

# Механизмы многофокусного управления циклами обращения с РАО

П.В.Малиновский, независимый консультант

VII Международный Форум «АтомЭко 2013»  
Круглый стол «Формирование системы управления  
обращением с РАО: региональный, отраслевой,  
национальный и глобальный аспекты»

Москва, Форум Холл

30.10.2013

# Формирование системы государственного управления в области обращения с РАО

- Федеральным законом № 190-ФЗ:
  - ❖ предусмотрено создание Единой государственной системы обращения с РАО,
  - ❖ Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» определена органом государственного управления в области обращения с РАО
- Задача формирования системы государственного управления является одной из самых сложных в реализации закона, т.к. именно система управления, в конечном итоге, «отвечает за все».
- **В области обращения с РАО формируются два контура управления;**
  - 1. контур корпоративного управления, обеспечивающий экономически эффективное обращение с отходами при безусловном выполнении установленных требований по безопасности**
  - 2. контур управления с участием заинтересованных сторон, обеспечивающий устойчивость и управляемость в долгосрочной перспективе при условии компетентного участия заинтересованных сторон в принятии решений**

## ГК «Росатом»: Как стать высокотехнологичной компанией?

Как обеспечить эффективное взаимодействие двух контуров управления обращением РАО?



Стратегическое видение госкорпорации «Росатом»: глобальная высокотехнологичная компания

- High tech = ядерные технологии
- High hume = **управленческие технологии**
- High touch = радиационные технологии в ядерной медицине



Федеральным законом от 11.07.2011 №190-ФЗ изменена концепция деятельности по обращению с РАО: замыкающим для ЕГС РАО является объемлющий цикл обращения знаний («пояс безопасности» на века)

1. Введено требование обязательного захоронения РАО (существенно расширен масштаб деятельности по обращению с РАО)

До настоящего времени организации, эксплуатирующие ЯРОО, несли затраты только на начальных стадиях обращения

С момента вступления Закона в силу организации, эксплуатирующие ЯРОО, будут нести финансовую ответственность за все стадии, включая захоронение



2. В целях организации и обеспечения безопасного и экономически эффективного обращения с РАО создается Единая Государственная Система обращения с РАО

3. ЕГС РАО рассматриваем как объект, включающий циклы разной природы



## Как обеспечить воспроизводство знаний на всем цикле обращения с РАО?

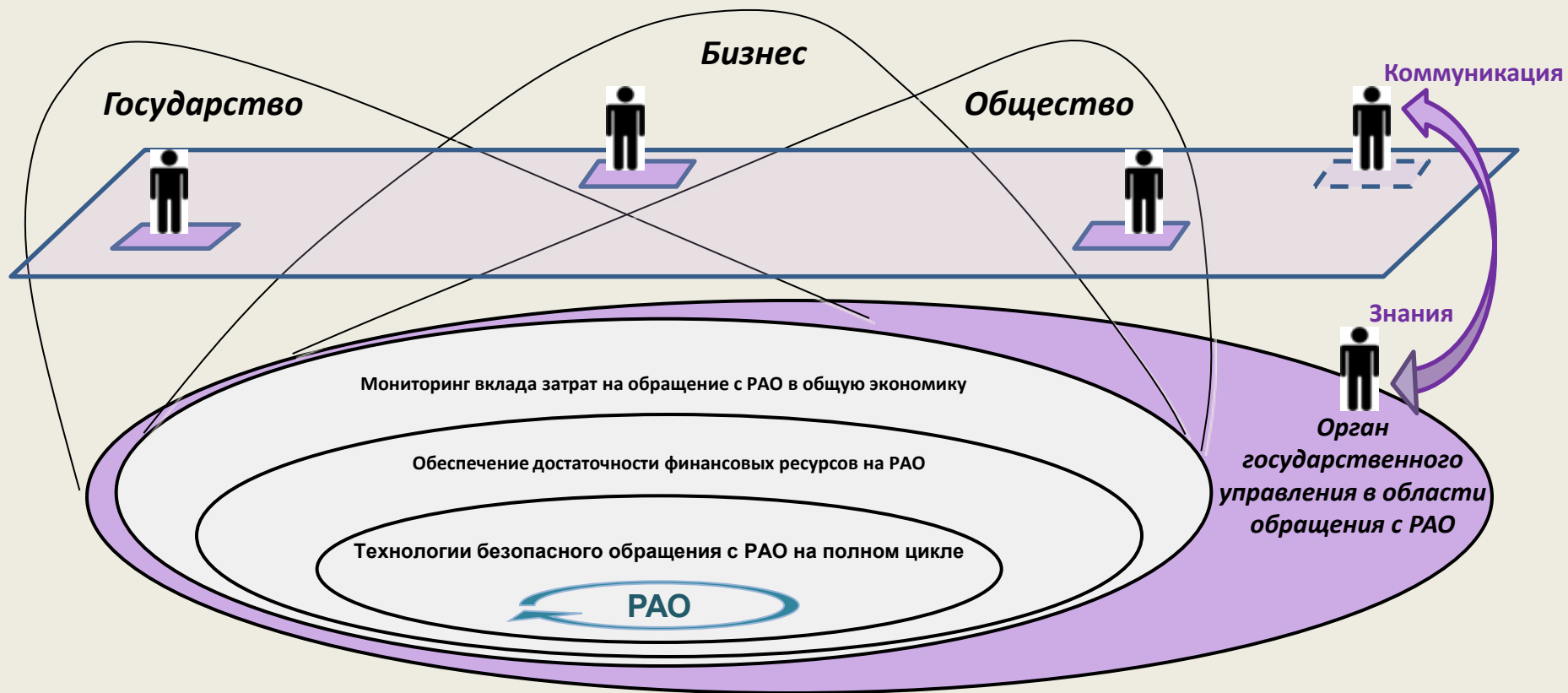
### Механизмы обращения знаний - циклы соуправления знаниями (Knowledge Governance)

Трансфер сложных комплексов знаний (Knowledge Transfer) вместе с технологическими модулями обращения с РАО

Трансляции знаний (Knowledge Translation) в межкультурной сетевой коммуникации заинтересованных сторон

Межпоколенческая трансмиссия многодисциплинарных, междисциплинарных и трансдисциплинарных знаний (Knowledge Transmission) и ценностей культуры безопасности

## Целевое видение системы управления в области обращения с РАО (на принципах Good Governance)



### Принципы управления Good Governance:

- ❖ своевременное обеспечение всех заинтересованных сторон информацией, достаточной для принятия обоснованных решений
- ❖ проведение публичных диалогов и публичных сессий с заинтересованными сторонами

# Принципы управления Good Governance:

- Принцип партиципаторности = участие всех заинтересованных сторон в принятии решений, затрагивающих их интересы.
- Принцип ориентации на достижение консенсуса в процессе принятия решений.
- Принцип неукоснительного соблюдения законности.
- Принцип публичной отчетности (общественного контроля).
- Принцип транспарентности (прозрачности) = информирование о процессах принятия и реализации управленческих решений всех заинтересованных сторон, общественности.
- Принцип отзывчивости = ориентация на текущие и будущие нужды общества, учет интересов следующих поколений.
- Принцип равенства и включенности всех сторон (особенно легко уязвимых) в формирование целей управления.
- Принцип обеспечения результативности и эффективности деятельности.

## Уровни управления и соуправления циклами обращения с РАО

Уровни управления	Институты управления	Институты соуправления
Глобальный	ООН, МАГАТЭ	ОЭСР, профессиональные сообщества, общественные организации (Гринпис, Беллона)
Национальный	Органы власти (регуляторы)	Общественная палата, открытое правительство, профессиональные объединения, Зеленый крест, консалтинговые структуры
Отраслевой	Госкорпорация «Росатом»	Совет по прозрачности, общественный совет ГК «Росатом», публичная отчетность, профессиональные сообщества и объединения ...
Региональный	Региональные органы власти и управления	Общественные и некоммерческие консультативные организации
Местный	Местные органы власти и самоуправления ЗАТО	Местные сообщества, группы экспертов



# Поколения управленческих технологий и смена доминирующих управленческих форм при переходе к Good Governance

Классические формы управления (для закрытых/полузакрытых орг.систем):

**Бюрократические (БУФ)**

**Рыночные (РУФ)**

**Коллективистские (КУФ)**

Формы управления партнерской организационной культуры (для полуоткрытых орг.систем):

**Знаниевые (БУФ+РУФ=ЗУФ)**

**Демократические (БУФ+КУФ=ДемУФ)**

**Диалоговые (КУФ+РУФ=ДиалУФ)**

Формы соуправления (надлежащего правления)

(для полуоткрытых и открытых орг.систем):

**Нетократические УФ**

(доминируют классические упр.формы, использующие достижения ИКТ: **ЗУФ** как стержень)

**УФ «Открытый исходник» (Open source)**  
(доминируют УФ партнерской орг.культуры)

## Два управленческих контура обращения с РАО: как их совместить?

Сложившиеся иерархические системы  
управления в атомной отрасли (доминируют  
БУФ)



Сообщества практики (рекомендация  
МАГАТЭ)



Сопоставление взаимодополнительных характеристик сообщества практики (Community of Practice), формальной рабочей группы, проектной команды и неформальной деловой сети ([Etienne Wenger](#), [William M. Snyder](#), 2000).

	Каковы намерения участников?	Кто принадлежит?	Что удерживает их вместе?	Насколько долго существует?
<b>Сообщество практики</b>	Развивать способности своих членов; создавать и обмениваться знаниями	Члены, которые выбирают друг друга	Энтузиазм, ответственность за дело и приверженность групповой экспертизе	Настолько долго, насколько поддерживаются групповые интересы
<b>Формальная рабочая группа</b>	Предоставлять продукты или услуги	Любой, кто подотчетен менеджеру группы	Требования к работе и общие цели	До следующей реорганизации
<b>Проектная команда</b>	Выполнять задачи, достигать цели	Работники, нанятые старшим менеджментом	Этапы, ключевые события и цели проекта	До завершения проекта
<b>Неформальная сеть</b>	Собирать и распространять информацию о бизнесе	Друзья и деловые партнеры	Взаимные нужды	Пока у людей есть основания поддерживать связи

# Что нам дают сообщества практики?

## Сообщества практики:

- соединяют людей, которые по-другому не имели бы возможности взаимодействовать;
- создают среду для общения и обмена опытом в целях достижения взаимопонимания и новых открытий;
- инициируют диалог между людьми, собравшимися для исследования и анализа неопределенностей, решения сложных проблем, создания новых взаимовыгодных возможностей;
- подталкивают к обучению, выступая в качестве пускового механизма для начала подлинного общения, наставничества, коучинга и саморефлексии;
- капитализируют и распространяют знания, служат форумом для поиска решений общих проблем и для бенчмаркинга (процесса сбора и оценки) передовых практик;
- внедряют в группы и организации, а также между организациями процессы, способствующие свободному потоку идей и обмену информацией;
- помогают людям объединиться, организовать на целенаправленные действия и достичь ощутимых результатов;
- генерируют новые знания, помогая участникам привести свои практики в соответствие с изменившимися потребностями и технологиями.

## Цикл становления сообществ практики

### Этапы жизненного цикла (МакДермотт, 2002):

**Изучение запросов:** определяется аудитория, цели, задачи и виденье СоП.

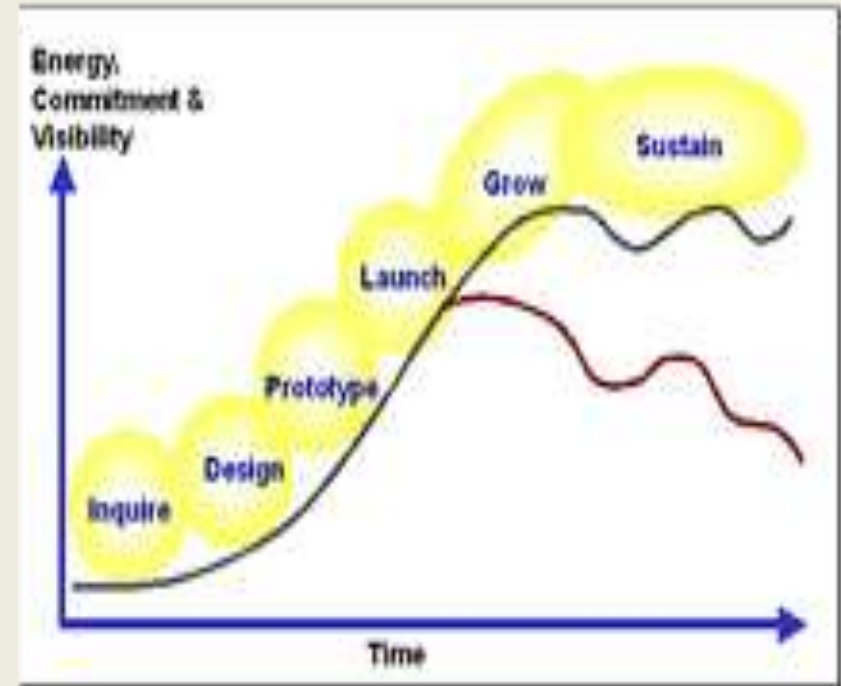
**Проектирование:** очерчиваются деятельности, технологии, группы процессов, определяются роли, поддерживающие цели сообщества.

**Прототип:** реализуется пилотный проект СоП, когда группа ключевых участников должна проверить согласованность между собой, уточнить стратегию и создать «историю успеха».

**Запуск:** расширение СоП в течение определенного периода времени на более широкую аудиторию с вовлечением новых участников и обеспечением отдачи.

**Рост:** вовлечение участников СоП в процесс совместного обучения и обмена знаниями, в групповые проекты и сетевые события, соответствующие индивидуальным, групповым и общим целям и способствующие расширению круга участников.

**Поддержка:** культивация и оценка знаний и «продуктов», созданных СоП, для наполнения ими новых стратегий, целей, деятельности, ролей, технологий и бизнес-моделей в будущем.



МакДермотт, Дж. 2002.

# Два типа построения сообществ практики: возможен ли синтез достоинств?

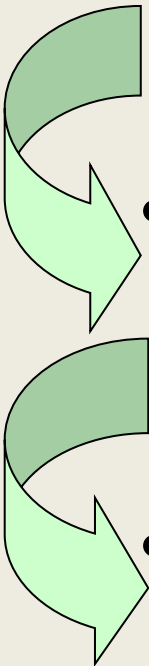
## «Снизу-вверх» (Открытый исходник)

- Осознание общности проблем и возможности решать их сообща
- Формирование «ядра»
- Присоединение участников
- Выделение или избрание лидеров
- Определение спонсоров
- Выбор наставников
- Назначение фасилитаторов, контент – редакторов
- Организация событий
- Технологическое обеспечение
- Разработка контента

## «Сверху-вниз» (Нетократия)

- Определение спонсоров
- Определение лидера
- Привлечение «ядра»
- Выбор экспертов
- Организация событий
- Привлечение участников
- Выбор наставников
- Назначение фасилитаторов, контент – редакторов
- Технологическая поддержка
- Разработка контента

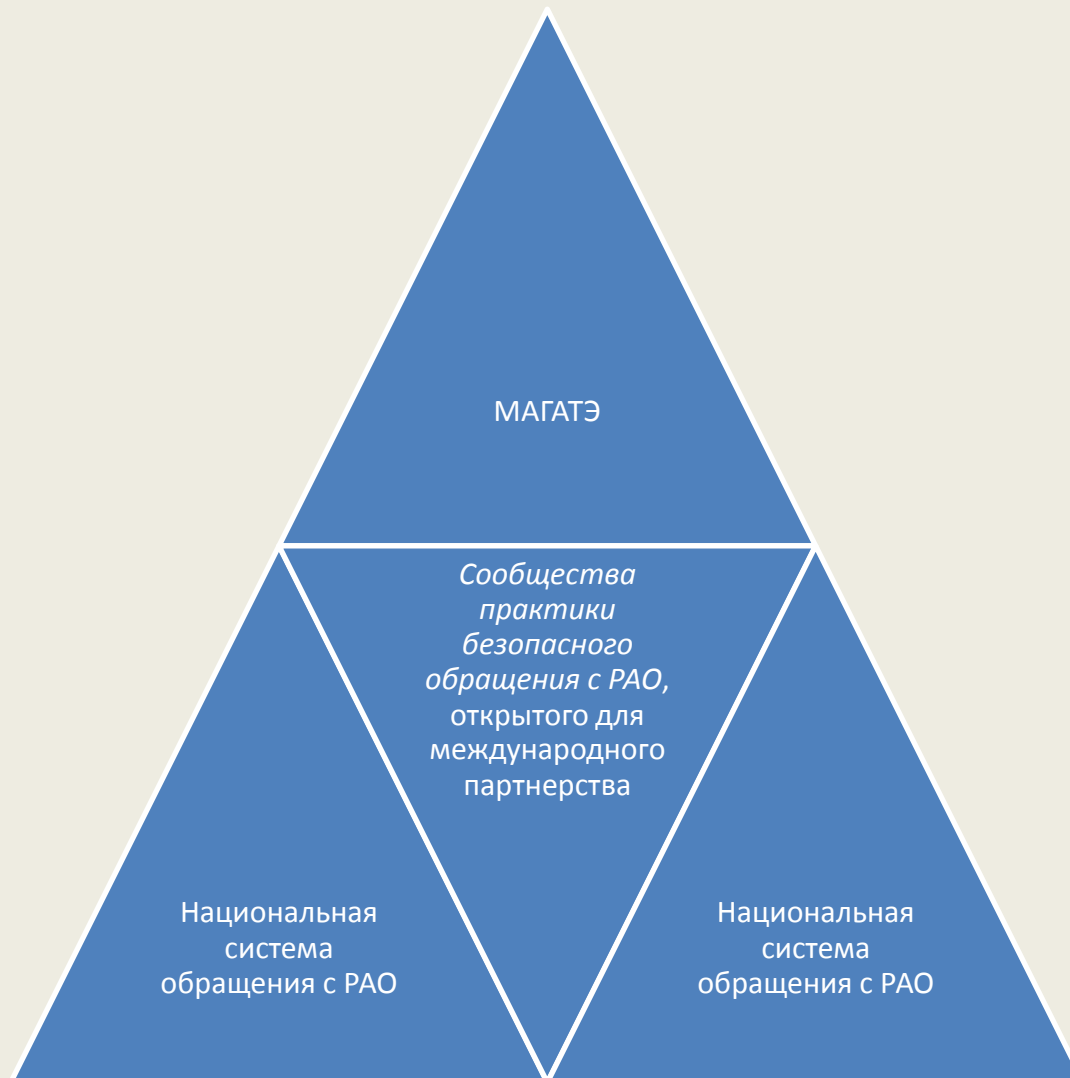
## Развитие сообществ практики и эволюция управления знаниями

- 
- Первая волна – фокус на **технологии**: компании использовали информационные технологии для управления явными знаниями (кодификация, документирование, классификация, хранение, поиск, всеобщий доступ к информации). Сообщества практики получают коммуникативные платформы и открытые информационные базы данных (**трансфер знаний**).
  - Вторая волна – фокус на **людей**: неявные знания представляют наибольшую ценность, человек – носитель неявных знаний, акцент в управлении знаниями – на соединении людей, обеспечении для них возможности контактировать, общаться, сотрудничать. Сообщества практики становятся основным средством генерирования и обмена знаниями между профессионалами (**трансляция знаний**).
  - Третья волна (в данный момент) – фокус на **стратегические способности**: знание оценивается как стратегический ресурс, компании понимают необходимость стратегического управления знаниями. Сообщества практики рассматриваются как средство развития стратегических областей знаний (**трансмиссия знаний**).

## На пути к глобальному СоП по обращению с РАО?

Интеграция этого сообщества практики в международную сеть под эгидой МАГАТЭ будет способствовать:

- 1) поддержанию глобальной безопасности,
- 2) укреплению доверия к ядерной энергетике,
- 3) созданию перспектив для продвижения отечественных технологий на глобальных рынках.





Благодарю за внимание!