



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Школа руководителей проектов

Модульная программа опережающего развития



[О программе](#)

[Архитектура программы](#)

[Эксперты](#)

[Результаты](#) [Контакты](#)

Подготовка преемников РП

Реализованные программы

2020 - 2021

Программа опережающего развития РП и их преемников по сооружению ОИАЭ в России и за рубежом

20 сотрудников

Содержание программы

Охватывает все разделы в соответствии с профилем требований к позиции РП

Теоретическая подготовка

- IPMA (PMI) (КА, СОВНЕТ)
- FIDIC (НАИКС)

МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (GP)

- Работа в кросс-культурной среде
- Управление изменениями
- Международные переговоры

ТЕХНИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

(лекции, практические кейсы и выученные уроки)

- Предконтрактная фаза
- Проектирование
- СМР
- Закупки, поставки

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Лидерство
- Решение сложных задач

2022 - 2023

Программа практической подготовки преемников на руководящие позиции проектов сооружения объектов использования атомной энергии

7 сотрудников

Содержание программы

Программа реализовалась на принципах индивидуальных программ подготовки, на основе сформулированных целевых позиций для карьерного роста.

- Повышение профессиональной экспертизы
- Менторинг
- Коучинг
- Круглые столы
- Стажировки



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Результаты программ

60%

УЧАСТНИКОВ
ПОЛУЧИЛИ
НАЗНАЧЕНИЯ

25%

УЧАСТНИКОВ
СОХРАНИЛИ
ДОЛЖНОСТЬ

15%

УЧАСТНИКОВ
УВОЛЕНЫ
ИЗ ОТРАСЛИ

Практически все внешние (не отраслевые) участники программы ушли из отрасли. Ключевая причина – ожидание быстрых назначений, которое не оправдалось.

Предложения по изменениям

Сделать более широкий отбор в части отраслевых кандидатов, рассмотреть молодежь

Фокус на отраслевых кандидатах и сотрудников инженерного дивизиона с высоким потенциалом

Долгосрочные программы подготовки в горизонте до 3-5 лет

Потребность в подготовленных командах проектов



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Целевая аудитория:

- Руководители основных производств в области проектов сооружения АЭС
- Руководители функциональных направлений, включенных в процесс сооружения АЭС (экономика и финансы, управление персоналом, закупки, МТО и качество)

Цели программы

- Подготовить резерв на позиции руководителей проектов сооружения АЭС в РФ и за рубежом
- Создать среду для успешного взаимодействия отраслевых команд сооружения АЭС
- Сформировать единую культуру управления проектом, чтобы говорить на одном языке и повысить предсказуемость результатов.

Задачи программы:

- Развитие компетенций управления проектами – от инициирования до завершения, чтобы уверенно вести проекты любой сложности.
- Применение инструментов проектного управления в практике управления проектом сооружения АЭС
- Развитие горизонтального взаимодействия, формирование понимания вклада каждой функциональной роли в общий успех проекта.

Отбор участников на программу



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

| № | Содержание этапа | Критерии оценки |
|--------|--|--|
| Этап 1 | Отбор по формальным признакам | <ul style="list-style-type: none">• Опыт на объектах строительства – 3 года• Управленческий опыт – 3 года• Высшее образование (техническое/строительное)• Оценка руководителя - С• Оценка по ценностям – 1,5• ПТЗН -1,5• Отсутствие дисциплинарных взысканий |
| Этап 2 | Заполнение анкеты участника | <ul style="list-style-type: none">• Готовность к переезду• Готовность к участию в программе (выделять дополнительное время - мотивация к развитию) |
| | Оценка когнитивных способностей | <ul style="list-style-type: none">• Работа с числовыми данными• Работа с текстовыми данными |
| Этап 3 | Оценка личностных качеств | <ul style="list-style-type: none">• Целеустремленность/амбициозность• Открытость новому/гибкость/адаптивность• Добросовестность/организованность• Мотивация к развитию |
| | Оценки ключевых компетенций по профилю РП | <ul style="list-style-type: none">• Соответствие профилю РП• Согласие руководителя |
| Этап 4 | Интервью кандидатов | <ul style="list-style-type: none">• ПТЗН, профессиональный опыт• Управленческий опыт и навыки• Мотивация к достижениям, амбициозность• Мотивация к развитию• Готовность к перемещениям |

Инструменты оценки:



Анкета



Чек листы



Интервью

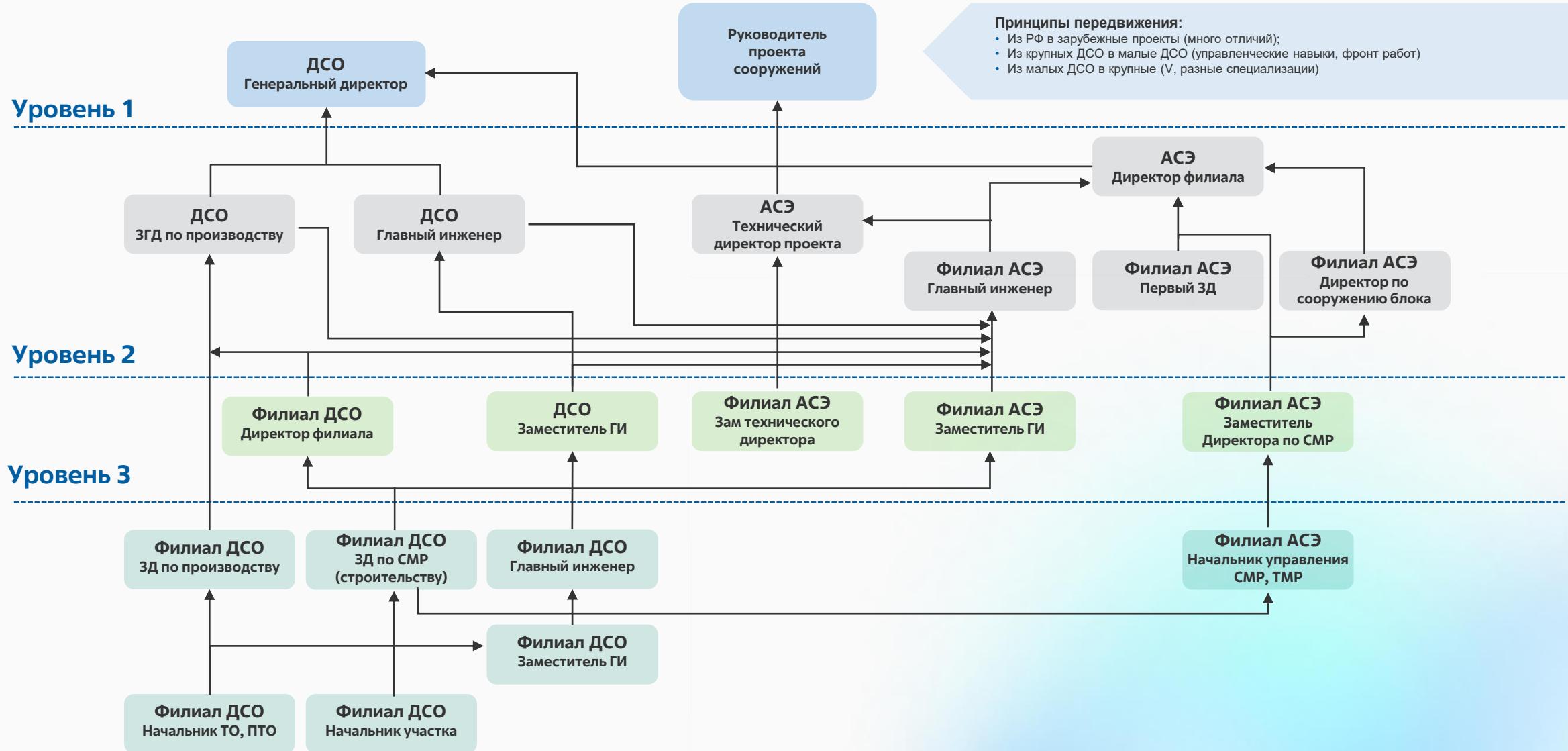


Тесты

Уровни участников Программы



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ



Архитектура программы



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

2024

2025

2026

Программа обучения РП и функциональных участников (HR, закупки, экономисты)

1. Стартовая сессия
Очно, октябрь, 16 ч.

2. Системная модель управления проектом
Онлайн, ноябрь-декабрь, 24 ч.

Soft skills

Hard skills

3. Эксплуатация АЭС
Очно, март, 24 ч.

3. Управление проектом на предконтрактной фазе
Онлайн, апрель-май, 20 ч.

5. Экономика проекта
Очно, октябрь, 24 ч.

6. Кросс-культура
Онлайн, октябрь 2025 (10 ч.) – март 2026 (6-8 ч.)

7. Управление проектом на подготовительной фазе
Онлайн, октябрь-ноябрь, 20 ч.

8. Международные переговоры ЕРС-контракты
Очно, февраль, 32 ч.

9. Управление изменениями и принятие решений
10. Управление проектом на фазе основного периода
Онлайн, апрель, 48 ч.

11. Лидерство и работа с командой
Управление персоналом
очно, июнь, 40 ч.

12. Управление проектом при вводе в эксплуатацию
Онлайн, август, 14 ч.

Управление закупками
Онлайн, сентябрь, 16 ч.

Завершающая сессия
Очно, октябрь, 24 ч.

Акселератор опыта «Знакомство»
Онлайн, ноябрь

Акселератор «Лидерство»
Онлайн, январь, 2 ч.

Акселератор «Уроки предконтрактной фазы»
Онлайн, апрель, 2 ч.

Акселератор «Опыт адаптации в новой стране»
Онлайн, октябрь, 2 ч.

Акселератор «Уроки подготовительной фазы»
Онлайн, октябрь, 2 ч.

Установочная сессия для функц. уч.
Онлайн, сентябрь, 2 ч.

Акселераторы для функц. уч.
Онлайн, октябрь-ноябрь, 2 ч.

Акселератор «Международные переговоры»
Онлайн, январь, 2 ч.

Акселератор «Уроки основного периода»
Онлайн, март, 2 ч.

Акселератор «Коммуникация»
Онлайн, май, 2 ч.

Акселератор «Уроки при вводе в эксплуатацию»
Онлайн, июль, 2 ч.

Оценка
Онлайн, сентябрь, 1 ч.

Индивидуальный трек: IPMA, английский язык, коучинг, наставничество

Составляющие модулей по управлению проектами



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

1
Создание
продукта

Предконтрактная

Проектирование
Лицензирование
Строительство
Закупки и МТО

Подготовительный
период

Проектирование
Лицензирование
Строительство
Закупки и МТО

Основной период

Проектирование
Лицензирование
Строительство
Закупки и МТО

Ввод в эксплуатацию

2
Управление
проектом

Заинтересованные
стороны

Интеграция

Содержание

Сроки

Управление
человеческими
ресурсами

Коммуникации

Стоимость
Закупки (в рамках
контракта на
сооружение, управление
со стороны РП)

Качество и
Безопасность

Риски

3
Практикум

Практикум

Практикум

Практикум

Практикум

Жизненный цикл проектов по фазам

Акселератор опыта



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Цель: выявить сильные зоны компетенций по управлению проектами, объединить участников для дальнейшего развития.

9 предметных областей:

| | |
|---------------------------------|--|
| Заинтересованные стороны | управление взаимодействием с заинтересованными сторонами, построение доверительных отношений, управление ожиданиями, коммуникация с общественностью и государственными органами, работа с конфликтами и урегулирование спорных вопросов. |
| Содержание | управление объемом работ, разработка технических заданий, контроль выполнения требований и спецификаций, структуризация и декомпозиция задач, разработка и изменение проектной документации. |
| Ресурсы | управление людскими и материальными ресурсами, планирование и распределение ресурсов, повышение эффективности использования ресурсов, управление квалификацией персонала |
| Сроки | планирование сроков, контроль за соблюдением графика, применение методов критического пути и скоринга задач, ускорение процессов и выполнение работ в срок |
| Стоимость | управление бюджетом, прогнозирование и контроль затрат, оценка стоимости работ, экономическая эффективность проектов, оптимизация финансовых потоков |
| Риски | идентификация, анализ и управление рисками, разработка планов реагирования на риски, оценка влияния рисков на проект, использование подходов и методологий риск-менеджмента |
| Закупки | управление процессами закупок и контрактами, взаимодействие с поставщиками и подрядчиками, переговорные навыки, выбор и оценка поставщиков, оптимизация закупочных процедур |
| Коммуникации | управление внутренними и внешними коммуникациями, проведение эффективных совещаний и презентаций, подготовка отчетности, разработка коммуникационных стратегий |

Формат стик-карточки игры «Акселератор опыта»

ФИО _____
Предприятие _____
Должность _____
Проект _____
Я могу помочь:

ФИО _____
Предприятие _____
Должность _____
Проект _____
Я меня есть запрос:

По итогам мероприятия карточки участников были оцифрованы и сформирована **«Книга контактов команды»** полезных контактов с зонами экспертизы, к кому и по каким вопросам можно обращаться:

| | | |
|---|---|---|
| <p>Беляков Дмитрий Николаевич Заместитель генерального директора по производству ООО «СМУ №1» smu1.DN.Belyakov@zue-ec.ru</p> <p>Любимая книга или фильм: «Бриллиантовая рука» Хобби: Путешествия, футбол</p> | <p>Богуж Андрей Владимирович Руководитель проектного офиса ФГУП «Федеральный экологический оператор» (ФНПУ ФЭО) anat.boguz@feso.ru</p> <p>Любимая книга или фильм: «Опасная игра Слома» Хобби: Охота, горные лыжи</p> | <p>Никифоров Александр Юрьевич Заместитель директора по сооружению АЭС «Балтия» – технический директор АО «АСЭ» al.nikiforov@zue-ec.ru</p> <p>Любимая книга или фильм: «Документалистика» Хобби: Горные лыжи</p> |
| <p>Бирюков Константин Сергеевич Начальник участка АО «Энергостроймонтаж» n_birukov@enem.ru</p> <p>Любимая книга или фильм: «Землю Годарят «Цвет Грохас и его команда совершенствования» Хобби: Профессиональное развитие, физическая активность</p> | <p>Васильев Сергей Иванович Руководитель проекта по ТМР Филиал АО «НИИММ-Атомстрой» Директор на Нововоронежской АЭС vasilevsi@atomrus.ru</p> <p>Любимая книга или фильм: «Ф. Достоевский «Преступление и наказание» Хобби: Настольные игры, вязание на макромодели</p> | <p>Обушев Андрей Евгеньевич Директор по лицензированию и качеству АО «Атомстройэкспорт», филиал в Венгрии A.Obushhev@zue-ec.ru</p> <p>Любимая книга или фильм: «Марина и Сергей Даниченко «Мигрант» Хобби: Активный отдых, техника Люди: Организация под конкретную стадию проекта</p> |

Акселераторы опыта

Цель: поделиться с участниками практическим опытом и советами прохождения конкретных фаз проекта, разобрать ключевые инструменты, которые помогают пройти фазу успешно, погрузить участников в реальные ситуации.

Акселератор опыта «Уроки предконтрактной фазы»

- Специфика реализации предконтрактной стадии зарубежных проектов
- Предконтрактная стадия на российских проектах

Акселератор опыта «Уроки подготовительной фазы»

- Стандарт подготовительного периода
- Строительные работы подготовительного периода
- Особенности контрактации на этапе подготовительного периода



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Результат Акселератора

88 %

УЧАСТНИКОВ
ГОТОВЫ
РЕКОМЕНДОВАТЬ
УЧАСТИЕ

88-100 %

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА

Обратная связь участников

- «Больше таких курсов из жизненного опыта руководителей. Думаю, что было бы полезным разработать брошюруку, где будут вписаны проблемы, трудности РП с которыми они столкнулись на данной стадии реализации проекта и как решали их»
- «Побольше выступлений экспертов! Очень Важно слушать разборы реальных кейсов из жизни»
- «Все было интересно»
- «Подобные лекции нужно проводить на постоянной основе»
- «Желаю данной программе продолжать расти и развиваться , достигая новых высот»

Модуль «Системная модель управления проектом»



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Цель

Сформировать целостное представление о системе управления проектом. Сформировать единую понятийную базу для продуктивной работы на последующих модулях.

Программа

1 ВЕБИНАР

Современный контекст управления проектом.

Проект и его отличия от регулярной деятельности. Проект, программа, портфель. Субъекты (участники проекта, команда), объекты управления. Процессы управления (уровни управления, функциональные области, стадии).

4 ВЕБИНАР

Жизненный цикл проекта

Этапы, процессы управления и ключевые вызовы на различных этапах

Зaintересованные стороны и коммуникации: процесс управления ЗС. Управление ожиданиями заказчика и пользователей.

Планирование взаимодействия с ЗС

2 ВЕБИНАР

Содержание проекта

Определение границ содержания и определение требований к содержанию

Сроки и стоимость

Формирование требований к сроками и стоимости. Планирование сроков и бюджета. Методы оценки сроков и стоимости на различных фазах проекта.

5 ВЕБИНАР

Практикум по интеграции

Экспертные выступления по каждой фазе жизненного цикла проекта.

Разработка входных данных (требований) для фазы и результатов фазы. Вход-выход

3 ВЕБИНАР

Методологии управления проектами

Водопадный метод, гейтовая модель, гибридные методы и др

Ключевые инструменты управления проектом

Управление человеческими ресурсами

Формирование команды. Определение оргструктуры. План по ресурсам.

Ключевые роли. Модели формирования

6 ВЕБИНАР

Качество, закупки

Требования к качеству на разных фазах.

Планирование качества. Обеспечение закупок и поставок на разных фазах. Особенности закупок:

Предварительная оценка рисков

Идентификация рисков и план реагирования.

Предварительная оценка вероятности и уровня неопределенности

Результат модуля

85%

NPS,
ГОТОВЫ
РЕКОМЕНДОВАТЬ
УЧАСТИЕ

100%

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПОЛЬЗА

75

СРЕДНИЙ БАЛЛ
ТЕСТА

Модуль «Управление проектом на предконтрактной фазе»



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Цель

Изучить инструменты управления проектами на предконтрактной фазе. Развить у участников компетенции для эффективного управления проектом на предконтрактной фазе сооружения атомной станции, включая работу с содержанием, оценкой ключевых параметров проекта и работой с заинтересованными сторонами.

Программа

1 ВЕБИНАР

Основные процессы производства продукта.
Проектирование и лицензирование

Процессы проектирования и лицензирование на стадиях жизненного цикла АЭС, особенности процессов на предконтрактной фазе.

2 ВЕБИНАР

Управление приоритетами в проекте
Управление рисками
Поздняя эффективность команды

3 ВЕБИНАР

Основные процессы производства продукта. Строительство, закупки и поставки
Проект контракта на сооружение АЭС.
Зоны особого внимания в части Закупок и МТО.
Особенности процессов строительства на предконтрактной фазе. Роль и задачи РП

4 ВЕБИНАР

Заинтересованные стороны
Определение требований
Стратегии взаимодействия
Эффективная коммуникация
Методы мониторинга и контроля

5 ВЕБИНАР

Содержание
Работа с требованиями
Определение, мониторинг, контроль содержания
Финализация договоренностей

6 ВЕБИНАР

Практикум. Реалии и артефакты
Ключевые вызовы, которые происходят на фазе
Входные данные и результаты фазы
Ключевые инструменты и документы управления проектами фазы

Результат модуля

94%

NPS,
ГОТОВЫ
РЕКОМЕНДОВАТЬ
УЧАСТИЕ

94%

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПОЛЬЗА

87

СРЕДНИЙ БАЛЛ
ТЕСТА

Модуль «Управление проектом на подготовительной фазе»



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Цель

Сформировать целостное представление и пул рабочих артефактов для применения в работе на подготовительной фазе проекта. Выработать практические навыки по разработке комплексного плана управления проектом, интегрирующего ключевые процессы производства продукта.

Программа

1 ВЕБИНАР

Подготовительная фаза проекта:
проектирование, строительство,
альянсы.

Проект организации строительства
Информационная модель в
проектировании
Изыскательские работы
Технологические альянсы как
инструмент управления на
подготовительном периоде

2 ВЕБИНАР

Управление инженерными
ограничениями и цифровыми
инструментами

Сквозное планирование и управление
инженерными ограничениями.
Управление технической
конфигурацией. Как сделать так,
чтобы на стройке избежать
"переделок" при строительстве,
инженерным системам и т.д.

3 ВЕБИНАР

Управление стоимостью и сроками

Календарно-сетевое планирование и оценка
сроков на подготовительном периоде.

Практические аспекты планирования сроков на
этапе подготовки к строительству. Методы КСП.
Оценка сроков. Подходы к КСП для крупных
проектов. Практическое применение метода
освоенного объема (EVM) для оценки отклонений
по срокам и стоимости. Планирование сроков
поставки РД, МТР, СМР.

4 ВЕБИНАР

Управление технологической
интеграцией

Получение лицензии в зарубежных
проектах.

Факторы влияния на
продолжительность строительных
проектов. Управление в
неопределенности.

5 ВЕБИНАР

Риски руководителя проекта при «принятии контрактных обязательств».

Иерархическая структура проекта (ИСП) как основа работы с подрядчиками. Культура
интеграции подрядчиков в деятельность заказчика. Особенности отношений с
локальными подрядчиками в международных проектах.

Практикум «Разработка плана подготовительной фазы проекта»: командная работа по
разработке плана подготовительной фазы для реального кейса. Закрепление навыков
планирования сроков, ресурсов

Результат модуля

79%

NPS,
ГОТОВЫ
РЕКОМЕНДОВАТЬ
УЧАСТИЕ

84%

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПОЛЬЗА

83

СРЕДНИЙ БАЛЛ
ТЕСТА

Модуль «Кросс-культурные коммуникации»



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Цель

Повысить уровень подготовки сотрудников к деловому взаимодействию с представителями стран-партнеров.

- Научиться определять ключевые маркеры культуры другой страны и составлять «портрет» своих зарубежных партнеров для эффективного взаимодействия
- Готовиться ко встрече, чтобы устанавливать контакт с иностранными коллегами и производить нужное впечатление
- Знать страновые особенности коммуникативных стратегий, учитывающих иерархию власти (руководители-подчиненные, команда проекта, подрядчики)

Страны для изучения:

Египет, Венгрия, Иран, Саудовская Аравия, Китай, Северная Корея, Индия, Бангладеш, Мьянма, Казахстан

Структура программы

Акселератор опыта

- Особенности работы и жизни на площадке строящейся АЭС Эль-Дабаа
- Организация работы на площадке и адаптации в другой стране. Пакш
- Приоритеты Росатома на Ближнем Востоке. Опыт РМС: Иран и Турция

Основной модуль

1. Страновые особенности: влияние культуры на поведение и принятие решений, исторические предпосылки современного контекста взаимоотношений России и стран-партнеров
2. Церемонии и нормы делового взаимодействия
3. Коммуникативные стратегии: иерархия и стиль общения
4. Обратная связь: похвала и конструктивная критика
5. Взаимодействие с подрядчиками



В программе задействовано более 20 экспертов:

- управленцы с практическим опытом руководства строительством АЭС в России и за рубежом;
- консультанты по управлению программами и портфелями проектов;
- члены правления ассоциации управления проектами СОВНЕТ;
- инициаторы и разработчики национальных стандартов (ГОСТ Р 54869–2011, 54870–2011, 54871–2011);
- кандидаты и доктора экономических наук, профессора ведущих вузов;
- сертифицированные тренеры Корпоративной Академии «Росатом»;

Мониторинг прогресса участников



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ



Балльная система с весовыми коэффициентами по активностям:

- вклад в решение кейсов
- тестирование по темам программы каждого модуля
- прогресс в изучении английского языка
- участие в модуле (посещаемость)
- участие в качестве спикера/эксперта в конференциях, вебинарах, других развивающих мероприятиях
- интервью по результатам прохождения программы

Результаты



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

Количество
обученных
сотрудников:

56 чел.

в треке
«Руководитель
проекта»

32 чел.

в Функциональном треке

Карьерные
достижения:

15

участников программы
получили повышение
по карьерной лестнице
в течение первого года
обучения

Качество
обучения:

83,6 %

участников завершили
модули с оценкой
«хорошо» и выше,
что оказывает
положительное влияние
на их профессиональные
компетенции, а также
на результаты работы
их команд.

Удовлетво-
ренность
участников:

NPS = 86%

CSAT = 85%,

что говорит о высокой
степени применимости
знаний, полученных
на программе в реальные
проекты строительства
АЭС

Контакты

Всегда рады ответить на ваши вопросы



Зоя Голованева

Руководитель отдела проектных компетенций
Корпоративная Академия Росатом

ZoAGolovaneva@rosatom-academy.ru

[Тел. +7 \(965\)307 93 81](tel:+79653079381)

[@ZoyaGolovaneva](https://www.instagram.com/@ZoyaGolovaneva)