



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
УВОЛЕНА
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 инжинирингового 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

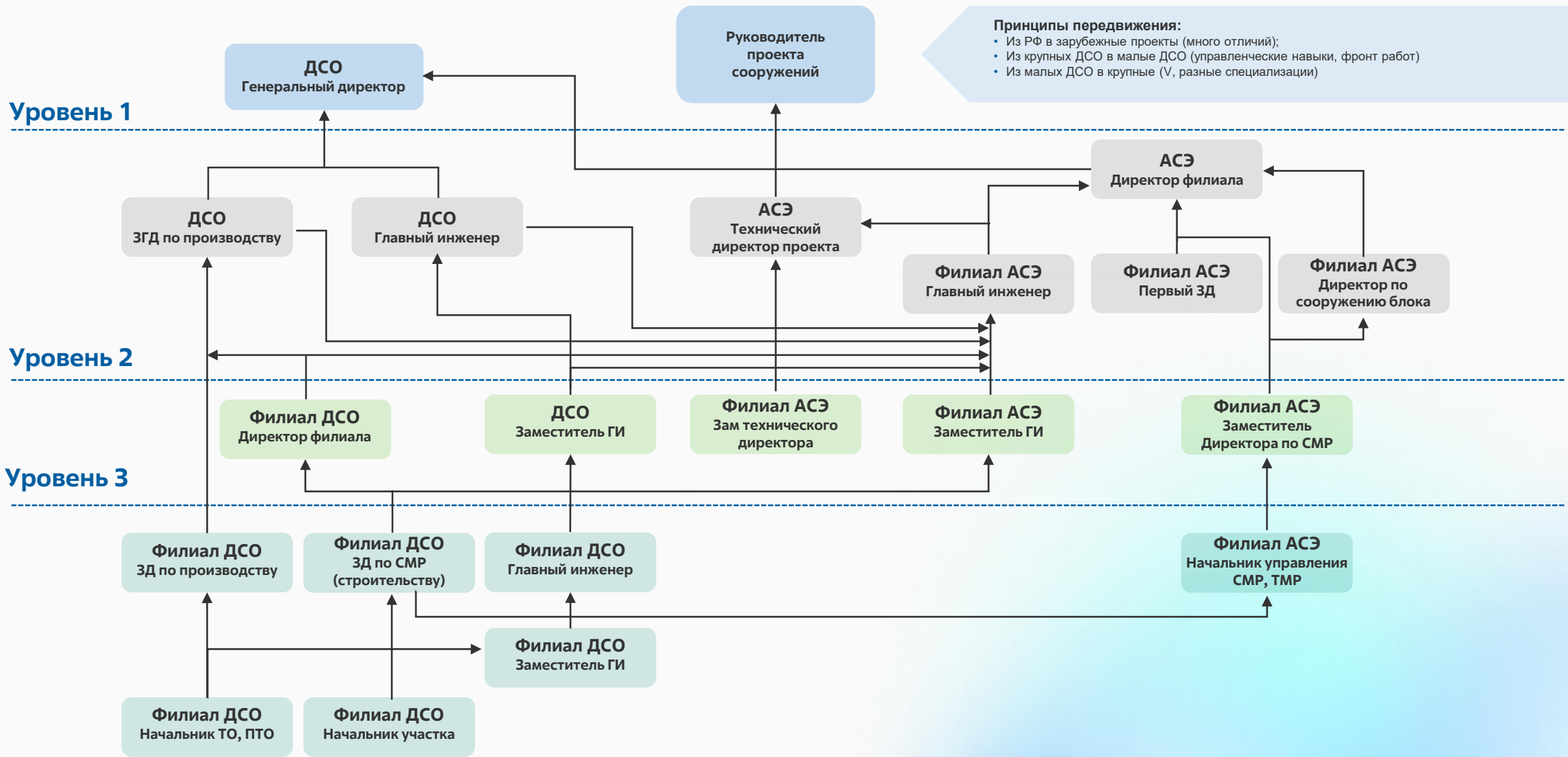


Интервью



Тесты

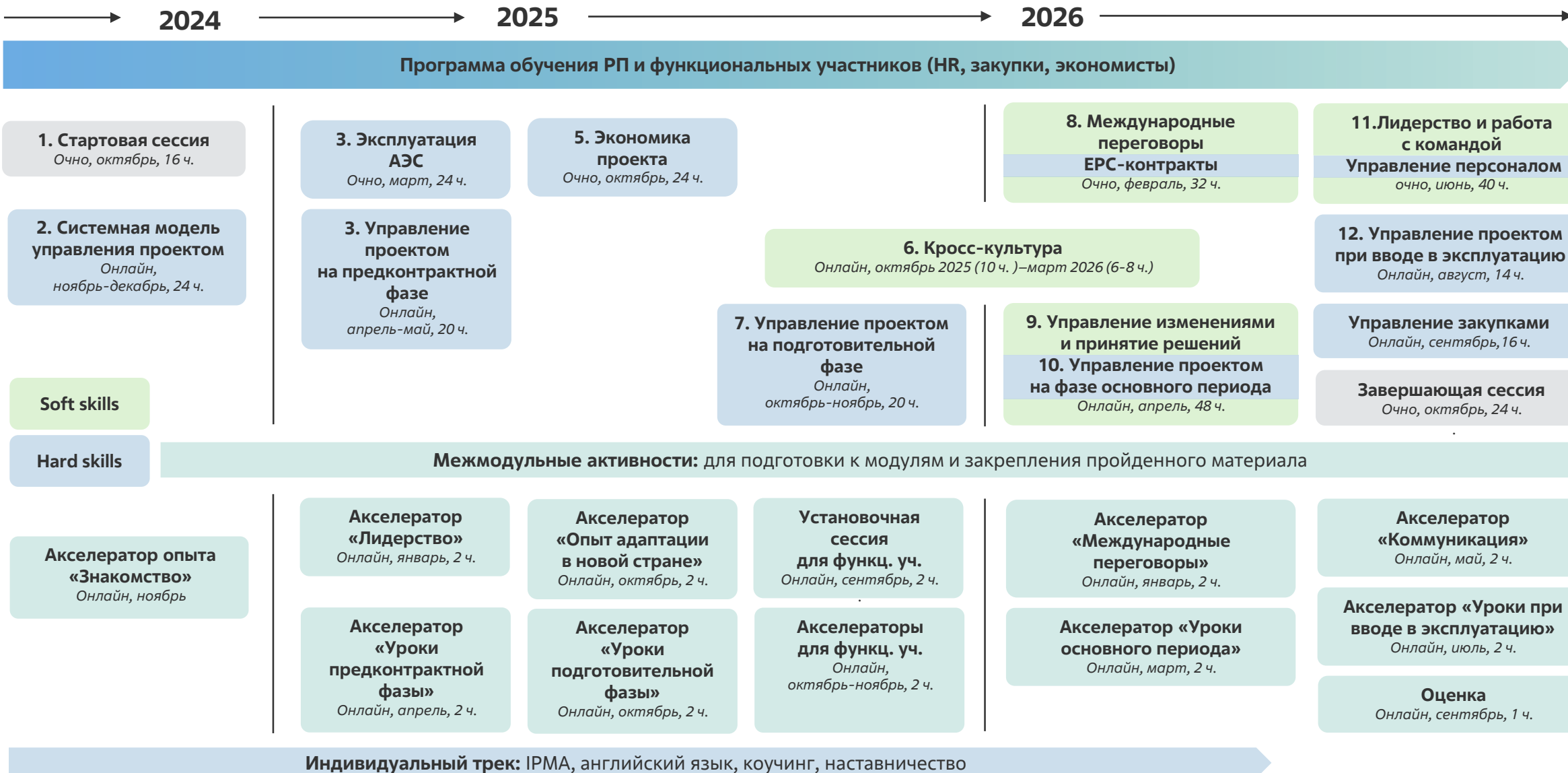
Уровни участников Программы



Архитектура программы



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ



Составляющие модулей по управлению проектами



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ



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 персонал
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:

 Беляков Дмитрий Николаевич Заместитель генерального директора по производству ООО «СМУ №1» smu1.DN.Belyakov@ase-ec.ru	 Богуж Андрей Владимирович Руководитель проектного офиса ФГУП «Федеральный запасочный оператор» (ФГУП «ФЗО») anvlaboguzh@rostec.ru	 Никифоров Александр Юрьевич Заместитель директора по сооружению АЭС «Руптур» – технический директор АО «АСЭ» a.nikiforov@ase-ec.ru
Любимая книга или фильм: Фильм «Бриллиантовая рука» Хобби: Путешествие, футбол	Любимая книга или фильм: «Опасная игра Слэша» Хобби: Охота, горные лыжи	Любимая книга или фильм: Документалистика Хобби: Горные лыжи
Зона экспертизы Люди Организовывал работу трех подразделений с нуля	Зона экспертизы Люди Сформировал команду проекта. Идет реализация проекта.	Зона экспертизы Содержание и интеграция Технология производства тепловой и электрической энергии Проектирование Планирование и технические вопросы сооружения АЭС
 Бирюков Константин Сергеевич Начальник участка АО «Энергоспецмонтаж» nrb_biryukov@atom.ru	 Васильев Сергей Иванович Руководитель проекта по ТМР Филиал АО «НИИМТ-Атомстрой» Дирекция на Нововоронежской АЭС vasilevsi@atomrus.ru	 Обушев Андрей Евгеньевич Директор по лицензированию и качеству АО «Атомстройэкспорт», филиал в Венгрии A.Obushov@ase-ec.ru
Любимая книга или фильм: Экзюпер Голдберг «Двадцать лет спустя» Хобби: Профессиональное развитие, физическая активность	Любимая книга или фильм: Ф. Достоевский «Преступление и наказание» Хобби: Настольные игры, катание на велосипеде	Любимая книга или фильм: Марина и Сергей Денисов «Миграция» Хобби: Активный отдых, техника
Зона экспертизы Люди Сформировал команду с нуля	Зона экспертизы Люди Находит коммуникации внутри команды и взаимодействие во вне, эффективно управляет командой	Зона экспертизы Риски ЕПС-Контракт с учётом местного законодательства и минимизация отклонений от референта.
Сроки Планирует сроки, контролирует выполнения работ в срок или с опережением графика		Люди Организовывал работу с нуля

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 брошюрку, 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

Заинтересованные 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 срокам 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.

4 ВЕБИНАР

Заинтересованные стороны

Определение требований

Стратегии взаимодействия

Эффективная коммуникация

Методы мониторинга и контроля

2 ВЕБИНАР

Управление приоритетами в проекте

Управление рисками

Поздняя эффективность команды

5 ВЕБИНАР

Содержание

Работа с требованиями

Определение, мониторинг, контроль содержания

Финализация договоренностей

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

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

4 ВЕБИНАР

Управление технологической интеграцией

Получение лицензии в зарубежных проектах.
Факторы влияния на продолжительность строительных проектов. Управление в неопределенности.

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.

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

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.

Результат модуля

79%

NPS,
ГОТОВЫ
РЕКОМЕНДОВАТЬ
УЧАСТИЕ

84%

ПРАКТИЧЕСКАЯ
ПОЛЬЗА

83

СРЕДНИЙ БАЛЛ
ТЕСТА



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-Дабба
- 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 COBHET;
- 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:+7(965)3079381)

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