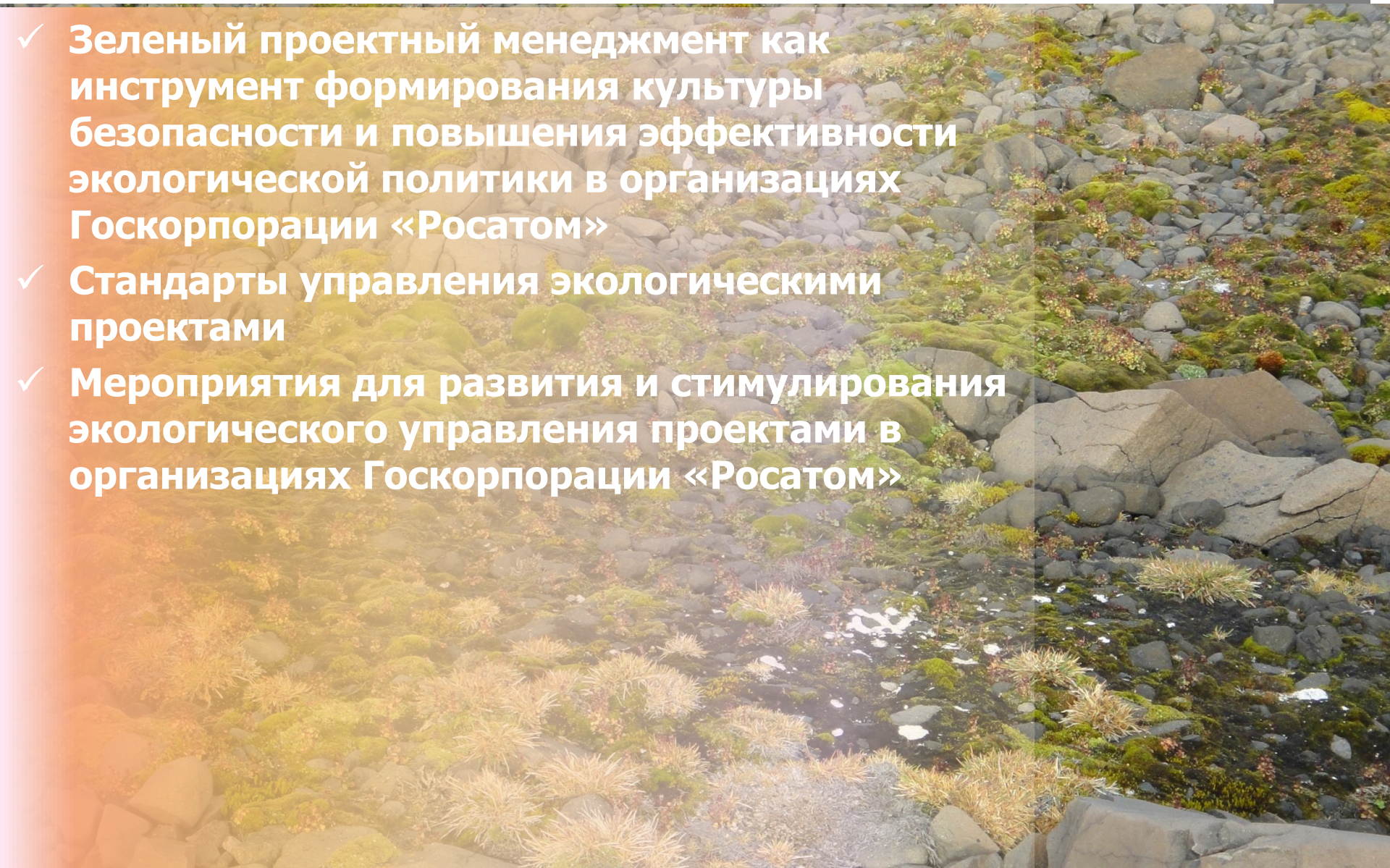


**«Зеленый» проектный менеджмент  
как инструмент формирования культуры безопасности  
и повышения эффективности экологической политики  
в организациях Госкорпорации «Росатом»**

**Некрасова Марина Александровна  
Заместитель декана по международной деятельности  
экологического факультета РУДН:  
к.геол.-мин.н., доц., в.н.с. СОПС**



- ✓ Зеленый проектный менеджмент как инструмент формирования культуры безопасности и повышения эффективности экологической политики в организациях Госкорпорации «Росатом»
- ✓ Стандарты управления экологическими проектами
- ✓ Мероприятия для развития и стимулирования экологического управления проектами в организациях Госкорпорации «Росатом»





## Кризисы:

- Рецессия,
- Изменения климата,
- Кризис энергоносителей,
- Продовольственный кризис,
- Кризис питьевого водоснабжения,
- Финансовый кризис.

## Экологизация экономики и переход к зеленой экономике в целях устойчивого развития:

- (1) Альтернативные источники энергии и выбросы парниковых газов (ПГ);
- (2) Потребление воды;
- (3) Обращение с отходами;
- (4) Утрата биологического разнообразия;
- (5) Эффективное управление архитектурным и культурным наследием;
- (6) Планирование и управление.



- Недостаточные объёмы воспроизводства природных ресурсов, необходимые для удовлетворения потребностей экономики в природных ресурсах.
- Высокий уровень негативного антропогенного воздействия.
- Наличие в отдельных районах страны дефицита природных ресурсов, в том числе водных, неравномерность их распределения по территории страны.
- Не совершенный порядок осуществления контрольно-надзорных и разрешительных функций.
- Избыточное государственное регулирование, административные барьеры.





- 
- Правовой;
  - Нормативно-методический;
  - Экономический;
  - Социальный;
  - Административный



- **Экологическое образование и просвещение;**
- **Вовлечение общественности в решение экологических проблем** (создание систем экологической консультации, рассмотрения жалоб, предоставления информации);
- **Создание системы поощрения за активную экологическую позицию** (денежные вознаграждения, конкурсы экологической направленности, свидетельства общественного признания («доска почета»));
- **Пропаганда экологического образа жизни, а также заботы об окружающей среде** (формирование через кино и корпоративные средства массовой информации образа для подражания);
- **Экологическая реклама** (открытая: реклама на щитах, через системы корпоративных СМИ, скрытая: документальное и художественное кинематограф экологической направленности, литература, публикации в журналах)



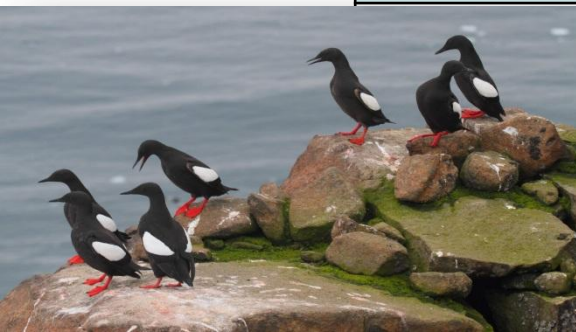
# Схема определения социального механизма обеспечения экологической безопасности в зависимости от типа культуры и степени доверия населения государству

8

		Виды механизмов социального воздействия	
Степень доверия государству	Низкая	пропаганда экологического образа жизни, а также заботы об окружающей среде (формирование через кино и средства массовой информации образа для подражания)	экологическая реклама (открытая: реклама на щитах, через системы СМИ, скрытая: документальное и художественное кино экологической направленности, литература, публикации в журналах)
	Высокая	экологическое образование и просвещение	вовлечение общественности в решение экологических проблем (создание систем экологической консультации, рассмотрения жалоб, предоставления информации);
		<b>Моноактивная</b>	<b>Полиактивная</b>

## Тип культуры

- \* - 3 категории национальных культур по Р. Льюису: Моноактивные культуры (немцы, швейцарцы и американцы), Полиактивные культуры (россияне, итальянцы, арабы, латиноамериканцы)
- \*\* - с учетом классификации культур по Ф. Тромпенаарсу, а также оценки дистанции власти по Хофстиду

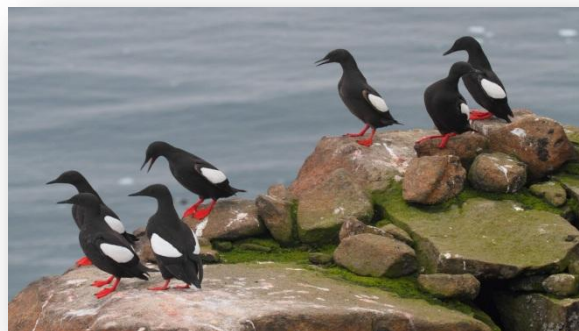


Категории, подкатегории и элементы в GPM				Расстановка элементов G4 в отчете по устойчивому развитию (GRI)	Глобальный договор ООН о 10 принципах	ЕСУП	ISO 14000
Продукт проекта и процесс	Экономическая устойчивость	Прибыль от капиталовложений	Прямые финансовые выгоды; чистая приведенная текущая стоимость	Экономические показатели		Развитие экономики региона; доход от производства; рост доходов населения; привлечение инвестиций	Заинтересованные стороны; расширение рынка сбыта продукции
		Развитие бизнеса	Гибкость диспозитивности в проекте увеличила гибкость бизнеса	Присутствие на рынке			
			Местное экономическое влияние; косвенные выгоды	Косвенное экономическое влияние			
	Устойчивость ОС	Транспорт	Местная закупка; цифровая связь; путешествия; транспорт	Методы осуществления закупок; Транспорт	Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий	Контроль состояния окружающей среды; создание рекреационных зон и ООПТ; недопущение изменения водного баланса территории; организация питьевого водоснабжения	Выбросы в атмосферу; шумовое воздействие
		Вода	Водопотребление; воздействие грунтовых вод (качественные и количественные показатели)	Вода	Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды		Сбросы в воду
		Энергетика	Используемая энергия; возврат чистой энергии; выброс CO2 от используемой энергии	Энергетика; Выбросы	Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности	Появление негативных физических полей	Использование и потеря энергии
		Отходы	Переработка; утилизация; вторичное использование; встроенная энергия; отходы (мусор и т.п.)		Принятие инициатив, направленных на повышение экологической ответственности	Переработка; утилизация отходов	Отходы и побочная продукция; уровень экологической ответственности и результативности



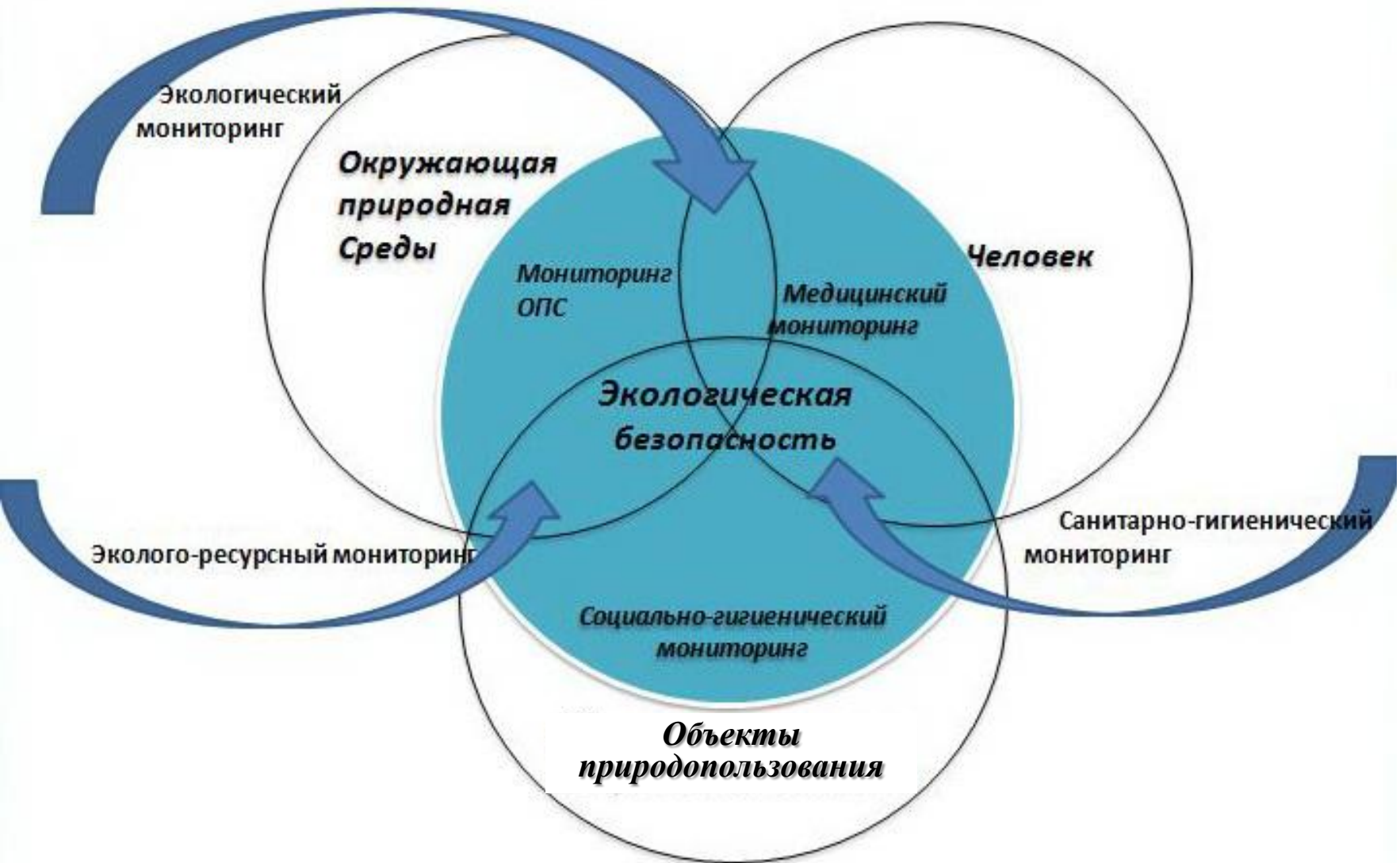
Категории, подкатегории и элементы в GPM		Расстановка элементов G4 в отчете по устойчивому развитию (GRI)	Глобальный договор ООН о 10 принципах	ЕСУП	ISO 14000		
Продукт проекта и процесс	Социальная устойчивость	Трудовые отношения	Занятость населения; трудовые управленческие отношения; безопасность здоровья и охрана труда; подготовка кадров и образование; обучение на рабочем месте; многообразие и равенство возможностей	Занятость населения; трудовые управленческие отношения; охрана и безопасность труда; подготовка кадров и образование; многообразие и равенство возможностей	Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда	Развитие социальной инфраструктуры; рост занятости населения; охрана и безопасность труда	
		Права человека	Недопущение дискриминации; свобода объединения; детский труд; принудительный и обязательный труд	Равное вознаграждение мужчин и женщин; свобода объединения и ведения коллективных переговоров; детский труд; принудительный и обязательный труд	Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров. Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.	Проведение социальной политики	Заинтересованность персонала в выпускаемой продукции; более выгодные ставки страхования
		Общество и заказчики	Общественная поддержка; соответствие общественной политике; безопасность и здоровье заказчика; маркировка продуктов и услуг; рынок рекламы и коммуникаций; конфиденциальность данных заказчика	Соблюдение правил, установленных местным населением; безопасность и здоровье заказчика; маркировка продуктов и услуг; рынок рекламы; конфиденциальность данных заказчика	Деловые круги должны выступать за полное искоренение использовани детского труда		
					Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека		
Этническое развитие	Методы инвестиций и закупок; взяточничество и коррупция; антиконкурентное развитие	Передача данных о качестве ОС; борьба с коррупцией; антиконкурентное развитие	Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека. Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.	Приток населения в регион; борьба с низким показателем миграции	Общественная поддержка; соответствие общественной политике; безопасность и здоровье заказчика; методы инвенстиций и закупок		

- ▣ **Экологически ориентированная хозяйственная и иная деятельность** по обеспечению экологической безопасности, охране окружающей природной среды, адаптации и формированию здоровьесберегающей окружающей среды, обеспечивается проектным менеджментом по двум основным направлениям:
- ▣ **Управление экологической деятельностью** как функциональным компонентом системы управления проектом. Для наиболее экологически опасных или значимых проектов в контур управления включается специальная подсистема (функциональная область): Обеспечение безопасности или адаптации, в т.ч. экологической.
- ▣ **Решение специфических экологических задач** по охране окружающей среды, санации, реабилитации, рекультивации и мелиорации её объектов посредством выполнения специальных экологических проектов.



- ▣ **Выбор между решением экологических вопросов в составе проекта, или же реализацией специального экологического проекта определяется стратегией организации.**





Позволяет контролировать энерго- и ресурсопотребление, уровень экологической безопасности природопользования на всех стадиях жизненного цикла проекта, программы

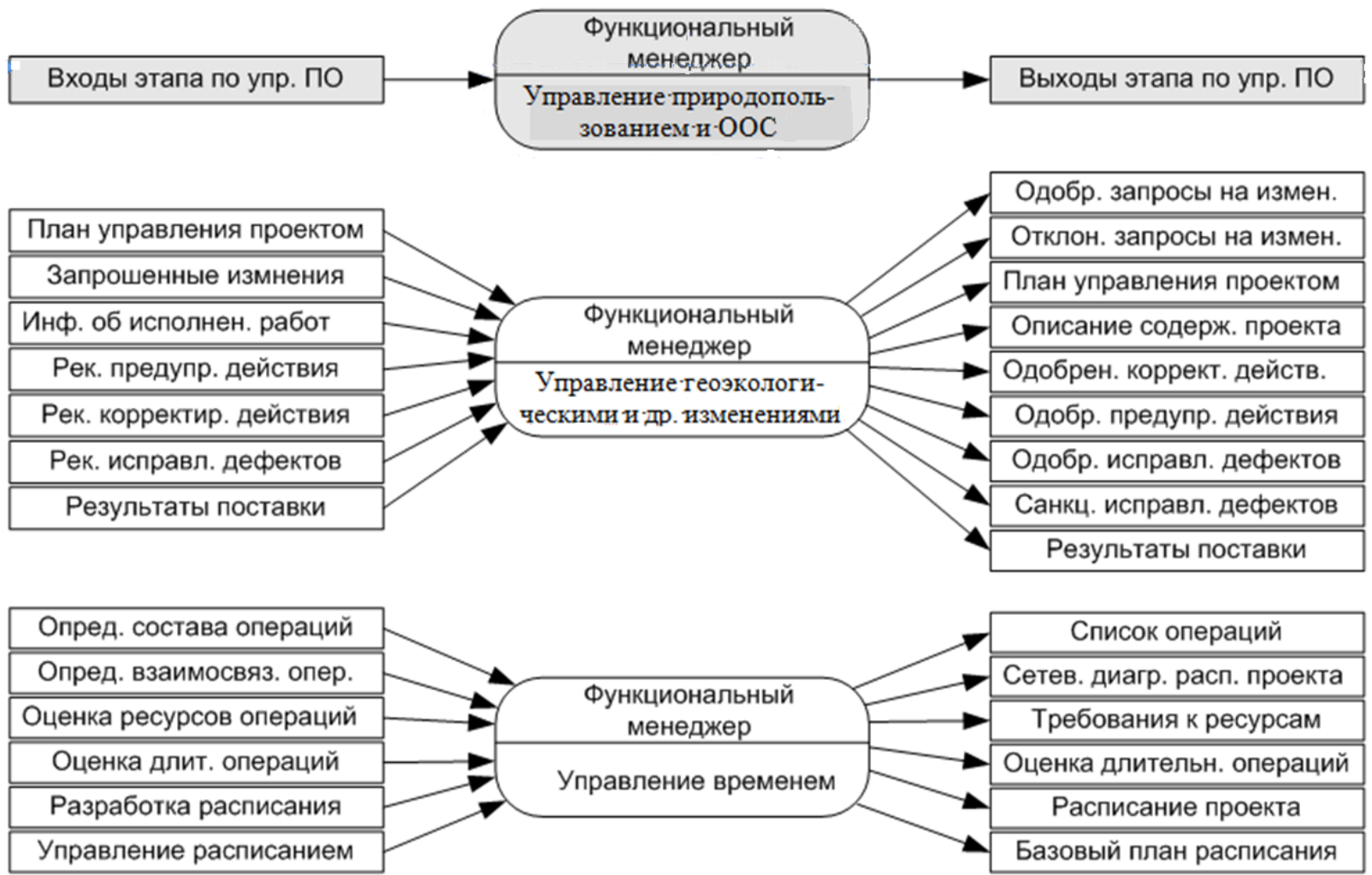
## Проектное управление подменяется:

- стандартами экологического менеджмента (**ISO 14000:2004** и др.)
- отдельными процедурами проведения идентификации и оценки рисков (**HAZID**),
- идентификации экологических рисков (**ENVID**),
- обзором проекта по вопросам ПЭБ, ОТ и ГЗ (**PHSER**),
- определением опасности и работоспособности объекта (**HAZOP**).

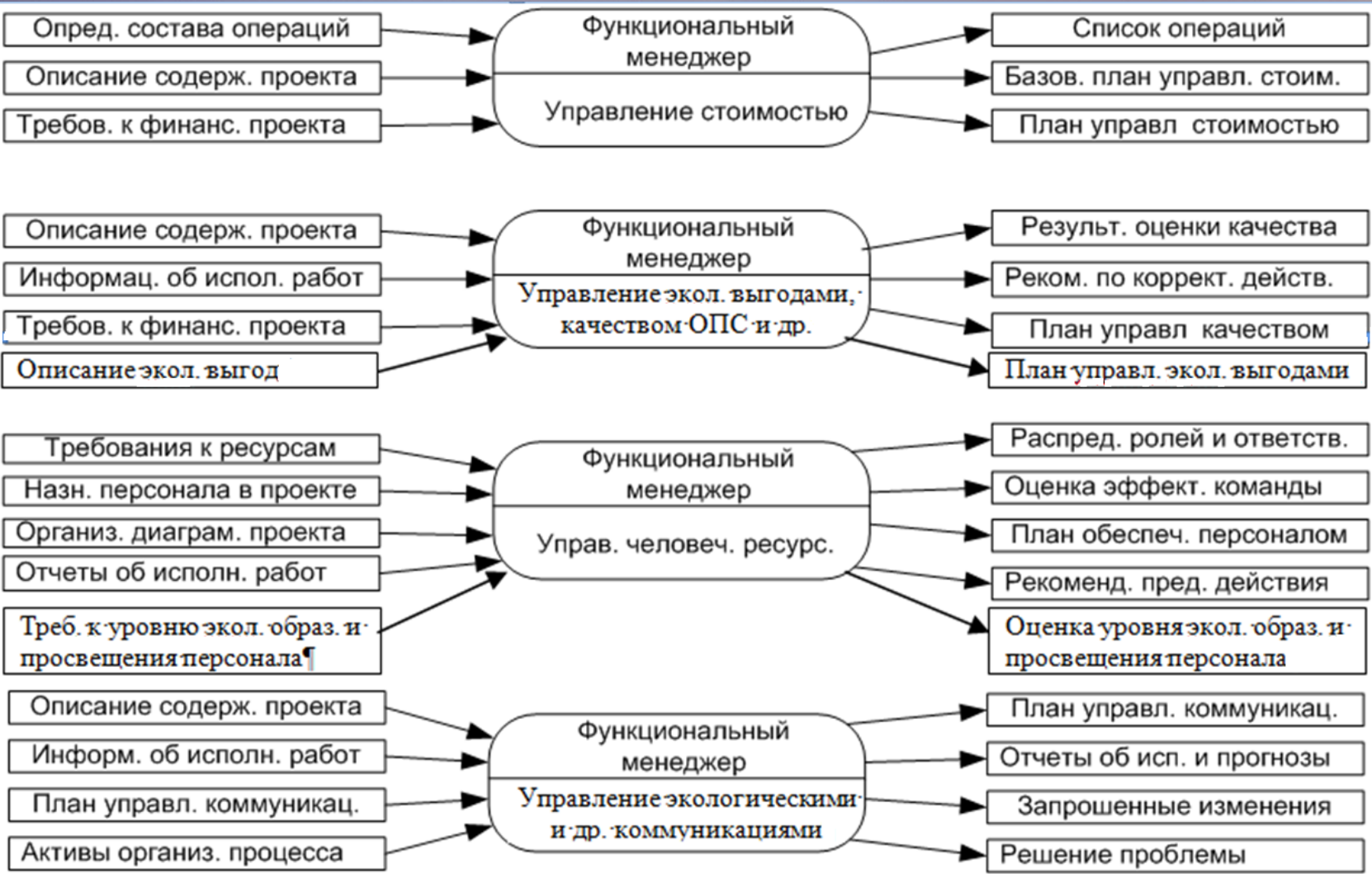
Между тем, есть хорошо известные различия в специфике органов функционального и проектного управления.



# Бизнес-процессы управления функциональными областями проектов в зеленом проектном менеджменте

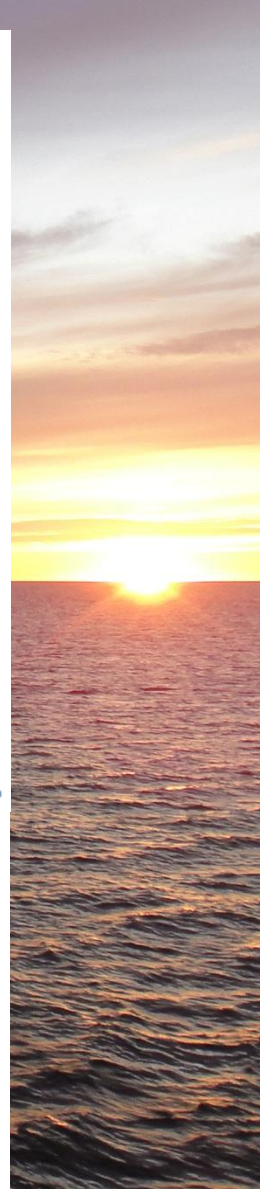


# Бизнес-процессы управления функциональными областями проектов в зеленом проектном менеджменте







# Бизнес-процессы управления функциональными областями проектов в зеленом проектном менеджменте



*Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия)*



	<b>Евразийский Центр Управления Проектами</b>	<b>КСЭ-1.1</b>
 <b>Евразийский стандарт управления экологическими проектами</b> (корпоративная версия)  Версия 1.1/100518		
<b>Москва 2010</b>		



## Оглавление

1. Сфера применения .....	1
2. Нормативные ссылки .....	1
3. Глоссарий .....	5
4. Проектный менеджмент .....	5
5. Изменения .....	13
6. Приложения .....	13
Приложение 6.1. Глоссарий .....	13
Приложение 6.2. Опорные классификаторы .....	19
Приложение 6.3. Бизнес-процессы управления проектом .....	21
Приложение 6.4. Система, компетенции, процессы и документы проекта в ЕСУП (Система КПД) .....	24
Приложение 6.6. Инструменты управления проектами ЕСУП .....	25

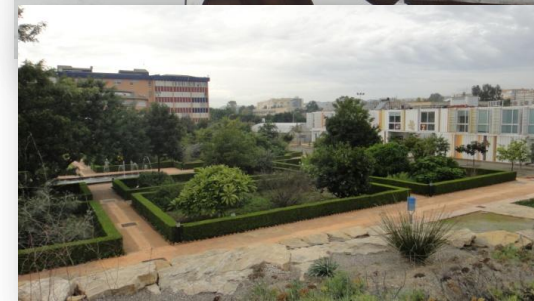


**Экологические проекты** – это проекты, направленные на охрану окружающей среды и восстановление ее компонентов, результатами реализации которых являются предотвращение экологических катастроф, сохранение и восстановление биоразнообразия, экологизация производства, снижение заболеваемости и смертности населения экологически неблагоприятных территорий.

К экологическим проектам относятся проекты развития и гармонизации системы экологического образования, систем экологического мониторинга, систем экологического управления антропогенной нагрузкой на окружающую среду, системы правовой, нормативной и методической документации в сфере экологического управления и безопасности, образования и охраны окружающей среды.

## Типы экологических проектов:

- ▣ **1 тип** - проекты по обеспечению экологической безопасности хозяйственной деятельности включающие, в том числе проекты по восстановлению загрязненных территорий, предупреждению неочищенных выбросов и сбросов, обращению с отходами производства и потребления;
- ▣ **2 тип** - проекты по охране окружающей природной среды, в том числе по сохранению биоразнообразия, созданию особо охраняемых территорий и т.д.;
- ▣ **3 тип** - проекты по экологической адаптации ОС для жизнедеятельности человека и формирования здоровьесберегающей среды, как правило, в рамках обычных инвестиционных проектов с экологической составляющей.



- Провести **сравнительный анализ мирового и регионального опыта**, лучших проектных практик и стандартов проектного менеджмента и «зеленого» проектного менеджмента и их влияния на формирования культуры безопасности и повышения эффективности экологической политики
- Разработать **ключевые показатели эффективности экологической политики и базовые индикаторы корпоративной культуры безопасности** позволяющие оценивать результаты внедрения зеленого проектного менеджмента
- Развивать **открытые корпоративные стандарты экологического управления проектами.**
- Организовать **разработку профессиональных стандартов руководителей** (менеджеров) проектов, программ, портфелей с учетом требований и рекомендаций экологического проектного менеджмента.
- Организовать **разработку образовательных стандартов руководителей** (менеджеров) проектов, программ, портфелей с учетом требований и рекомендаций экологического проектного менеджмента.
- Проводить на регулярной основе **международную конференцию** с участием заинтересованных общественных объединений по тематике открытых национальных стандартов экологического управления проектами, программами и портфелями **«Зеленого» проектного менеджмента – как инструмента формирования культуры безопасности и повышения эффективности экологической политики.**
- Разработать **меры экономического стимулирования** в организациях Госкорпорации «Росатом» к применению технологий экологического проектного управления с учетом потребностей в формировании культуры безопасности и повышении эффективности экологической политики



**Трансформация корпоративной культуры в инновационный тип** как в максимально эффективный для повышения культуры безопасности:

- осознание необходимости изменений корпоративной культуры безопасности;
- диагностику существующей корпоративной культуры безопасности;
- разработку сценария изменений;
- создание сплочённой команды единомышленников, осуществляющих изменения;
- формулировку новых инновационных целей и основанных на них миссии и философии;
- внедрение эффективной внутренней коммуникации и сбалансированной системы мотивации и контроля, обеспечение оптимальных условий для повышения профессионального уровня работников.

**Для диагностики корпоративной культуры безопасности** должны использоваться интервью, анкетирование, качественный анализ устного фольклора, документов, сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, ритуалов, а также практики управления персоналом; бенчмаркинг – с помощью этих инструментов можно получить информацию о ключевых составляющих поверхностного и подповерхностного уровнях корпоративной культуры безопасности.

**На всех этапах должен производиться мониторинг изменений и их оценка на основе следующих показателей:** коэффициентов удовлетворённости работников организацией, ответственности, творческой активности, профессиональной компетенции, квалификации работников, внедрения знаний и навыков, внедрения новаций после прохождения обучения и показателей уровня трудовой дисциплины.

**Все этапы трансформации должны отображаться в артефактах корпоративной культуры безопасности,** чтобы в конечном итоге они стали реальным отражением новой корпоративной культуры безопасности, выполняя тем самым функцию внешней и внутренней коммуникации в целях повышения эффективности экологической политики.

**Обеспечим экологическую безопасность России!**





**Спасибо за внимание!**

**23**

