.

### **6. Принятие решений и обратная связь**

Формирование итоговой декларации по результатам Лаборатории (планы, ожидания, первые шаги), документ рассылается всем участникам площадок и размещается в свободном доступе на информационных ресурсах мероприятия.

Мониторинг активности, инициированной Лабораторией, проведение поддерживающих форматов для укрепления кооперации между общественностью, бизнесом и властью.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

1. В городе сформировалось сообщество инициативных горожан, которые объединены общими проектами и целями, воплощают в жизнь совместные городские инициативы. Общественные движения научились «заявлять о себе», просить о помощи и формулировать свой запрос по отношению к потенциальным стейкхолдерам.
2. Лаборатория стала ежегодной городской традицией, которая из одного события трансформировалась в серию образовательных сессий и городских мероприятий, которые проходят под знаком Social Lab «Город для жизни». На повестке обсуждения Лаборатории ежегодно выносятся важные для города проблемы, тематики площадок предлагаются как представителями общественности, так бизнеса и власти.
3. Лаборатория известна далеко за пределами Новокузнецка. В 2015-2016 г. она была представлена как эффективная социальная практика на летней Школе ООН в Нью-Йорке, на форумах в Вильнюсе, Тбилиси, Новосибирске, Москве, Красноярске и других городах. Также в 2015 г. Лаборатория стала участником

## 4. УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

проекта «Перспектива» Общественной Палаты РФ и ее успешный опыт был представлен для тиражирования во многих городах России.

4. Количество участников возросло со 150 человек в 2013 г. до 350 – в 2015 г. и 2016 г.; 20 организаций и физических лиц входят в открытый оргкомитет на долевом распределении ответственности и расходов; более 50 спикеров – экспертов мирового, российского и регионального уровней.
5. В городе возникло пространство, в котором создаются возможности для развития потенциала Горожанина и использования этого потенциала для организации нового типа городских событий.

### Подробная информация

<http://sociallab.city>

[https://vk.com/city\\_for\\_live](https://vk.com/city_for_live)

[www.facebook.com/sociallab.nvkz](http://www.facebook.com/sociallab.nvkz)

### Пример. Методы вовлечения заинтересованных сторон на первом этапе.

	Общественность			Бизнес	Власть	
	Молодежные лидеры, общественные движения, городские активисты	Жители города	Дворовые сообщества, НКО	Экспертные, профессиональные сообщества, институты		
Информирование	Публикации в Instagram, VK, Facebook	Городские СМИ	Через ТОСы, отдел общественных отношений администрации города	Личные звонки и письма	Личные звонки, письма, встречи, презентации в рамках бизнес-мероприятий	Письма, встречи
Выявление	Опросы в Instagram, VK, Facebook	Опросы посредством городских СМИ, официальные сайты организаций-партнеров	Личные интервью	Личные интервью, онлайн-опросы	Личные звонки, письма, онлайн-опросы	Звонки, письма, встречи, переговоры, онлайн-опросы
Обсуждение	Встреча в свободном, удобном для всех формате, онлайн-опросы, онлайн-документы					
Принятие решений	Итоговое обсуждение оргкомитета, учет поступивших предложений и замечаний					
Обратная связь	Публикация рабочей повестки Лаборатории					



### **Законодательство:**

1. Международная Конвенция «Об оценке воздействия на окружающую среду в трансграничном контексте» (Эспо, Финляндия, от 25.02.1991 г.).
2. Конституция РФ от 12.12.1993 г. (с попр. от 21.07.2014 г.).
3. Водный кодекс РФ от 03.06.2006 г. № 74-ФЗ (с изм. от 29.07.2017 г.).
4. Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
5. Жилищный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 188-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
6. Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 г. № 136-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
7. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
8. Федеральный закон «О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 29.07.2017 г. № 217-ФЗ.
9. Федеральный закон «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» от 21.07.2014 г. № 212-ФЗ (с изм. от 29.12.2017 г.).
10. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ (с изм. от 31.12.2017 г.).
11. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 г. № 52-ФЗ (с изм. от 29.07.2017 г.).
12. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ (с изм. от 31.12.217 г.).
13. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (с изм. от 29.07.2017 г.).
14. Федеральный закон «Об экологической экспертизе» от 23.11.1995 г. № 174-ФЗ (с изм. от 28.12.2017 г.).
15. Положение об оценке воздействия намечаемой хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду в Российской Федерации (утв. Приказом Госкомэкологии РФ от 16.05.2000 г. № 372).
16. Положение «О порядке организации и проведения публичных слушаний при осуществлении градостроительной деятельности на территории городского округа г. Новокузнецк» (утв. Решением Новокузнецкого городского Совета народных депутатов от 23.06.2011 г. № 6/106 с изм. от 03.02.2015 г.).
17. Положение о порядке проведения государственной экологической экспертизы (утв. постановлением Правительства РФ от 11.06.1996 г. № 698).
18. Постановление Правительства РФ «О порядке раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов нормативных правовых актов и результатах их общественного обсуждения» от 25.08.2012 г. № 851 (с изм. от 10.07.2017 г.).
19. Постановление Правительства РФ от 16.02.2008 г. № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию» (с изм. от 18.05.2009 г.).
20. Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению» (введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29.04.2016 г. № 285-ст).

21. СП 47.13330.2016 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения» (утв. Приказом Минстроя России от 16.12.2016 г. № 1033/пр).
22. Государственные программы субъектов Российской Федерации «Формирование современной городской среды (2018-2022 годы)» (согласно Приказу Минстроя РФ от 01.11.2017 г. № 1497/пр «Об утверждении Методики оценки степени привлечения граждан и общественных организаций к реализации мероприятий по созданию комфортной городской среды»).
23. Национальный проект развития моногородов в России, программа «Пять шагов благоустройства». Паспорт приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 30.11.2016 г. № 11).
24. Правила общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации, с использованием федеральной информационной системы стратегического планирования (утв. постановлением Правительства РФ от 30.12.2016 г. № 1559).
25. Правила проведения обязательного общественного обсуждения закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (утв. постановлением Правительства РФ от 22.08.2016 г. № 835)
26. Стандарт деятельности общественного совета при федеральном органе исполнительной власти (Типовое положение) (одобрен протоколом заочного заседания Правительственной комиссии по координации деятельности открытого правительства от 24.06.2015 г. № 3).

#### Опубликованные источники:

27. Approaches to public involvement. An Aide for Highways Agency Project Sponsors / Highways Agency.
28. Arnstein, Sherry R. A Ladder of Citizen Participation. JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.
29. Brand Analytics [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://blog.br-analytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-letu-2017-tsifry-i-trendy/> (дата обращения: 11.12.2017).
30. Canter, L.W. Environmental Impact Assessment. 2nd Ed. NY: McGraw-Hill, 1996.
31. Freeman, R.E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
32. Global Reporting Initiative [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.globalreporting.org> (дата обращения: 15.01.2018 г.).
33. Mary R. Who Are the Stakeholders in Environmental Risk Decisions? ... How Should They Be Involved? [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iaea.org/inis/collection/NCLCollectionStore/\\_Public/31/016/31016486.pdf](http://www.iaea.org/inis/collection/NCLCollectionStore/_Public/31/016/31016486.pdf) (дата обращения: 20.12.2017).
34. Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development of Public Policy. Bruce L. Smith/BLSmith Groupwork Inc., Canada, 2003.
35. The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com) (дата обращения: 05.12.2017).
36. Yves Renard. Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners. Caribbean Natural Resources Institute, 2004.

37. Бабун Р.В. Организация местного самоуправления: Учебное пособие (издание третье). – Кемерово: Кузбассвуиздат, 2001. – 165 с.
38. Бабун Р.В., Мальковец Н.В. Самая близкая к народу власть (о местном самоуправлении для всех): Пособие для населения и общественных организаций. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 116 с.
39. Гиттинс К. Продвижение идеи. Повышение общественного экологического сознания: Руководство для Украины / К. Гиттинс. – Донецк, 1998. – 77 с.
40. Гришин Н.Н. Общественность и среда обитания: правовые аспекты участия общественности в принятии экологически значимых решений в России и Европе / Н.Н. Гришин. – М., 1997. – 466 с.
41. Гусева Т.В. Как наладить диалог с общественностью / Т.В. Гусева, С.Ю. Дайман, Д.Э. Михайлиди и др. – М.: Социально-Экологический Союз, 1998. – 88 с.
42. Демократия через участие.- Кишинев, 1999. – 206 с.
43. Индикаторы общественного участия: ЭКОМ – Центр экспертиз Санкт-Петербургского общества естествоиспытателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ecoinfo.spb.ru> (дата обращения: 15.12.2017).
44. Информационно-справочное руководство по применению Протокола ЕЭК ООН по стратегической экологической оценке» (ООН, 2014).
45. ИСО/ОПМС 14063:2006. Экологический менеджмент. Обмен экологической информацией. Руководящие указания и примеры.
46. Конвенция ЕЭК ООН о доступе к информации, участии общественности в процессе принятия решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды. – Орхус, 1998. – 242 с.
47. Корнелиус Х. Выиграть может каждый: Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М., 1992. – 68 с.
48. Краснов А.Н. Участие общественности в принятии экологически значимых решений: Нижегородский опыт. Комментарии законодательства / А.Н. Краснов, Н.А. Манакин, Е.Н. Петрова.- Н.Новгород: Международный Социально-Экологический Союз, экологический центр «Дронт», 2001. – 72 с.
49. Общественное участие в принятии экологически значимых решений / Материалы семинара, г. Мурманск, 6–7 апреля 2006 г.
50. Окружающая среда и устойчивое развитие в Центральной Азии и России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.caresd.net> (дата обращения: 13.12.2017).
51. Операционное Руководство Всемирного Банка в области экологической оценки (OP 4.01, Environmental Assessment, 1999).
52. Орхусская конвенция. Руководство по осуществлению.- Нью-Йорк – Женева, 2000. – 297 с.
53. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Программа ООН по охране окружающей среды и Stakeholder Research Associates. 2005.
54. Политика и Стандарты деятельности по социальной и экологической устойчивости Международной Финансовой Корпорации (Performance Standards on Social and Environmental Sustainability, 2012 г.);
55. Природоохранная и социальная политика Европейского Банка Реконструкции и Развития / Environmental and Social Policy, 2008.

56. Проект Липецкого Социально-экологического союза: Закон Липецкой области о защите прав жителей в процессе принятия экологически значимых решений на территории Липецкой области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tired-towns2004.narod.ru/proektlseugr.htm> (дата обращения: 18.12.2017).
57. Резолюция Восьмой российской конференции по правовой защите общественных экологических интересов «Нефтегазовое развитие и сохранение морской среды: участие общественности в принятии решений» (17 марта 2002 г., г. Санкт-Петербург) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://webcenter.ru/~ecojuris/RNEWS/c8\\_sea.htm](http://webcenter.ru/~ecojuris/RNEWS/c8_sea.htm) (дата обращения: 26.12.2017).
58. Руководство для бизнеса по построению социального диалога с коренными малочисленными народами: алгоритм действий / Е.В. Перфильева, С.С. Белозерова, Е.Е. Перфильев и др.; ООО «ИнЭКА-консалтинг». – Новокузнецк, 2017. – 107 с.
59. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития ПРООН, 2009 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/Russian/pme-handbook-Russian.pdf> (дата обращения: 15.12.2017).
60. Руководство по участию общественности в оценке воздействия на окружающую среду в трансграничном контексте: сайт агентства экологических оценок «ЭКОТЕРРА» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ecoterra.ru/rus/guid/2-3-Ru.htm> (дата обращения: 04.12.2017).
61. Самотесов Е.Д., Тощева Г.П., Рыбальский Н.Г., Галкин Ю.Ю. Методология и основы организации общественного участия в процессе принятия экологически значимых решений / Под ред. Н.Г. Рыбальского и Ю.Ю. Галкина. – М.: РЭФИА, 2001. – 266 с.
62. Сборник инновационных решений по сохранению биоразнообразия для угледобывающего сектора [Текст] / [Отв. редакторы С.А. Шейнфельд, Ю.А. Манаков]; – Кемерово, Новокузнецк: ИнЭКА, 2017. - 278 с.
63. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES-2015 (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard).
64. Сунгуров А. Общественное участие как условие формирования гражданского общества, Санкт Петербург, 2000 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.prof.msu.ru/publ/conf/conf05.htm> (дата обращения: 01.12.2017).
65. Участие общественности в процессе принятия решений по вопросам охраны местной окружающей среды: Практическое руководство. – Женева – Нью-Йорк, 2000. – 141 с.
66. Участие общественности в процессе принятия решений по экологическим вопросам: Руководство для государственных властей. – Астана – Павлодар, 2002. – 77 с.
67. Экваториальные принципы (Equator Principles, июнь, 2013).
68. Эстанислао Бахрах. Гибкий ум. Как видеть вещи иначе и думать нестандартно / Эстанислао Бахрах ; пер. с исп. Е. Куприяновой ; [науч. ред. К. Пахорукова]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с. с. 96-99.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Рекомендации по использованию форматов и методов взаимодействия с заинтересованными сторонами на разных стадиях жизненного цикла промышленного объекта

Формат взаимодействия		Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Наименование	Требование <sup>3</sup>	Геологоразведочные и изыскательские работы		Строительство (подготовительный и основной этапы) / реконструкция	
		Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
ИЭИ	РФ	Сбор данных, консультации с местными специалистами	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации		
Определение критически важных сред обитания	М	Сбор данных, консультации с местными специалистами	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации		
ОВОС, ОЭСВ / EIA, ESIA	РФ, М, ЛП	Сбор данных, консультации с местными специалистами	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации	Сбор данных, консультации с местными специалистами	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации
		Информирование местного сообщества о процедуре оценки, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернет (статьи, объявления)	Информирование местного сообщества о процедуре оценки, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернет (статьи, объявления)
		Информирование местного сообщества о прогнозируемых воздействиях, последствиях и о планируемых мерах по смягчению воздействий (предоставление материалов оценки на общественный доступ)	Размещение материалов оценки в открытом доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайтах компании или предприятия, ОМС и т.д.	Информирование местного сообщества о прогнозируемых воздействиях, последствиях и о планируемых мерах по смягчению воздействий (предоставление материалов оценки на общественный доступ)	Размещение материалов оценки в открытом доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайтах компании или предприятия, ОМС и т.д.

<sup>3</sup>РФ – требования российского законодательства, ЕС – требования/рекомендации Европейского союза, М – требования/рекомендации международных документов, ЛП – лучшие практики



Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Эксплуатация		Ликвидация	
Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
		Сбор данных, консультации с местными специалистами	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации
		Информирование местного сообщества о процедуре оценки, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернет (статьи, объявления)
		Информирование местного сообщества о прогнозируемых воздействиях, последствиях и о планируемых мерах по смягчению воздействий (предоставление материалов оценки на общественный доступ)	Размещение материалов оценки в открытом доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайтах компании или предприятия, ОМС и т.д.

Формат взаимодействия		Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Наименование	Требование	Геологоразведочные и изыскательские работы		Строительство (подготовительный и основной этапы)/ реконструкция	
		Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
ОВОС, ОЭСБ / EIA, ESIA (продолжение)		Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с материалами оценки) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Общественные слушания	Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с материалами оценки) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Общественные слушания
ПУЭСБ / ESMP, ПЭСМ / ESAP ПЭУ, ПМСБ, ПУБ	М, ЛП	Сбор данных, консультации с местными специалистами для идентификации и оценки значимости воздействий (для ПМСБ/ПУБ – для определения показателей, оценки значимости биоразнообразия)	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации круглые столы	Сбор данных, консультации с местными специалистами для идентификации и оценки значимости воздействий (для ПМСБ/ПУБ – для определения показателей, оценки значимости биоразнообразия)	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации круглые столы
		Информирование местного сообщества о Плана, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернете (статьи, объявления), на сайте компании или предприятия	Информирование местного сообщества о Плана, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернете (статьи, объявления), на сайте компании или предприятия
		Предоставление Плана на доступ общественности	Размещение Плана открытым доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия Презентации и выставки	Предоставление Плана на доступ общественности	Размещение Плана открытым доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия Презентации и выставки

Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Эксплуатация		Ликвидация	
Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
		Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с материалами оценки) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Общественные слушания
Сбор данных, консультации с местными специалистами для идентификации и оценки значимости воздействий (для ПМСБ/ПУБ – для определения показателей, оценки значимости биоразнообразия)	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации круглые столы	Сбор данных, консультации с местными специалистами для идентификации и оценки значимости воздействий (для ПМСБ/ПУБ – для определения показателей, оценки значимости биоразнообразия)	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации круглые столы
Информирование местного сообщества о Плане, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернете (статьи, объявления), на сайте компании или предприятия	Информирование местного сообщества о Плане, о возможности оставления замечаний и предложений	Размещение информации в СМИ и Интернете (статьи, объявления), на сайте компании или предприятия
Предоставление Плана на доступ общественности	Размещение Плана открытым доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия Презентации и выставки	Предоставление Плана на доступ общественности	Размещение Плана открытым доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия Презентации и выставки

Формат взаимодействия		Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Наименование	Требование	Геологоразведочные и изыскательские работы		Строительство (подготовительный и основной этапы)/ реконструкция	
		Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
ПУЭСВ / ESMP, ПЭСМ / ESAP ПЭУ, ПМСБ, ПУБ (продолжение)		Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с Планом) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Консультации Круглые столы	Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с Планом) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Консультации Круглые столы
		Информирование о ходе реализации и результативности Плана	Размещение актуализированного Плана в открытом доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия	Информирование о ходе реализации и результативности Плана	Размещение актуализированного Плана в открытом доступе: в бумажном виде – в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия
СЭМ, СЭСМ, EMAS	РФ, ЕС, М, ЛП			Сбор данных, консультации с местными специалистами при идентификации и оценке значимости экологических рисков	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации
				Информирование местного сообщества о возможности оставления замечаний и предложений по деятельности компании или предприятия	Размещение информации о возможности оставлять замечания в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия

Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Эксплуатация		Ликвидация	
Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с Планом) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Консультации Круглые столы	Сбор и учет мнений общественности	Журналы для сбора замечаний, комментариев, предложений (совместно с Планом) Формы для оставления предложений и форумы в Интернете Опросы Консультации Круглые столы
Информирование о ходе реализации и результативности Плана	Размещение актуализированного Плана в открытом доступе – в бумажном виде в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия	Информирование о ходе реализации и результативности Плана	Размещение актуализированного Плана в открытом доступе: в бумажном виде – в местах общественного доступа, в электронном виде – на сайте компании или предприятия
Сбор данных, консультации с местными специалистами при идентификации и оценке значимости экологических рисков	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации	Сбор данных, консультации с местными специалистами при идентификации и оценке значимости экологических рисков	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации
Информирование местного сообщества о возможности оставления замечаний и предложений по деятельности компании или предприятия	Размещение информации о возможности оставлять замечания в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия	Информирование местного сообщества о возможности оставления замечаний и предложений по деятельности компании или предприятия	Размещение информации о возможности оставлять замечания в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия



Формат взаимодействия		Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Наименование	Требование	Геологоразведочные и изыскательские работы		Строительство (подготовительный и основной этапы)/ реконструкция	
		Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
СЭМ, СЭСМ, EMAS (продолжение)				Сбор и учет мнений общественности о деятельности предприятия	<p>Организация механизма «обратной связи» с местным сообществом, предполагающего использование в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- форм для оставления предложений, комментариев, замечаний, жалоб на сайте компании или предприятия;</li> <li>- консультаций по телефону, электронной и обычной почте, в сети Интернет;</li> <li>- личных встреч;</li> <li>- информационной горячей линии;</li> <li>- круглых столов, семинаров, конференций с привлечением представителей заинтересованных сторон;</li> <li>- журналов фиксации замечаний, комментариев, предложений, жалоб;</li> <li>- подготовки и предоставления ответов на поступившие замечания, комментарии, предложения, жалобы</li> </ul>
Социальное партнерство, социальное предпринимательство, ГЧП	РФ, ЛП	Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг	Личные встречи и консультации Опросы	Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг	Личные встречи и консультации Опросы

Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Эксплуатация		Ликвидация	
Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
Сбор и учет мнений общественности о деятельности предприятия	<p>Организация механизма «обратной связи» с местным сообществом, предполагающего использование в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- форм для оставления предложений, комментариев, замечаний, жалоб на сайте компании или предприятия;</li> <li>- консультаций по телефону, электронной и обычной почте, в сети Интернет;</li> <li>- личных встреч;</li> <li>- информационной горячей линии;</li> <li>- круглых столов, семинаров, конференций с привлечением представителей заинтересованных сторон;</li> <li>- журналов фиксации замечаний, комментариев, предложений, жалоб;</li> <li>- подготовки и предоставления ответов на поступившие замечания, комментарии, предложения, жалобы</li> </ul>	Сбор и учет мнений общественности о деятельности предприятия	<p>Организация механизма «обратной связи» с местным сообществом, предполагающего использование в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- форм для оставления предложений, комментариев, замечаний, жалоб на сайте компании или предприятия</li> <li>- консультаций по телефону, электронной и обычной почте, в сети Интернет;</li> <li>- личных встреч;</li> <li>- информационной горячей линии;</li> <li>- круглых столов, семинаров, конференций с привлечением представителей заинтересованных сторон;</li> <li>- журналов фиксации замечаний, комментариев, предложений, жалоб;</li> <li>- подготовки и предоставления ответов на поступившие замечания, комментарии, предложения, жалобы</li> </ul>
Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг	<p>Личные встречи и консультации Опросы</p>	Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг	<p>Личные встречи и консультации Опросы</p>

Формат взаимодействия		Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Наименование	Требование	Геологоразведочные и изыскательские работы		Строительство (подготовительный и основной этапы)/ реконструкция	
		Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
Социальное партнерство, социальное предпринимательство, ГЧП (продолжение)		Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы	Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы
		Участие в рабочих группах по реализации проектов (социальное партнерство)	Личные встречи и консультации Круглые столы	Участие в рабочих группах по реализации проектов (социальное партнерство)	Личные встречи и консультации Круглые столы
		Заключение соглашений о сотрудничестве (ГЧП)	Личные встречи и консультации Круглые столы Запросы, официальные письма	Заключение соглашений о сотрудничестве (ГЧП)	Личные встречи и консультации Круглые столы Запросы, официальные письма
		Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки	Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки
Социально-ориентированные, грантовые программы, благотворительность	ЛП			Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы Запросы, официальные письма
				Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки

Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Эксплуатация		Ликвидация	
Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы	Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы
Участие в рабочих группах по реализации проектов (социальное партнерство)	Личные встречи и консультации Круглые столы	Участие в рабочих группах по реализации проектов (социальное партнерство)	Личные встречи и консультации Круглые столы
Заключение соглашений о сотрудничестве (ГЧП)	Личные встречи и консультации Круглые столы Запросы, официальные письма	Заключение соглашений о сотрудничестве (ГЧП)	Личные встречи и консультации Круглые столы Запросы, официальные письма
Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки	Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки
Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы Запросы, официальные письма	Выявление социальных и экологических проблем, связанных с сохранением биоразнообразия и поддержанием экосистемных услуг Выявление заинтересованных сторон (выгодоприобретателей)	Личные встречи и консультации Опросы Запросы, официальные письма
Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки	Информирование общественности о своей деятельности и её результатах	Размещение информации в СМИ, Интернете, на сайте компании или предприятия, на сайтах партнёров Презентации и выставки

Формат взаимодействия		Стадии жизненного цикла промышленного объекта		
Наименование	Требование <sup>3</sup>	Геологоразведочные и изыскательские работы		Строительство (подготовительный и основной этапы) / реконструкция
		Виды работ	Методы	Виды работ
Создание и поддержание ООПТ	ЛП	Сбор данных, консультации с местными специалистами Выявление области взаимодействия ООПТ и компании или предприятия	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации	Сбор данных, консультации с местными специалистами Выявление области взаимодействия ООПТ и компании или предприятия
Экологическая и социальная отчетность GRI	М ЛП			Предоставление отчетности на открытый доступ



Стадии жизненного цикла промышленного объекта			
Эксплуатация		Ликвидация	
Виды работ	Методы	Виды работ	Методы
Сбор данных, консультации с местными специалистами Выявление области взаимодействия ООПТ и компании или предприятия	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации	Сбор данных, консультации с местными специалистами Выявление области взаимодействия ООПТ и компании или предприятия	Запросы, официальные письма личные встречи и консультации
Предоставление отчетности на открытый доступ	Размещение отчетности оценки в открытом доступе – в электронном виде – на сайте компании или предприятия, в бумажном виде в компании или на предприятии, при необходимости – в местах общественного доступа	Предоставление отчетности на открытый доступ	Размещение отчетности оценки в открытом доступе: в электронном виде – на сайте компании или предприятия, в бумажном виде – в компании или на предприятии, при необходимости – в местах общественного доступа

# ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ

---

ЛПР	- лицо, принимающее решение
ЗС	- заинтересованные стороны
ОВОС	- оценка воздействия на окружающую среду
ГЭЭ	- государственная экологическая экспертиза
ОУ	- общественное участие
ОЭЭ	- общественная экологическая экспертиза
ИЭИ	- инженерно-экологические изыскания
ТЗ	- техническое задание
НКО	- некоммерческая организация
СЭМ	- система экологического менеджмента
ОМСУ	- органы местного самоуправления
ОУ	- общественное участие
СЭСМ	- система экологического и социального менеджмента
МФК	- Международная финансовая корпорация
ЕБРР	- Европейский банк реконструкции и развития

**УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

**Авт. - сост.:**  
**К.И. Степаненко, Е.В. Перфильева**  
**под ред. Е.В. Перфильевой**

Дизайн и верстка О.В. Гольдзон  
Корректор К.И. Степаненко  
Фото Е.Е. Перфильев

Издательство 000 «ИнЭкА- консалтинг»  
Адрес: 654079, г. Новокузнецк , а/я 2386  
Тел./факс: (3843) 72-05-75, 72-05-80  
e-mail: [ineca@ineca.ru](mailto:ineca@ineca.ru) , [www.ineca.ru](http://www.ineca.ru)

Данная публикация создана в рамках Баренц-Балтийской программы «Природа и человек» при поддержке Агентства международного сотрудничества в области развития, Сида. При полном или частичном воспроизведении данного издания ссылка на ИнЭкА и WWF обязательна.



**Миссия WWF**

Остановить деградацию естественной среды планеты для достижения гармонии человека и природы.

[www.wwf.ru](http://www.wwf.ru)