

# ДАЙДЖЕСТ

## АКАДЕМИИ РОСАТОМА

- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
- УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ
- УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ

### • УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

- РАБОТА С МОЛОДЕЖЬЮ
- РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
- ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА РОСАТОМА
- КОМПЕТЕНЦИИ РАБОЧИХ И ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОСАТОМЕ

ГЛАВНАЯ ТЕМА

**Школа управления проектами**

ОПРОСЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ

**Отраслевые программные решения по управлению проектами**

ИСТОРИИ УСПЕХА

**«Фабрика талантов»**



Все мы являемся участниками проектов, выполняя в них различные роли: от инициатора до руководителя.

В этой связи компетенции управления проектами являются сегодня критически важными навыками, востребованными ежедневно. Именно они позволяют достигать качественного результата, находить грамотный баланс при управлении сроками, стоимостью и объемами работ, формировать эффективные команды.

В этом выпуске Дайджеста руководители и участники проектной деятельности Росатома расскажут вам об эффективных методологиях, особенностях развития проектных компетенций, актуальных информационных системах, которые позволяют сделать все рабочие процессы в области управления проектами максимально эффективными и прозрачными.

**Юлия Ужакина**  
Генеральный директор  
Корпоративной Академии Росатома

# СОДЕРЖАНИЕ

## **Проектные компетенции нового уровня**

Принципы подготовки специалистов в Школе управления проектами в интервью Екатерины Ляховой, директора по экономике и инвестициям Росатома.....4

## **Школа управления проектами**

Комплексная отраслевая система оценки и развития проектных компетенций.....7

## **Запрограммированные на успех**

Об основных подходах проектного управления рассказывает Наталья Хлебникова, директор департамента управления инвестиционной деятельности Росатома.....9

## **Проектный офис «Фабрика»**

Возможности для бизнеса и принципы работы «Фабрики» в интервью Евгения Салькова, генерального директора АО «Русатом Сервис».....10

## **Отраслевые программные решения по управлению проектам**

Информационные системы и программы, применяемые в Росатоме .....14

# Проектные компетенции нового уровня



Практически каждый работник отрасли, так или иначе, участвует в реализации проектов самого разного уровня — от строительства АЭС в России или за рубежом до оптимизации производственных процессов на своем рабочем месте. Количество реализуемых в Росатоме проектов непрерывно растет. О том, как важно развивать проектные компетенции в отрасли рассказывает Екатерина Ляхова, директор по экономике и инвестициям Росатома.

## *Почему внедрение проектного управления важно для отрасли?*

Проектное управление является неотъемлемой частью системы менеджмента современных компаний. Оно неразрывно связано с изменениями, которые происходят в современном мире, с глобализацией и цифровизацией и все возрастающей конкуренцией на рынках. От компаний требуется молниеносная реакция на внешние изменения, риски, возможности и возникающие новые запросы потребителей. В таких условиях процессный подход к организации деятельности не работает, и возникает потребность в применении проектного подхода.

Необходимость повсеместного внедрения проектного управления сегодня обсуждается на самом высоком уровне и является национальной задачей.

*На базе Академии Росатома под Вашим кураторством была создана и сейчас активно развивается Школа управления проектами. Каковы были предпосылки создания Школы?*

Масштабы проектной деятельности в отрасли ежегодно увеличиваются. С каждым годом иницируется все больше проектов, в том числе кросс-дивизиональных, глобальных, в поддержку стратегических целей развития Росатома. Для эффективной реализации этих проектов требуются высококвалифицированные специалисты — руководители проектов и члены их команд.

Каждый бизнес Росатома решает задачу развития проектных компетенций своих работников по-своему. Это приводит к тому, что в отрасли возникает множество параллельных инициатив, которые никак не связаны и во многом дублируют друг друга.

Школа управления проектами (ШУП) задумывалась как единая отраслевая платформа, которая должна создать недостающие, интегрировать и синхронизировать все имеющиеся и возникающие инициативы, и определить понятную систему комплексного развития таких компетенций.



**Для руководства сложными проектами помимо «базы» необходимо знать особенности управления конкретным типом проекта, а также понимать специфику его сложности, типовые проблемы и риски.**



*Почему было принято решение создавать свою Школу управления проектами, а не покупать программы обучения у существующих рыночных провайдеров?*

Программы обучения в Школа включают в себя не только лучшие практики проектного управления, но и особенности реализации этой деятельности в отрасли. Несмотря на то, что в основе

методологии Росатома лежат российские и международные стандарты управления проектами, все-таки у нас есть свои особенности и в терминологии, и в ролевых моделях, и в процессах. Не понимая их, не осознавая, как именно адаптированы лучшие практики к особенностям отрасли, воспользоваться ими практически невозможно.

Одной из особенностей Росатома, например, является тесная взаимосвязь инвестиционной и проектной функции. Успешному руководителю проекта недостаточно использовать в своей деятельности привычные шаблоны по управлению проектами, ему также необходимо понимать, какая информация в проекте важна инвестору, в роли которого выступает руководство Росатома (Стратегический Совет, Инвестиционный комитет, Совет по развитию и глобализации и т.д.), когда и в каком объеме он ее хочет получить.

***Что дает обучение в Школе? Это только базовые универсальные знания методологии проектного управления или программа формируется под каждый конкретный проект?***

Ключевой принцип Школы — модульность программ обучения: программа всегда формируется индивидуально для каждого сотрудника исходя из его роли (руководитель проектов, член проектной команды), текущего уровня знаний и умений (выявляется при входном тестировании и анкетировании), а также потребностей в соответствии с проектами, где он занят (сложность проекта и тип проекта — инвестиционно-строительный проект, ИТ-проект, НИОКР, орг-управленческий проект).

Такой подход к формированию учебной программы позволяет эффективно использовать время обучающихся только для прохождения необходимых им модулей, не прослушивать давно знакомую информацию или информацию специфичную, не относящуюся к функциональным обязанностям определенной роли.

В Школе выделено три уровня сложности проектов и соответствующие уровни руководителей проектов:

- **простые проекты** — бюджет до 50 млн. руб. длительностью до 3 лет (уровень РП-3)
- **сложные проекты** — бюджет от 50 млн. руб. до 1 млрд. руб., длительностью до 10 лет (уровень РП-2)

- **мегапроекты** — бюджет от до 200 млн руб. длительностью до 3 лет.

Помимо руководителей проектов в Школе также есть программы обучения для членов проектных команд — финансовых аналитиков, планировщиков, ответственных за стоимость.

Для каждого уровня руководителя проекта и для членов проектных команд была разработана модель компетенций, на основе которой строится содержание программ.

« Школа управления проектами должна интегрировать и синхронизировать все имеющиеся и возникающие инициативы и определить понятную систему комплексного развития проектных компетенций. »

***В чем ключевое отличие программ различного уровня?***

Различия основываются на особенностях управления проектами разного уровня сложности.

Например, управление простыми типовыми проектами основывается в первую очередь на применении стандартных методов и элементах проектного управления — это общая системная модель проектного управления, основные инструменты (структура декомпозиции работ, календарно-сетевые графики, матрица рисков, матрица ответственности, план коммуникаций и т.д.), базовые отраслевые правила и требования. Именно мировые лучшие практики проектного управления в совокупности с отраслевыми особенностями применения составляют основу программ РП-3.

Для руководства сложными проектами, помимо знаний по основным областям проектного управления и требований отрасли, необходимо иметь опыт руководства проектами, знать особенности управления конкретным типом проекта, а также понимать специфику сложности конкретного проекта (масштаб, неопределённость требований

к результатам или применяемым технологиям, и т.д.) и порождаемые ею типовые проблемы, риски. Данный пул вопросов рассматривается на уровне РП-2.

Руководство мегапроектами представляет собой уже «высший пилотаж», где в первую очередь важен опыт, которым необходимо делиться и помогать развиваться другим участникам проектной деятельности. Поэтому основой программ РП-1 являются мероприятия по обмену опытом.

### **Как организовано обучение в Школе?**

Циклы обучения по программам синхронизированы со стандартным годовым циклом развития между оценочными процедурами РЕКОРД.

Для уровней РП-3 и РП-2 предусмотрена входная оценка и оценка по итогам прохождения обучения. Для руководителей проектов, официально назначенных на роли отраслевых проектов, финансируемых из консолидированного инвестиционного ресурса (КИР), прохождение оценки в ШУП является обязательным. Это является инструментом контроля со стороны инвестора, который хочет быть уверен, что финансируемыми проектами руководят профессионалы.

«**Ключевая концепция Школы — модульность программ обучения. Программа всегда формируется индивидуально для каждого сотрудника исходя из его роли.**»

### **Сейчас рынок образования все больше уходит в онлайн. Школа отвечает этим тенденциям?**

Мы максимально используем возможности дистанционного обучения.

Во-первых, все процессы реализуются на собственном портале: <http://pm.rosatom-academy.ru/>. Сотрудник проходит оценку, получает свой профиль, формирует самостоятельно индивидуальный план развития, включая в этот план различные очные и

дистанционные курсы, рекомендованные по результатам прохождения оценки, и курсы по собственному желанию.

Во-вторых, вся теория по проектному управлению представлена нами в дистанционных курсах (их совокупная длительность более 16 часов). Очно проходят только практикумы — сотрудники в небольших группах отрабатывают с тренерами навыки использования конкретных инструментов.

И, в-третьих, мы сейчас начинаем развивать Школу как площадку по обмену опытом между дивизионами и проектными командами: у нас есть возможность проводить вебинары, размещать на портале полезную и интересную с точки зрения проектной деятельности информацию, которая доступна всем зарегистрированным на сайте.

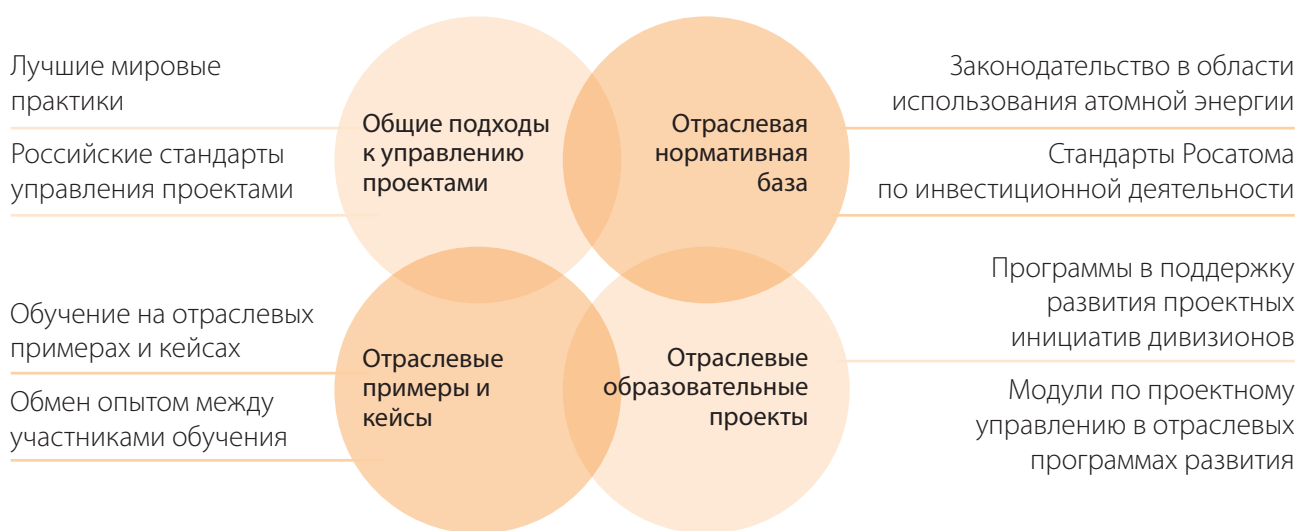
### **Какие есть планы по развитию Школы?**

Развитие компетенций сотрудников, занятых в реализации проектов это только один шаг к развитию проектной деятельности. Мы понимаем, что помимо работы с отдельными сотрудниками, для повышения успешности реализации проектов, необходимо работать с целыми проектными командами — начиная от их подбора на основе компетенций и личностных характеристик, командообразования и до регулярного мониторинга, трекинга, наставничества. Но и работы с командами может быть недостаточно — сама организация должна быть адаптирована к реализации проектов — в ней должны быть настроены процессы, которые позволяют оперативно формировать проектные команды, организовывать бюджетирование, закупочные процедуры, и т.д. Компании должны понимать, что реализация проектов — это не задача отдельного руководителя проектов или его команды, это задача всей организации.

# Школа управления проектами

Для эффективного решения стратегических целей Росатом реализует более 600 масштабных проектов, для эффективного управления которыми отрасли требуется большое количество продуктивных проектных команд. Ответом на этот запрос стало создание Школы управления проектами на базе Корпоративной Академии Росатома, которая проводит оценку, обучение и развитие сотрудников, занятых в проектной деятельности.

## Модель обучения



## Этапы обучения

Обучение в Школе управления проектами построено по модульному принципу. При составлении плана обучения учитывается роль сотрудника в проекте и уровень его знаний.



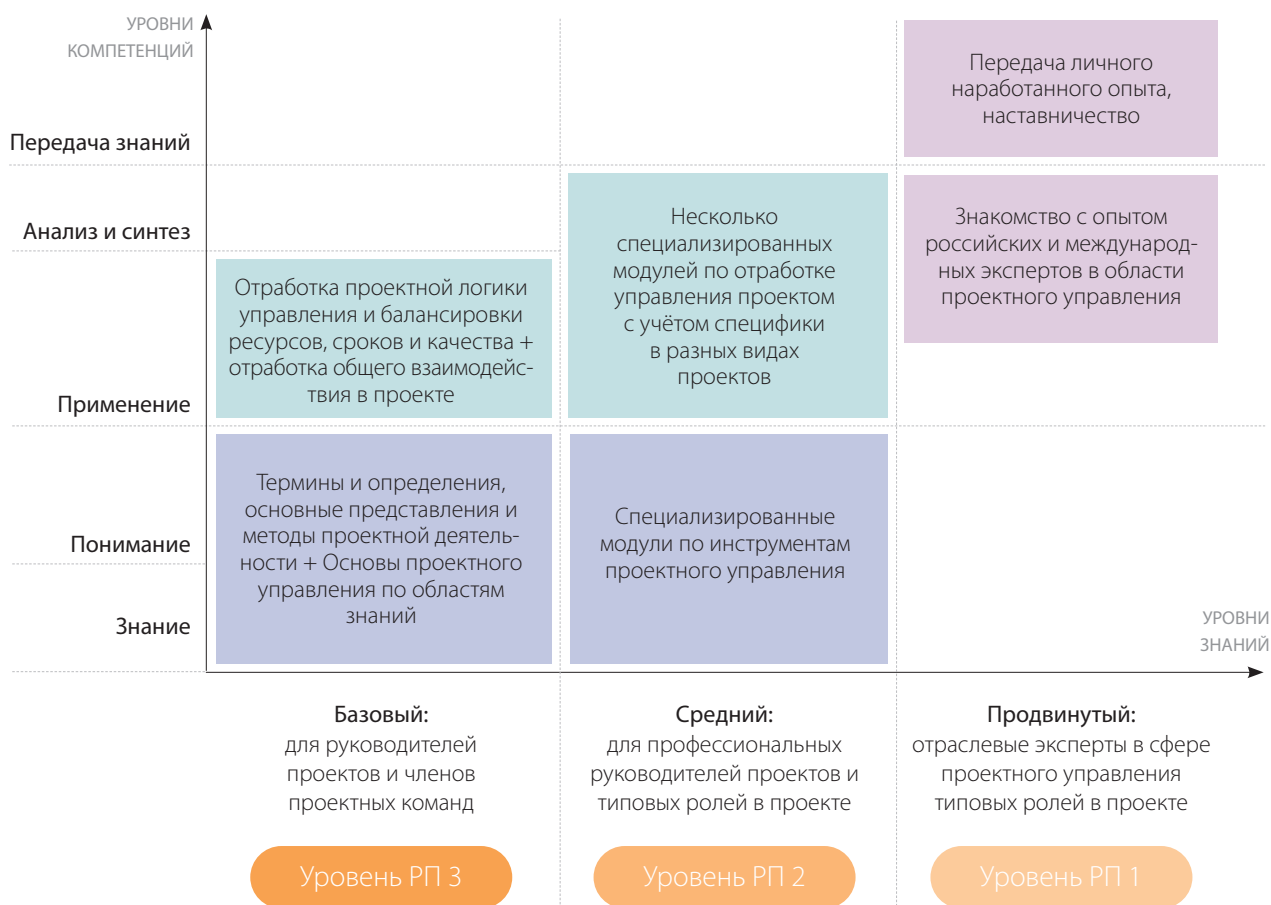
Для записи на обучение в Школу управления проектами и получения подробной информации о программах Школы достаточно направить запрос по адресу: [pm-school@rosatom.ru](mailto:pm-school@rosatom.ru).



**Елена Першина,**  
директор Блока функциональных компетенций Корпоративной Академии Росатома

«Школа управления проектами начала создаваться в 2016 году с пониманием того, что без развития проектных компетенций Росатому сложно будет оперативно решать ключевые бизнес-задачи. Создавая школу, Академия Росатома опиралась на лучшие мировые практики и российские стандарты управления проектами и разрабатывала программы обучения на реальных отраслевых примерах и кейсах. Сейчас, на этапе обратной связи мы получаем много положительных отзывов, и рады, что участники отмечают пользу обучения в школе не только для работы, но и для жизни.

Школа управления проектами сегодня — это постояннодействующая комплексная отраслевая система оценки и развития проектных компетенций».



● - Дистанционное обучение    ● - Очное обучение в игровой среде    ● - Конференции, выступления, мастер-классы



# Запрограммированные на успех



Проектное управление — одна из самых живых и постоянно развивающихся систем менеджмента. Масштабное применение инструментов проектного управления во всех сферах экономики, государственного и корпоративного управления связано с постоянно возрастающими требованиями рынка, частыми изменениями и высокими рисками.

Об основных подходах проектного управления, успешно применяемых на крупнейших предприятиях отрасли, рассказывает Наталья Хлебникова, директор департамента управления инвестиционной деятельностью Госкорпорации «Росатом».

Методология проектного управления в Госкорпорации «Росатом», в соответствии с общепринятой международной практикой, включает три составных блока: управление портфелем, программой и проектом. Для каждого из блоков существуют свои международные и национальные стандарты, свои рекомендации по подходам к внедрению, свои цели и участники.

Традиционно, портфельное управление относят больше к уровню стратегического управления, когда основная задача — это сбалансировать портфель проектов по инвестиционным показателям и стоящим перед компанией стратегическим приоритетам на средне- и долгосрочной перспективе. Здесь у Госкорпорации очень высокий уровень развития и методологии и степени автоматизации данной функции — это подтверждено и соответствующим сертификатом соответствия ИСО Проектный менеджмент № 011.03.0010 и отмечено призовыми местами в Конкурсе «Проектный Олимп». К нам регулярно обращаются представители других крупных компаний с просьбами познакомиться с нашим опытом.

Если говорить непосредственно о проектном управлении, то зрелость при нашем разнообразном и большом объеме проектной деятельности отличается от компании к компании. И, с одной стороны, безусловно, мы выстраиваем отраслевую методологию единым образом в соответствии с лучшими стандартами и практиками (например, американский PMBoK (PMI) и его международный аналог ISO 21500 «Руководство по проектному

менеджменту»), но, одновременно понимаем, что глубина внедрения подходов должна соответствовать задачам самих компаний. В частности, хорошо поставленная функция проектной деятельности «Управление заинтересованными сторонами» АО «АЭМ-Технологии» позволила им выйти на европейский ядерный рынок и начать работать с энергогенерирующей компанией Франции.

Третий немаловажный блок — управление программами — обеспечивает связь между проектным и портфельным управлением. Здесь так же есть свои стандарты, на которые мы ориентируемся — это японский (P2M) и американский (The Standard for Program Management, PMI). Не смотря на появление нормативной и ИТ возможности формирования программ в отрасли около трех лет назад, широкое использование данного подхода началось относительно недавно по наиболее стратегически важным для отрасли направлениям деятельности — в формате Стратегических программ (ветрогенерация, новые материалы, радиационная медицина и т.д.). Они позволяют встроить в Портфель корпорации пакет стратегически и инвестиционно обоснованных инициатив, но вместе с тем оставляют за инициатором программы на среднесрочном горизонте естественную возможность корректировок состава проектов в программе.

# SCRUM —

## секрет команды мечты

SCRUM\* (Sprint Continuous Rugby Unified Methodology) сегодня по праву считается революционным подходом гибкого проектного менеджмента, который, не смотря на свое изначальное предназначение для управления разработками программного обеспечения, может применяться для решения разнообразных бизнес-задач.

Методология SCRUM базируется на тактиках и стратегиях из регби и спринта — бега на короткие дистанции, с использованием инструментов скраббинга (визуализация на доске).

Основа SCRUM — циклический и регламентированный процесс работы кроссфункциональной команды, которая реализует проект от момента разработки идеи, до получения конечного результата. В SCRUM-команде нет строгой иерархии. Ответственность за результат несут все члены проектной команды.

Процесс работы разбивается на много коротких спринтов — строго фиксированных отрезков времени от 1 до 4-х недель. Внутри спринта зафиксированы обязательные этапы: планирование спринта, работа — с проведением ежедневных коротких встреч, анализ достигнутых результатов. Спринты помогают ставить измеримые цели перед каждым этапом работ, выявлять и корректировать возникающие недостатки.

Главное преимущество SCRUM заключается в существенном сокращении сроков и трудозатрат за счет компетентной автономной команды, которая контролирует себя самостоятельно на каждом этапе, анализирует промежуточные итоги и корректирует средства достижения конечного результата.



равные отрезки времени на которые поделен проект. Оптимальная длительность от 1 до 4 недель. Чем короче спринт, тем быстрее и гибче реализуется проект. Каждый спринт планируется вновь по принципу («стирай и повторяй»)



### КОМАНДЫ

5-9 человек

#### Кроссфункциональность

Члены команды имеют все навыки и компетенции, необходимые для работы над проектом

#### Автономность

Команда имеет право сама выбирать способы достижения поставленной задачи



### РОЛИ

#### Scrum-мастер

Контролирует прозрачность процессов

Организует и ведет рабочие встречи и совещания

Выявляет препятствия

Обеспечивает постоянные улучшения

#### Product-менеджер

Досконально знает потребности

Принимает решения

Держит постоянную связь с командой

Обсуждает изменения с заказчиком



### СОВЕЩАНИЯ

#### Планирование спринта

Перед началом каждого спринта, команда встречается для его планирования

#### Stand-up

Короткие командные встречи проводятся ежедневно

#### Ретроспективное совещание

По окончании каждого спринта, команда встречается, чтобы вместе ответить на вопросы:

- Каким образом мы сможем работать лучше в следующем спринте?

- Что снижало скорость текущего спринта?

### ПРИНЦИПЫ

- Только командная ответственность
- Должности не важны — важно то, что вы делаете
- Люди важнее процессов

### ПРЕИМУЩЕСТВА

- Двукратный рост производительности команды
- Эффективный контроль этапов и сценария проекта
- Сокращение сроков и трудозатрат

### УСЛОВИЯ УСПЕХА

- Грамотная расстановка приоритетов
- Одинаковая продолжительность спринтов
- Постоянная коммуникация

Метод SCRUM рассматривается в очной программе обучения Академии Росатома «Гибкое управление проектами».

\* SCRUM как метод впервые был описан в 1985 году специалистом по стратегическому менеджменту Хиротака Такуэти и профессором в области научно-технических знаний Икудзиро Нонака, которые называли его «подходом в регби», где SCRUM — есть «борьба за мяч». Как четко сформулированная методология Scrum был представлен широкой общественности Кеном Швабером и Джефом Сазерлендом в 1995 году, позднее в 2001-м, переработан с учетом практических примеров и представлен в книге «Agile Software Development with SCRUM» (Гибкая разработка программного обеспечения с помощью SCRUM).

Материал подготовлен на основе информации из открытых источников: Wikipedia, biz360.ru, smartreading.ru

# Проектный офис «Фабрика»



В декабре 2017 года в компании АО «Русатом Сервис» стартовал проект развития персонала — «Фабрика», направленный на подготовку специалистов в области проектного управления в атомной отрасли. Ключевым отраслевым партнером проекта выступает Корпоративная Академия Росатома. О предпосылках создания проекта и его возможностях для бизнеса рассказывает Евгений Сальков, генеральный директор АО «Русатом Сервис».

*Что стало причиной запуска «Фабрики», какие бизнес-задачи Вы решаете с ее помощью?*

Высокие темпы развития бизнеса Росатома привели к существенному росту международных проектов, что потребовало от нас быстрого увеличения числа сотрудников в сфере проектного управления всех уровней: руководителей, менеджеров, специалистов. На конец 2017 года в портфеле зарубежных заказов «Русатом Сервис» было свыше 100 масштабных проектов на общую сумму около 700 млн \$. При таком объеме работы, на тот момент, нам уже не хватало 40 специалистов, а для того, чтобы эффективно реализовывать проекты среднесрочной перспективы до 2023 года, компании было необходимо иметь уже порядка 100 высококвалифицированных специалистов проектного управления.

*Почему вы решили восполнять дефицит проектных менеджеров не опытными специали-*

*стами, которых на рынке труда сегодня достаточно, а решили развивать студентов?*

В АО «Русатом Сервис» большое количество малых и средних международных проектов, для реализации которых не всегда эффективно нанимать дорогих специалистов. Также нужно понимать, что на рынке труда не так уж и много проектных менеджеров, знакомых со спецификой нашей отрасли. В рамках проекта «Фабрика» мы ежегодно набираем молодых людей с высшим образованием, которые принимают активное участие в реализации интересных проектов под руководством опытных наставников — это позволяет компании минимизировать трудозатраты на проект; для ребят проводится обучение с целью сделать их в дальнейшем администраторами проектов, полноценными членами команд. В результате мы рассчитываем таким образом еще динамичнее и качественнее развивать наш кадровый состав.



\* Принцип развития участников проекта «Фабрика»

**Расскажите, пожалуйста, о главной идее проекта и принципах заложенной в него программы развития?**

Главная идея проекта — это приобретение необходимых компетенций и навыков через выполнение практических задач. После прохождения отбора в Корпоративной Академии Росатома участники сразу же погружаются в работу. Их развитие организовано по принципу 70/20/10, где 70 — это развитие через непосредственное выполнение задач, 20 — обучение через обмен опытом, 10 — обучение посредством тренингов. Ключевая роль здесь отведена наставникам — действующим менеджерам и руководителям проектов компании АО «Русатом Сервис», к которым участники переходят в непосредственное подчинение. Наставни-

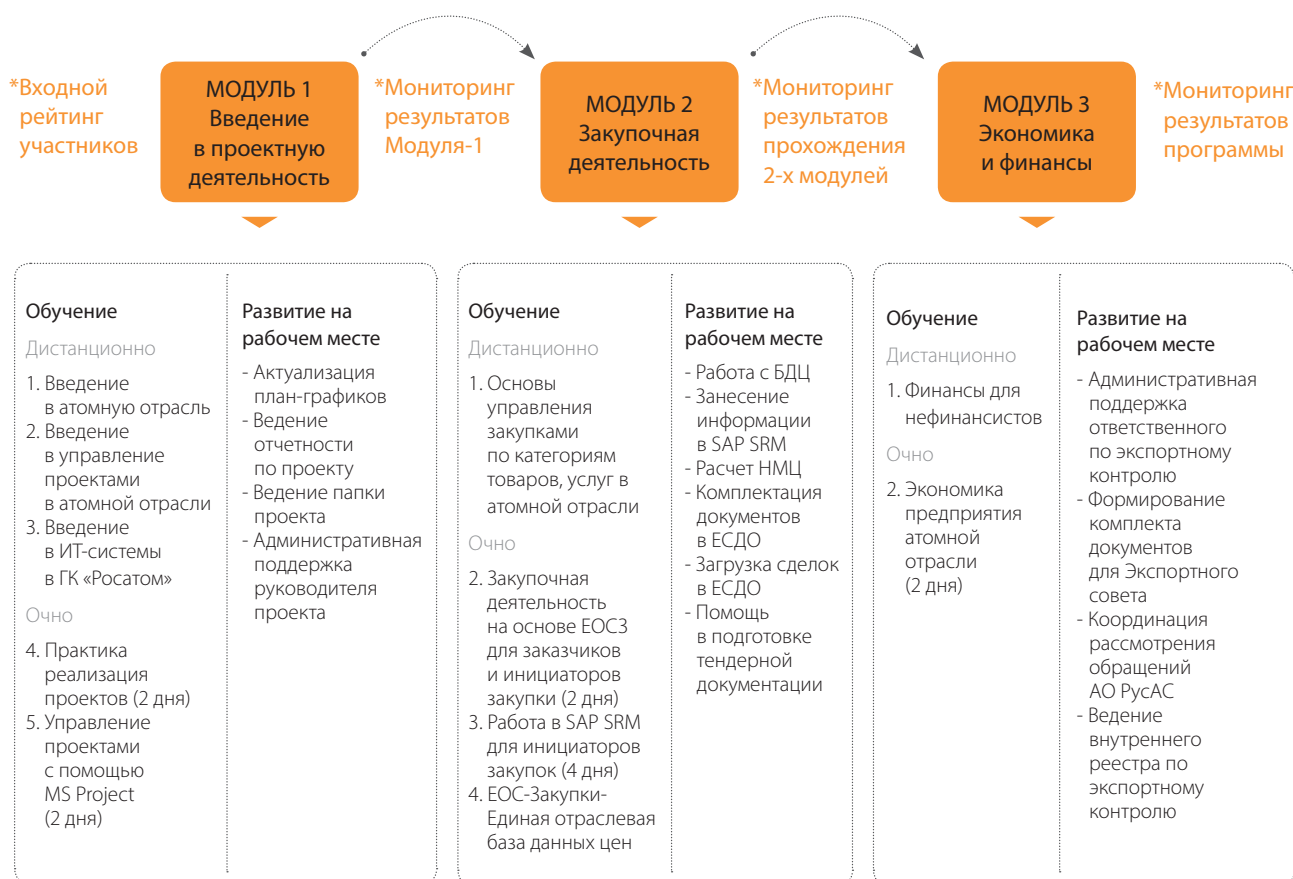
ками становятся профессионалы с опытом, которые ставят задачи, инструктируют и отслеживают результаты подопечных, дают оперативную обратную связь. Важно, что ребята переходят от наставника к наставнику, с периодичностью 3-6 месяцев, что дает им возможность лучше узнать компанию, получить новые знания и навыки, изучить особенности ключевых бизнес-процессов.

**На каких принципах построено обучение?**

Концепция «Фабрики» предусматривает обучение не только самих участников, но и их наставников. Совместно с Корпоративной Академией Росатома мы определили пул тренингов, необходимых для быстрого и качественного обучения актуальным проектным компетенциям. Обучение ►

## ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

**Задача:** подготовить специалистов, способных к выполнению работ в роли администратора проекта  
**Длительность:** 1 год



### Ожидаемый результат

30 готовых специалистов к занятию должности «Администратор проекта» (конец 2019 года)

проходит и силами сотрудников компании: так, например, ребята прослушали курс по экспортному контролю, программа по обучению в рамках этого направления была разработана специально для участников «Фабрики». Иные мероприятия также включают в себя большой коммуникационно-образовательный блок — чтение бизнес-книг с обсуждением в группах, регулярные встречи с управляющей командой «Фабрики», и, конечно же, общение с руководителями «Русатом Сервиса».

***Какие основные требования предъявляются к участникам «Фабрики»?***

Уже на этапе отбора резюме мы учитываем специализацию и средний балл по диплому, знание английского языка, после чего предлагаем пройти тест на анализ числовой и вербальной информации, а также интервью по английскому языку. В настоящее время идет первый этап «Фабрики», который сфокусирован на подготовке администраторов проектов. Этап продлится до конца 2019 года.

***Проект длится уже почти год. Есть ли уже ощутимые результаты для Вас как ключевого заказчика?***

Концепция проекта «Фабрика» была утверждена на уровне Росатома в сентябре 2017 года. В ноябре начала работать команда, которая осуществила запуск проекта. После первого отборочного этапа были отобраны 30 выпускников ведущих российских вузов, мотивированных на работу в атомной отрасли. На сегодняшний день, на постоянный контракт в АО «Русатом Сервис» и АО «Атомтехэкспорт» перешли 5 сильных участника проекта: Денис Болдин и Анна Зубарева — менеджеры проекта отдела по управлению проектами по ЦВЕ, Татьяна Исаичкина — главный специалист отдела по управлению проектами по ЦВЕ, Тимур Муханов — эксперт отдела экспортного контроля, Евгения Журавлева — ведущий специалист отдела по подбору и подготовке персонала Департамента по сопровождению эксплуатации АЭС АО «Атомтехэкспорт».

***Какой результат для бизнеса Вы ожидаете и какой результат получат выпускники «Фабрики»?***

Первоочередной результат для бизнеса, которого мы ожидаем — это существенное повышение

быстроты реакций проектных групп и на запросы отрасли, и на запросы заказчиков, и на быстро меняющиеся рыночные условия.

Чем оперативнее и качественнее мы реагируем, тем быстрее проекты любого уровня сложности трансформируются под нужные требования, тем меньше лишний финансовый и трудозатрат несем. Можно сказать, что «Фабрика», после демонстрации первых осязаемых результатов, может стать новым инструментом, помогающим Росатому увеличивать операционную прибыль.

***К реализации каких проектов Вы планируете привлечь «выпускников» проекта?***

Приходя в «Русатом Сервис» через проект «Фабрика», люди получают уникальный, я бы даже сказал, судьбоносный шанс стать частью команды, которая, в конечном итоге, реализует стратегию развития атомной отрасли в области управления как российскими, так и международными проектами. За плечами выпускников уже есть участие в таких проектах, как продление срока эксплуатации энергоблоков № 5, 6 на АЭС «Козлодуй» (Болгария), энергоблока № 2 на АЭС «Мецамор» (Армения), консультационные услуги по технической поддержке АЭС «Пакш» (Венгрия), сопровождение ППР на энергоблоке № 1 АЭС «Куданкулам» (Индия), однако мы планируем и дальше активно привлекать ребят к участию в реализации иных проектов на зарубежном рынке.

***Может ли проект «Фабрика» быть масштабирован на отрасль, если да, то в каких дивизионах?***

Формат «Фабрики» универсален и легко тиражируем для любого дивизиона. Главное, уже на этапе отбора специалистов четко сформулировать требования к людям и программам обучения, исходя из специфики дивизиональных потребностей. «Русатом Сервис» с радостью поделится опытом «Фабрики», ведь каждый из нас, независимо от принадлежности к тому или иному предприятию, работает на один общий результат всего Росатома.

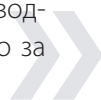


**Тимур Муханов,**  
эксперт  
по экспортному контролю  
АО «Русатом Сервис»



«О «Фабрике» я узнал на сайте hh.ru. Как для выпускника Института международных отношений НИЯУ «МИФИ» работа в атомной отрасли являлась для меня приоритетной. Прохождение тестирования и получение предложения о работе в проекте было моим первым успехом. Важным и неожиданным для меня стало реальное участие руководства компании в жизни проекта.

Благодаря тому, что в проекте начали обучение более 20 человек, это помогло быстро сформировать взаимоотношения между всеми участниками. Мы вместе обучаемся, отдыхаем, решаем сложные задачи, что максимально сплачивает коллектив как внутри проекта, так и за его пределами. В свою первую ротацию в проекте я попал в отдел по экспортному контролю под руководство Марии Роскошной — руководителя истинно радеющего за дело компании».

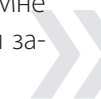


**Артем Ушаков,**  
руководитель проекта в отделе  
по управлению проектами  
по Центрально-Восточной Европе  
АО «Русатом Сервис»,  
наставник проекта «Фабрика»



«Для каждого из нас в АО «Русатом Сервис» проект «Фабрика» имеет разный смысл, но несомненную важность. Для руководителей — это возможность формирования нового поколения менеджеров под конкретные цели, для наставников — это новые мотивированные люди, открытые к принятию новых знаний, а для самих участников — колоссальные возможности, которые открывает для них Росатом.

Придя в проект «Фабрика», я полагал, что мне как наставнику нужно будет просто распределять задачи и наслаждаться ростом продуктивности моего направления. Однако все оказалось не так просто. У каждого участника «Фабрики» свой взгляд на вещи, образовательный профиль и уровень корпоративной зрелости. Мне пришлось очень серьезно заняться вопросами равномерной загрузки, адаптации и погружения в бизнес-процессы».

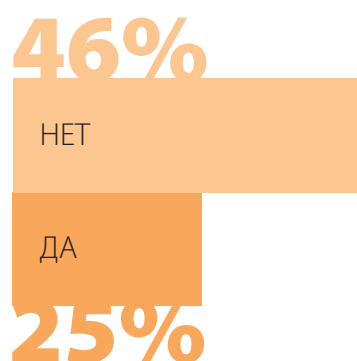


# Отраслевые программные решения по управлению проектами

Область управления проектами в настоящее время в Росатоме является одной из наиболее востребованных и стратегически значимых. Вместе с развитием и совершенствованием методологии проектного управления совершенствуются и применяемые инструменты управления.

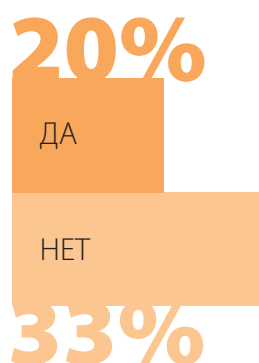
Чтобы оценить текущее состояние системы проектного управления в отрасли, а именно: востребованность существующих информационных систем (ИС) и программных продуктов, а также средний уровень владения ими руководителей проектов, Академия Росатома провела отраслевой опрос среди сотрудников 10 дивизионов. В опросе приняли участие более 70 человек с опытом управления проектами от нескольких месяцев до 30 лет. Средний стаж управления проектом по выборке составил 6,2 года.

## Специализированные информационные системы



На вопрос о наличии в организации внедренных специализированных информационных системах по управлению проектами, большинство участников — около 46% — отметили, что своего собственного программного продукта нет. В то же время четверть респондентов отметила наличие собственной ИС, адаптированной под специфику проектных задач организации. На наличие собственной ИС указали участники из инженерингового и электроэнергетического дивизионов.

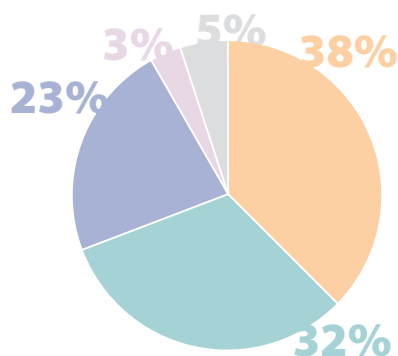
## Облачные решения



Участникам также был задан вопрос о наличии облачных решений по управлению проектами. Это достаточно уверенный тренд в проектном управлении, но, в силу специфики атомной отрасли и стремления соблюдать требования безопасности, особенно, информационной, такого рода решения не нашли в настоящее время поддержки в отраслевых организациях. Это подтверждается и результатами опроса. Только 20% участников отметили, что решения либо есть, либо планируются к внедрению в ближайший год. 33% указали на отсутствие облачных решений.

Остальные не владеют информацией о наличии облачных решений в своих организациях.

## Программные продукты по управлению сроками



- Microsoft Project
- Microsoft Excel
- Программа СИРИУС
- Primavera Project Planner
- Не пользуюсь ничем из перечисленного

Построение календарных планов с использованием Microsoft Excel всё ещё сильно в отрасли, однако, заметно стремление управлять сроками проектов более «продвинуто»: используя информационные системы, специально созданные под задачи календарного планирования, такие как Microsoft Project и Primavera Project Planner.

Также востребованным для управления сроками проекта является программа СИРИУС, где данная функциональность, в частности, реализована с использованием гейтового<sup>1</sup> подхода и точек принятия решений.

Помимо календарно-сетевое планирования есть и другие задачи управления проектами, где могут быть использованы специализированные информационные системы.

## Создание декомпозиций

# 55%

MICROSOFT VISIO

БЕЗ СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

# 41%

Так, например, участников спрашивали об использовании программных продуктов при создании декомпозиций и при постановке задач участникам проектных команд.

Создание декомпозиций в проекте как отдельная задача используется нечасто. Как правило, декомпозиция создаётся сразу же при разработке календарного плана. Однако, разработка декомпозиции отдельно от календарного плана очень полезна — это позволяет повысить качество планирования и уменьшить количество изменений.

В опросе больше половины участников отметили, что для создания декомпозиции в проекте используют Microsoft Visio.

В то же время 41% ответивших не используют специальных программных продуктов. Безусловно, это не говорит о том, что 41% участников не разрабатывают декомпозиции, но может являться показателем того, что можно повысить качество управления проектом, используя, например, программы для создания интеллект-карт<sup>2</sup>. Таких программ достаточно много.

Из участвовавших в исследовании только 5% отметили, что используют специализированные информационные системы для разработки декомпозиций проекта. Причём респонденты, использующие эти системы, работают в основном в ИТ-проектах.

**Наиболее активно внедряют новые программные решения в практику управления проектами именно ИТ-специалисты.**

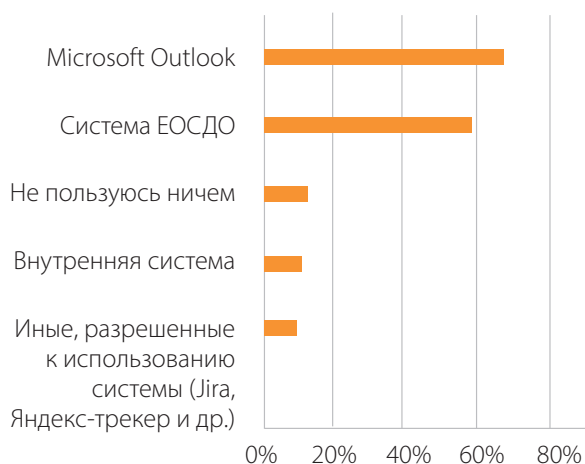
<sup>1</sup> Подробнее об этом подходе и его использовании в отрасли можно ознакомиться, просмотрев запись вебинара, доступного по ссылке:

<https://www.youtube.com/watch?v=8VCD711V0wk>

<sup>2</sup> О том, что такое интеллект-карта, чем она может помочь и какие программы строят такие карты, можно, например, почитать статью вот здесь: <https://lifehacker.ru/special/mindmap/>



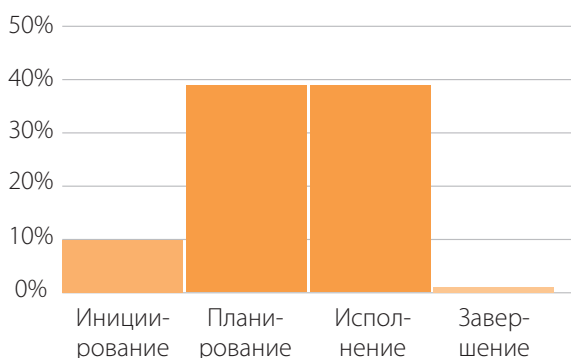
## Постановка задач



Ставя задачи, работники отрасли отдают предпочтение Microsoft Outlook и ЕОСДО. Эти инструменты выделили более половины опрошенных.

Вместе с тем ряд респондентов указали на использование ряда внешних программных решений (категория «Иные»). Указанные инструменты предназначены для использования в проектах, реализуемых с применением гибких методов, что говорит о некотором интересе отрасли к этому направлению.

## Автоматизация стадий управления проектом



Участников спрашивали, на какой из стадий жизненного цикла проекта они больше всего используют специализированные программные продукты.

Наибольшее количество голосов получили стадии Планирование и Исполнение. Около 10% респондентов отметили также стадию Инициирования.

Полученный результат соответствует общим тенденциям и связан с различной трудоемкостью управленческих задач на разных стадиях жизненного цикла

проекта. Большинство программных продуктов ориентированы на помощь именно в планировании и исполнении проекта, которые являются наиболее трудоемкими.

Однако, стоит также отметить, что в последнее время наблюдается уверенный тренд в создании интегрированных систем управления проектами (особенно это характерно для компаний, реализующих крупные проекты), охватывающих и связывающих воедино все стадии жизненного цикла проекта и процессы управления. Одна из таких систем используется в инженеринговом дивизионе Росатома — Multi-D. Система позволяет управлять всеми этапами жизненного цикла АЭС, а также других объектов капитального строительства.

Итоги опроса указывают на то, что многие отраслевые организации и люди, управляющие проектами в них, стремятся использовать потенциал специализированных программных продуктов, позволяющих экономить время и повышать качество процесса управления проектом.

Более того наблюдается рост интереса пользователей к применению инструментов, позволяющих быстро и мобильно управлять задачами. Эта тенденция формирует спрос на внутренние цифровые решения и инструменты проектного управления.

# Управление конфликтами как составляющая управления проектом



**Алексей Усачев,**  
тренер-консультант  
Академии Росатома

Конфликтные ситуации неизбежны в любой команде и являются главным пожирателем времени и сил. Чтобы стать по-настоящему эффективной командой, у всех участников проекта должно быть сформировано единое отношение к конфликту, как к возможности найти оптимальное решение острой проблемы, тормозящей работу. Вот почему руководителю проекта важно уметь эффективно решать конфликты в минимальные сроки и наилучшим способом.

Организационный  
контекст



Личностный  
контекст

**Модель Айсберга**

Управление конфликтом начинается с определения его источника, посредством открытого и всестороннего обсуждения всех острых вопросов. После дискуссии, члены команды освобождаются от обид, настраиваются на позитивный рабочий лад.

Как правило, источники конфликта в проекте имеют внешний и внутренний уровни, которые можно описать при помощи модели айсберга.

Вершина айсберга обозначает организационный контекст конфликта из-за ресурсов, методов, процессов и т.д., то есть причин, связанных с дея-

тельностью проекта. Типичная ситуация в проекте, когда участники конфликта — функциональный руководитель и руководитель проекта спорят о приоритетности задач, выполняемых сотрудником.

В глубине айсберга лежат личные мотивы и особенности людей: ценности, убеждения, установки и стереотипы поведения, накопленный опыт.

Только тщательный анализ организационного и личного контекстов конфликта с участием всех сторон, а также установление единых правил взаимодействия и коммуникации в команде могут помочь найти лучший выход из любого конфликта.

## 5 шагов для управления и разрешения конфликтов

### Участники

Определить все стороны, участвующие в конфликте.



### Причины

Проанализировать, в чем заключаются организационные и личные мотивы участников

### Интересы и противоречия

Определить, в чем интересы сходятся и какие есть разногласия.



### Решения

Сформулировать решения, которые максимально будут учитывать интересы обеих сторон.

### Договоренности





Заключить договоренности о распределении ответственности, сроках и способах выполнения решений. (Кто, что, как и когда будет делать).



# Матрица Эйзенхауэра — ключевой инструмент тайм-менеджмента

Управление временем — одна из важнейших подсистем проекта в силу того, что наряду с затратами и результатами определяет ограничения проекта по времени. Матрица Эйзенхауэра — один из самых действенных инструментов тайм-менеджмента, который успешно применяется для кратковременного планирования уже более полувека.

Матрица помогает научиться расставлять приоритеты, быстро отличать важные дела от второстепенных и осознавать, что является действительно важным, что можно делегировать, а что можно выполнить в последнюю очередь. Все текущие и запланированные дела Эйзенхауэр предложил разбивать на 4 категории по принципу срочности и важности.

	СРОЧНОЕ	НЕ СРОЧНОЕ
ВАЖНОЕ	 <p><b>Выполняем сразу!</b></p>	 <p><b>Планируем</b></p>
НЕ ВАЖНОЕ	 <p><b>Делегируем</b></p>	 <p><b>А нужно ли это?</b></p>

## Срочное и важное — выполняем сразу!

Ваше планирование эффективно, если первый квадрат пуст. Если есть хоть одна задача, которую можно отнести в это поле, значит, вашу работу нарушают либо неумение расставлять приоритеты, либо вы не дисциплинированы.

## Срочное и неважное — делегируем!

Это поле предназначено для размещения дел, которые тормозят работу, отвлекают, но требуют немедленного решения. Например, очистка переполненного почтового ящика или незапланированная помощь коллегам. Многие относят подобные задачи в категорию: «Срочное и важное». Поэтому важно сначала подумать, и только после отнести подобную задачу в нужную категорию.

## Несрочное и важное — планируем!

Эйзенхауэр считал, данную категорию самой важной. Если все важные задачи своевременно занесены в это поле, значит вы отводите нужное количество времени на их выполнение и работаете качественно и без спешки.

## Несрочное и неважное — думаем: а нужно ли это?

В матрице приоритетов есть место и для дел, которые мы выполняем ежедневно для того, чтобы отдохнуть. Говорим по телефону, «уходим» в соцсети, обсуждаем последние новости.

Эйзенхауэр, говоря о приоритетах, называл подобные занятия «пожирателями времени», которые негативно влияют на продуктивность.

## Работать с матрицей Эйзенхауэра будет удобнее, если:

- Определить долгосрочные задачи, пошагово их расписать, распределить по квадратам;
- Сосредоточиться на делах из квадрата «Несрочное и важное». Если дела из этого квадрата попадут в квадрат «Срочное и важное» — не страшно. Главное, чтобы подобное перемещение не стало тенденцией;
- Не отвлекаться от выполняемой в данный момент задачи на перекуры, просмотр почты и другие дела.





ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ

