



АСЭ  
РОСАТОМ

# Процессы управления портфелем проектов через призму единого информационного пространства

АО АСЭ

**Хазин Александр Борисович**



## Александр Хазин

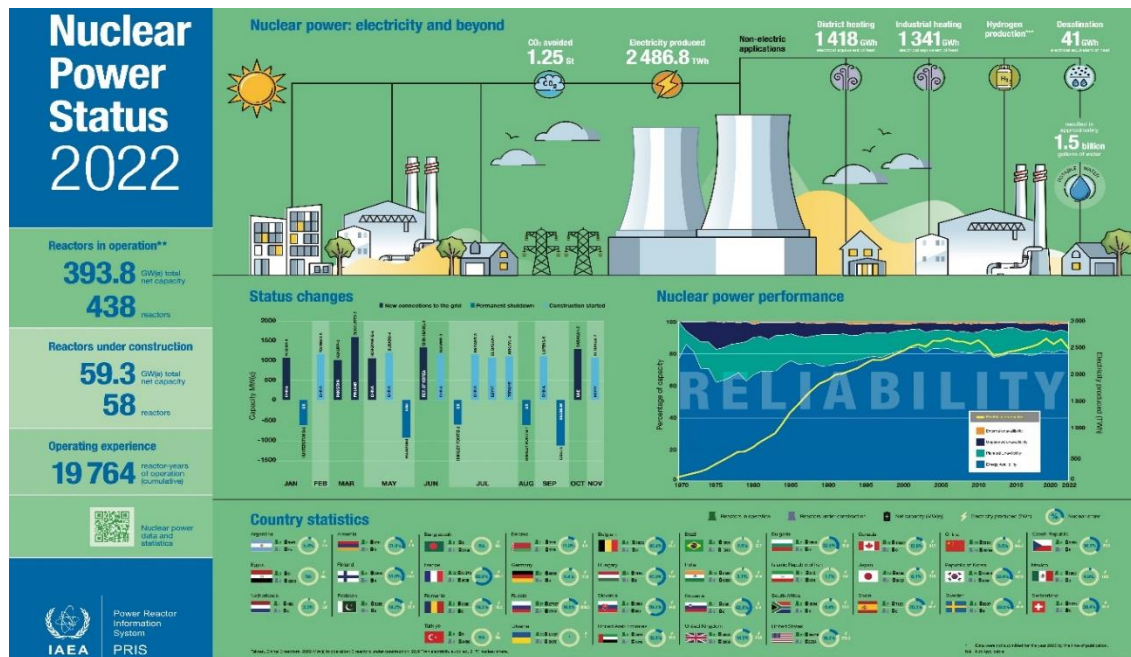
С 2015 по 2019 – старший вице-президент инжинирингового дивизиона ГК «Росатом» АО Атомстройэкспорт, с 2019 по февраль 2022 – старший вице-президент – руководитель проекта сооружения АЭС Пакш-2, в настоящее время – советник президента АО Атомстройэкспорт.

Сертифицированный специалист по управлению проектами IPMA Level A

# Компания АО АСЭ



Основной вид деятельности АО АСЭ – проектирование, сооружение и сдача в эксплуатацию АЭС большой мощности.



# Проекты сооружения АЭС

## ЕРС-проекты за рубежом

-  АЭС «Руппур»
-  АЭС «Пакш II»
-  АЭС «Эль-Дабаа»
-  Белорусская АЭС

## ЕРС-проекты в России

-  Курская АЭС-2

## ЕР-проекты

-  АЭС в Китае
-  АЭС «Куданкулам»

## Перспективные проекты

АЭС в Центральной Азии



# Субъекты управления проектами

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

осуществляет функции по централизованному управлению и координации проектов в портфеле.

Основные задачи и функции:

- Обеспечение портфеля ресурсами и их балансировка;
- Обеспечение формирования и утверждения инвестиционной программы в части реализуемого портфеля проектов;
- Контроль реализации портфеля проектов на предмет соответствия достигнутых параметров утвержденным планам, графикам, бюджету, использованию выделенных ресурсов, требованиям к качеству и другим требованиям, определенным для портфеля проектов;
- Обеспечение непрерывности управления при изменении портфеля проектов;
- Управление рисками при реализации портфеля проектов и использование возникающих возможностей для достижения наилучших результатов реализации портфеля проектов.

Положение о руководителе портфеля проектов утверждено приказом АО ИК «АСЭ» от 30.08.2019 № 40/1105-П.

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Осуществляет управление закрепленным за ним проектом и несет полную и единоличную ответственность за результаты проекта.

Задачи, функции, ответственность и полномочия регламентированы в Положении о руководителе проекта и Паспорте руководителя проекта

## РУКОВОДИТЕЛЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО БЛОКА

- Руководит определенным видом деятельности Компании;
- Отвечает за управление однотипными функциями на проектах.

## ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

- Объединение работников Компании, создаваемое на срок реализации конкретного проекта для выполнения функций управления проектом;
- Возглавляется руководителем проекта и осуществляет все функции по управлению проектом;

Задачи и функции регламентированы в Положении о проектном офисе.



# Процессная модель

## 1. ПЛАНИРОВАНИЕ, КООРДИНАЦИЯ И РАЗВИТИЕ

Стратегическое управление	1.1	Управление инвестиционной деятельностью	1.2	Бизнес-планирование и бюджетирование	1.4	Организационное развитие	1.5	Управление цифровизацией	1.6	Управление персоналом	1.7	Управление качеством	1.9
Управление устойчивым развитием	1.11												

## 2. ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО СООРУЖЕНИЮ АЭС*				УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ПО СООРУЖЕНИЮ АЭС									
Обеспечение реализации предконтрактной стадии проекта	2.1	Проектирование	2.2	Материально-техническое обеспечение	2.3	Планирование и контроль сроков реализации проектов по сооружению АЭС	2.7	Планирование и контроль стоимости реализации проектов по сооружению АЭС	2.8	Управление контрактами при реализации проектов по сооружению АЭС	2.9	Управление показателями эффективности реализации проектов по сооружению АЭС	2.10
Управление строительными работами и ДСО	2.4	Управление вводом в эксплуатацию	2.5	Гарантийная эксплуатация	2.6								

## ПРОЦЕССЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ СООРУЖЕНИИ АЭС\*\*

Управление контрактом и контролем в проекте	2.9.п	Управление сроками проекта	2.7.п	Управление финансами и заработной платой, включая управление стоимостью и бюджетом проекта	2.8.п	Управление качеством в проекте	1.9.п	Управление рисками проекта	3.17.п	Управление требованиями в проекте	3.20.п	Управление конфигурацией и изменениями в проекте	3.22.п
Управление коммуникациями в проекте	3.15.п	Управление лицензированием в проекте	3.18.п	Управление персоналом в проекте	1.7.п	Управление ИТ в проекте	3.10.п	Управление безопасностью 4.8.п в проекте	4.2.п – 4.8.п	Управление объектами критической инфраструктуры, кроме государственной безопасности и охраны труда на площадке	4.1.п		

## 3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ				ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА									
Учет и отчетность	3.1	Казначейство	3.2	Корпоративные финансы	3.3	Правовое обеспечение	3.4	Управление информационными технологиями	3.10	Стандартизация	3.12	Метрологическое обеспечение	3.13
Корпоративное управление	3.5	Управление имуществом	3.6	Административное управление	3.7	Управление административно-хозяйственным обеспечением	3.8	Управление производственной эффективностью	3.14	Лицензирование	3.18	Управление требованиями	3.20
Управление коммуникациями	3.15	Взаимодействие с региональными органами власти, местными сообществами и общественными организациями	3.16	Управление рисками	3.17	Управление стратегическими партнерствами, альянсами, соглашениями и поглощениями	3.19	Обеспечение поставок свежего ядерного топлива	3.21	Управление конфигурацией и изменениями	3.22	Конструирование и изготовление продукции собственными силами	3.23
Мобилизационная подготовка	3.24	Лингвистическое обеспечение	3.25										

## 4. БЕЗОПАСНОСТЬ И КОНТРОЛЬ

Управление безопасностью	4.1	Защита активов	4.2	Информационная безопасность	4.3	Физическая защита	4.4	Предупреждение ЧС, ликвидация последствий аварий, обеспечение аварийной готовности и ГО	4.5	Противодействие техническим разводам и техническая защита информации	4.6	Защита государственной тайны	4.7
Внутренний контроль безопасности и качества для безопасности	4.8	Внутренний контроль и внутренний аудит	4.9										

## 5. НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

НИР и ОКР	5.1	Управление инновационной деятельностью	5.2	Развитие продукта АЭС	5.3						
-----------	-----	--	-----	-----------------------	-----	--	--	--	--	--	--



• Процессная модель Инжинирингового дивизиона утверждена приказом от 01.04.2022 № 007/270-П, с изменениями, внесенными приказами от 20.09.2022 № 007/881-П, от 23.06.2023 № 007/573-П

• В рамках процессной модели интегрированы процессы Генерального подрядчика – АО «Атомстройэкспорт» и Генерального проектировщика – АО «Атомэнергопроект»

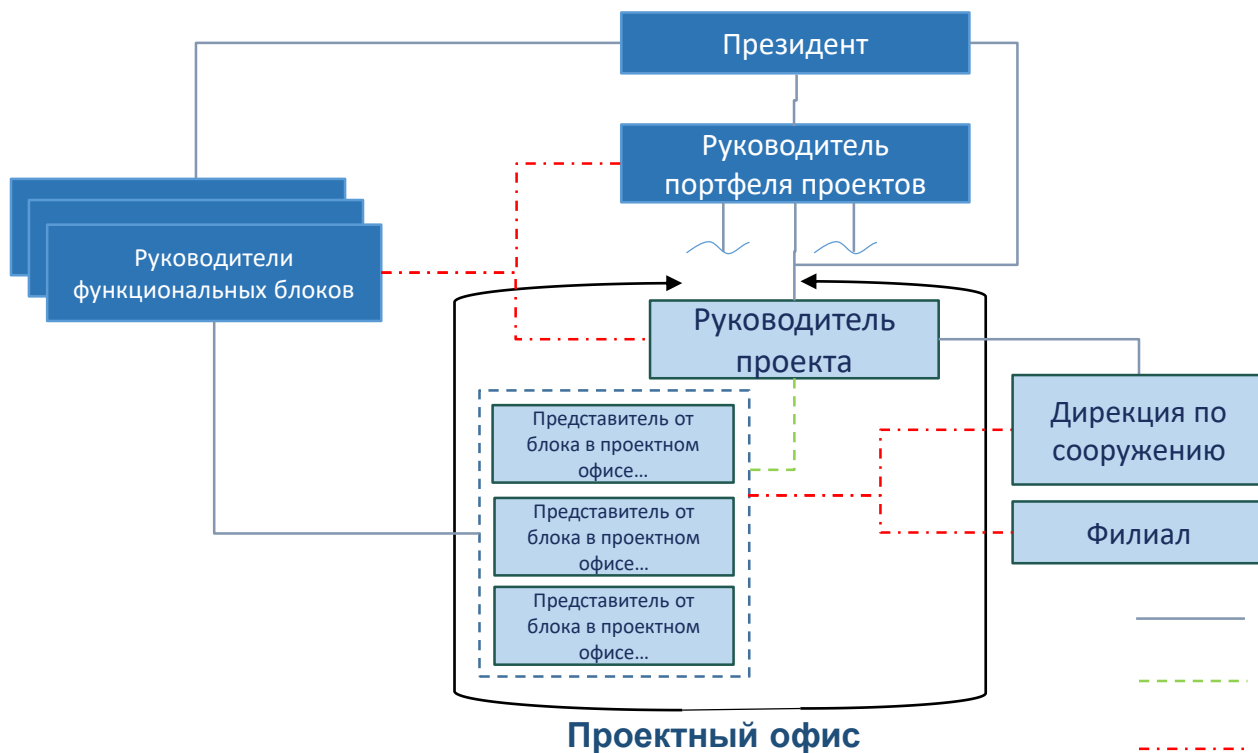
# Перечень обязательных документов по управлению проектами на предприятии

# 10

## ВИДОВ ДОКУМЕНТОВ

№	Документы по управлению проектами
1	Политика проектно-ориентированного управления
2	МУ Проектно-ориентированное управление в ИД ГК «Росатом»
3	Положение о Руководителе портфеля/программы проектов и паспорта должностей Руководителей портфелей проектов
4	Положение о Руководителе проекта и паспорт должности Руководителя проекта
5	Положение о проектном офисе проекта сооружения АЭС
6	Методические указания по формированию организационных структур проектов сооружения АЭС
7	Паспорт проекта
8	Назначение Руководителя проекта и Проектного офиса (приказы)
9	Регламентирующие документы по управлению проектами
10	Должностные инструкции и положения о подразделениях

# Организационная структура системы управления проектами



## Субъекты в целом по компании:

- Президент
- Руководители функциональных блоков
- Руководитель портфеля проектов

## Субъекты в рамках отдельного проекта:

- Руководитель проекта
- Дирекция по сооружению
- Фиалил в стране сооружения
- Проектный офис

— Административное подчинение

- - - - - Оперативное подчинение

- · - · - · Рабочее взаимодействие

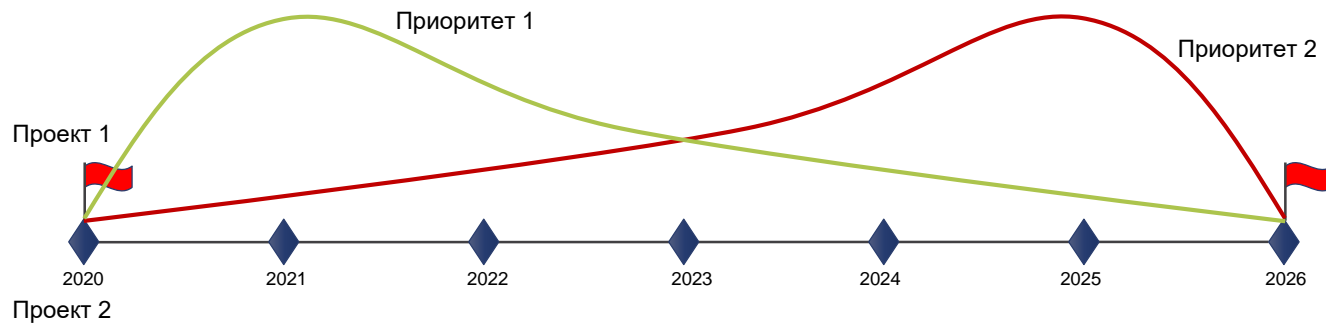
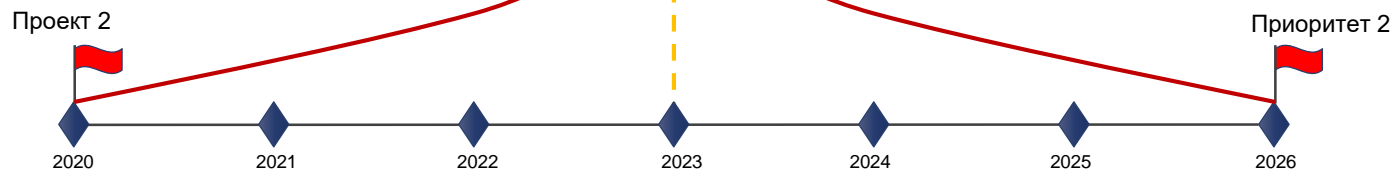
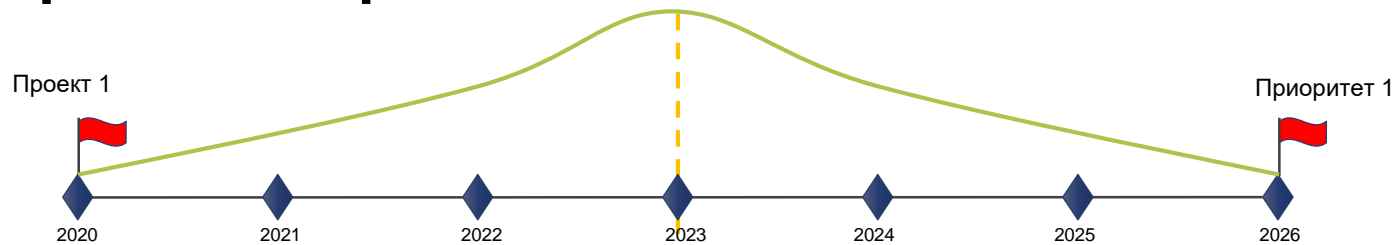


# Портфель проектов – чем мы управляем?

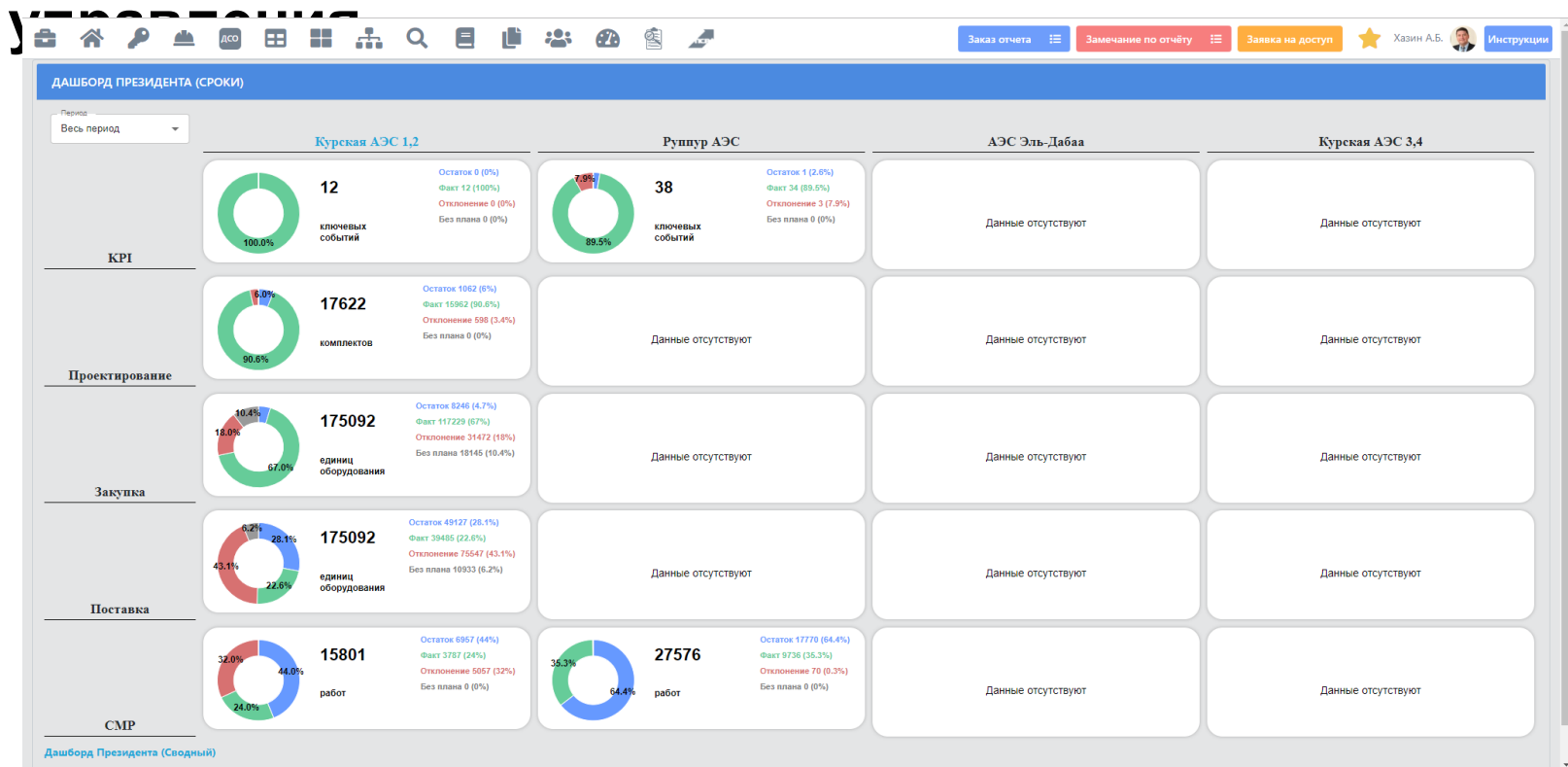
- Контрактная стратегия
- Нивелирование рисков путем выравнивания ресурсов между проектами
- Система подбора проектных команд
- Верхнеуровневые коммуникации с Заказчиками



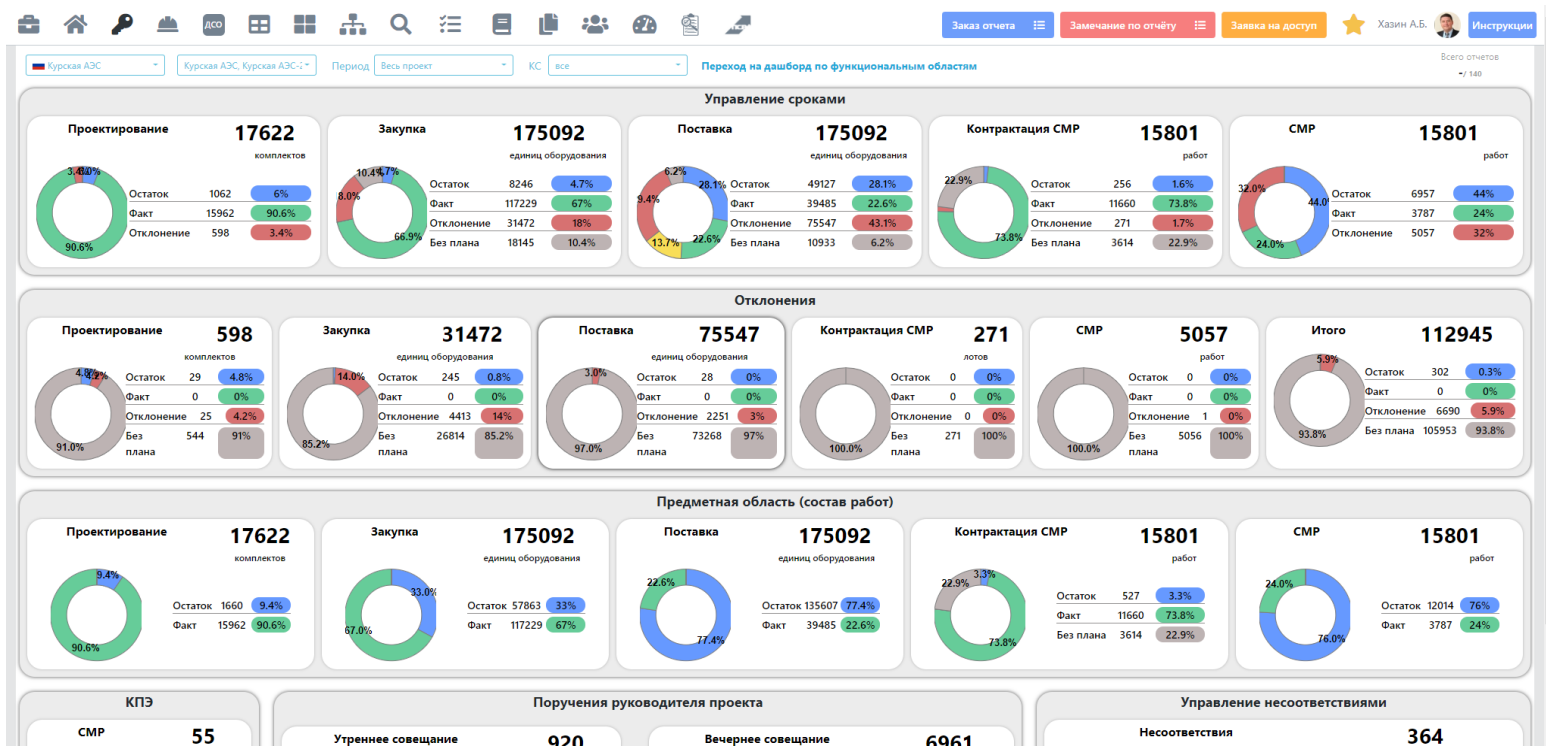
# Контрактная стратегия



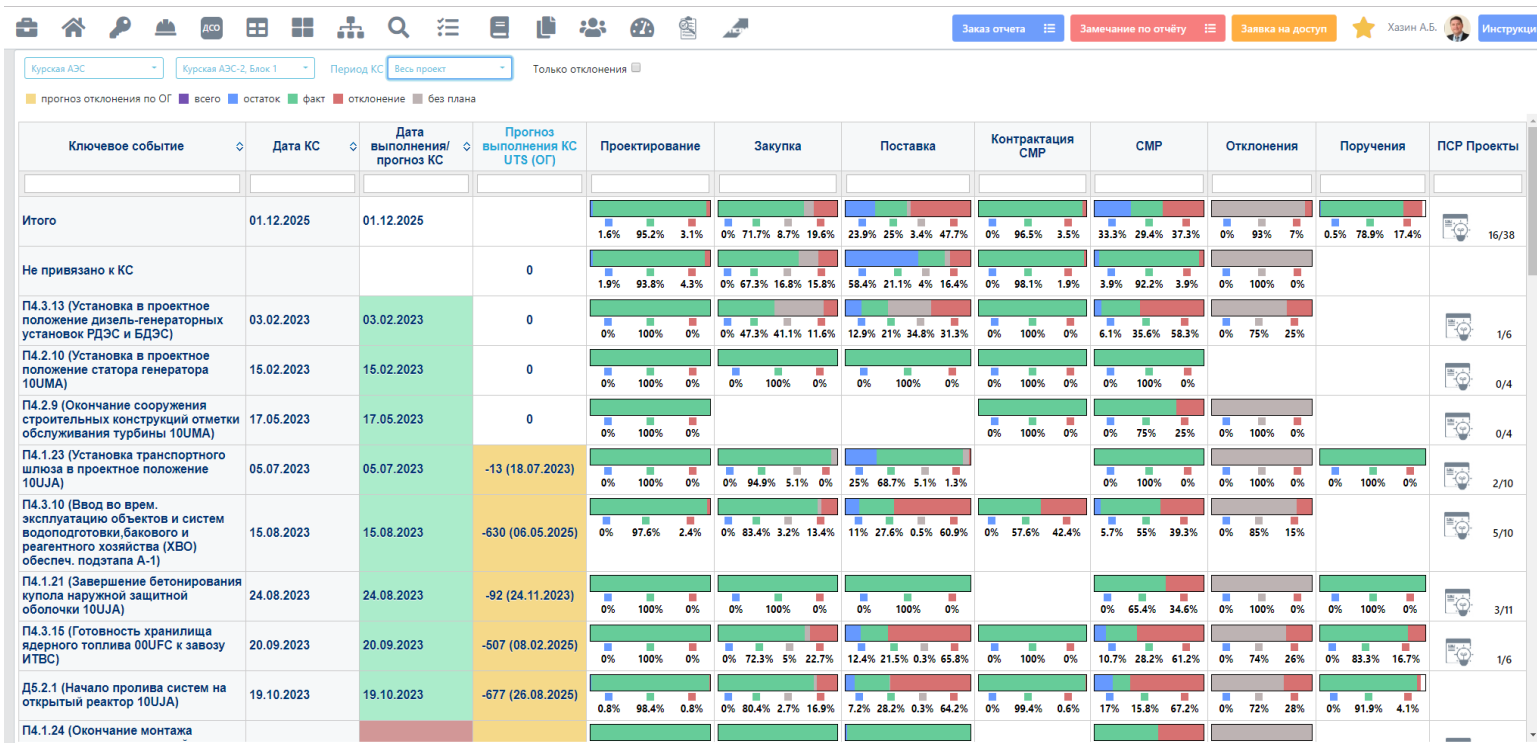
# Единое информационное пространство-основной инструмент систематизации процессов



# Нивелирование рисков путем выравнивания ресурсов между проектами



# Нивелирование рисков путем выравнивания ресурсов между проектами



# Объединенный график

Основной индикатор	Цвет	Степень коллизии
		Красный Критичная коллизия
		Желтый Возможна коллизия
		Зеленый Коллизия отсутствует
		Синий Выполнено
		Черный Срок сорван
		Серый Отсутствуют данные по срокам

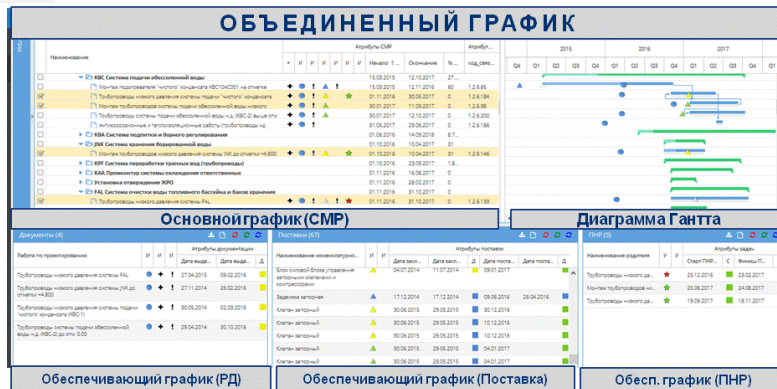


Промеж. индикатор	Цвет	Условие
	Красный	Прошел срок выполнения (не выполнена)
	Желтый	Выполнена с отставанием
	Зеленый	Срок не подошел
	Синий	Выполнена в срок
	Серый	Отсутствуют данные по срокам

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Система управления разработкой документации

- SPF, ИСУП НИАЭП
- Primavera
- TDMS
- Excel



## Система учета оборудования ПОСТАВКА

- SPF, ИСУП КС
- СИО
- 1С:УСО
- Портал поставщика
- Excel

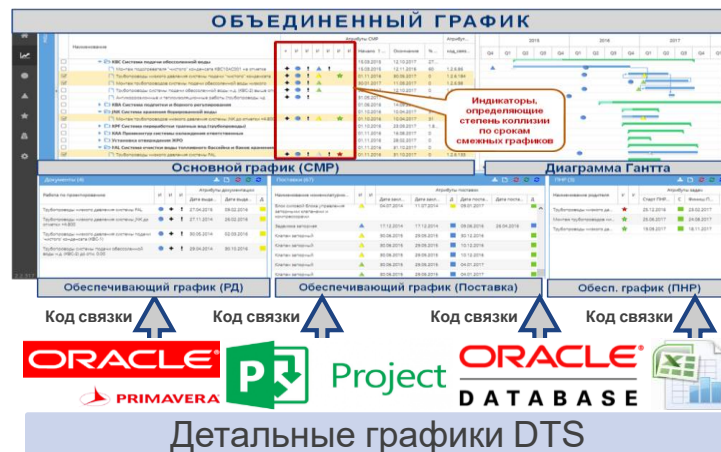


# Multi-D UTS на проекте сооружения

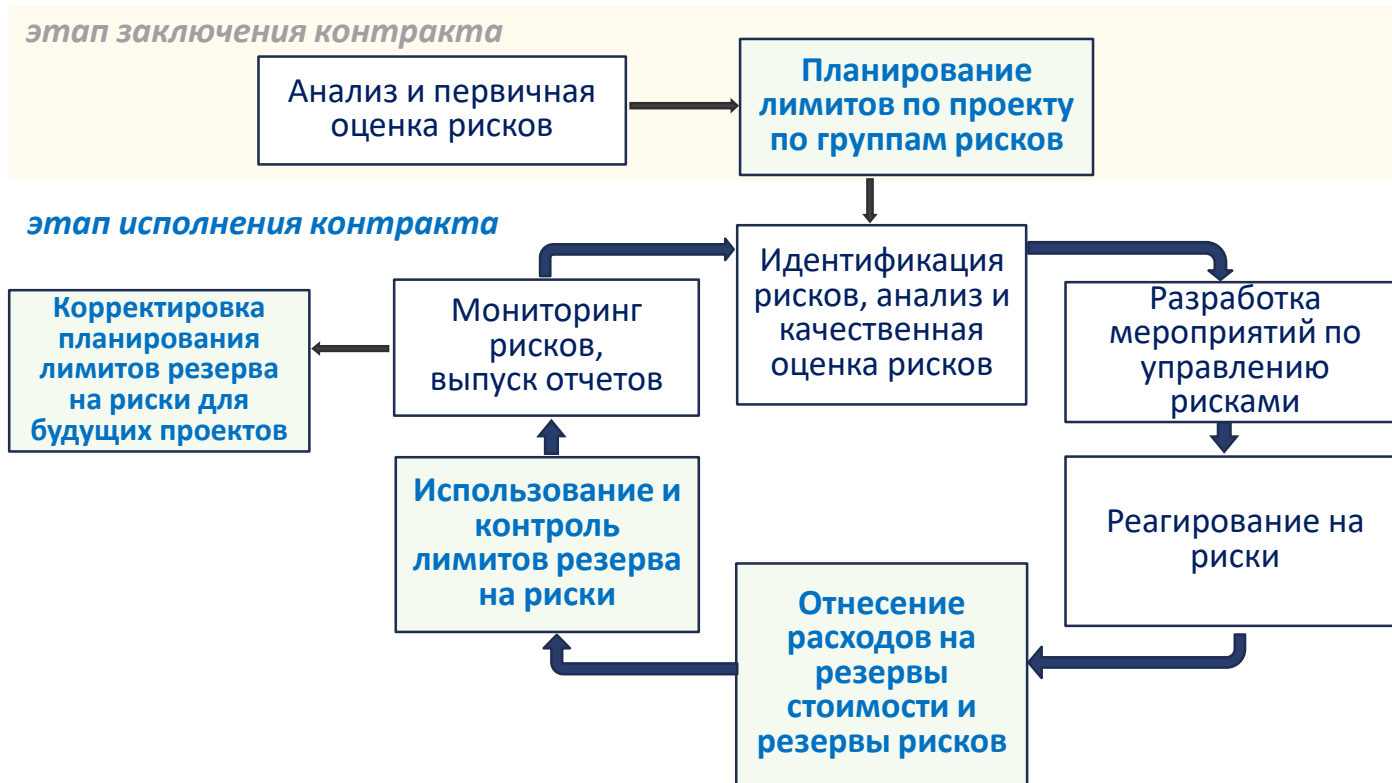
**Объединенный график** – методология связывания детальных графиков проекта сооружения в единое целое с помощью единой системы кодирования (код связки графиков) и анализа сроков графиков на предмет выявления их взаимного противоречия и контроля своевременности выполнения.

Методология Объединенного графика реализована в ИС Multi-D Unified Time Schedule.

Система развернута на проектах сооружения: Белорусской АЭС, Курской АЭС-2, АЭС «Руппур», АЭС «Эль-Дабаа», АЭС «Пакш-II», Проект-53.



# Схема процесса





# Управление рисками (УР)

## Участники УР по проектам (961 чел.)

Руководитель портфеля проектов	1
Руководитель проекта	11
Эксперты на проектах	229
Владельцы рисков	143
ОМУР АСЭ	8
ОМУРП ОПИ	5
Субподрядчики	5
Исполнители мероприятий	548

УР по всем проектам проводится по направлениям:

- Системные риски;
- Риски ключевых событий;
- Риски исполнения бюджета текущего года;
- Риски бизнес-плана на среднесрочную перспективу

## Ежегодный цикл УР (435 дней)

	План, дни
Идентификация, анализ и качественная оценка	10
Разработка мероприятий	10
Реализация мероприятий	по плану
Мониторинг и актуализация	15
<b><u>По итогам года:</u></b>	
Отчетность	60
Актуализация библиотеки рисков и извлеченных уроков	10
Требование изменений в процессах	30

# Ролевая матрица участников управления рисками



Участники УР по проектам в 2022 году (≈956 чел.):

≈229

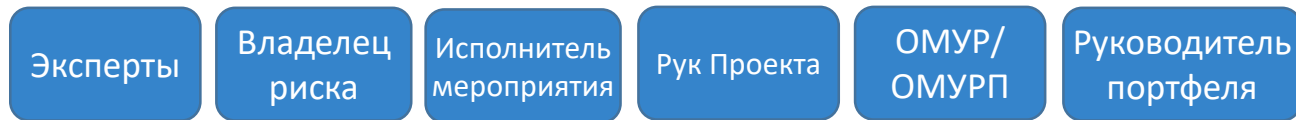
≈143

≈548

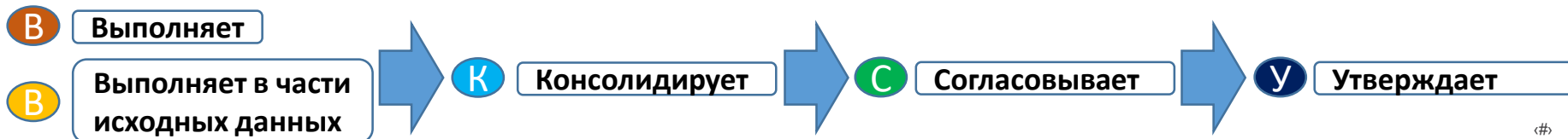
11

8/5

11



	Эксперты	Владелец риска	Исполнитель мероприятия	Рук Проекта	ОМУР/ОМУРП	Руководитель портфеля
Инициация процесса управления рисками				В	С	У
Идентификация, анализ и качественная оценка рисков	В			К	С	У
Разработка мероприятий		В		К	С	У
Количественная оценка рисков	В	В		К	В	С
Реализация мероприятий		В	В	К	С	
Мониторинг и актуализация рисков	В	В		К	С	У
Отчетность о результатах управления рисками				В	С	У



# Процесс подбора проектных команд

**В компании существует программа преемственности и управленческого кадрового резерва Росатома.**

У руководителя проекта всегда есть приемники, из которых, в дальнейшем, формируется новая команда проекта.



# Ключевые Роли на различных стадиях



РП – «переговорщик» и «технарь»  
«Строитель» - рядом

РП – «строитель» и «организатор»  
«Переговорщик» - рядом

РП – «пускатель»



- **Технарь**
  - технических требований заказчика
  - странных особенностей
  - «базовых» технологических решений
  - ресурсных возможностей
  - лимита стоимости
  - особенности выбора площадки
- **Переговорщик**
  - формирование финального контракта
  - отстаивание наиболее «комфортного» для нас проекта
  - уровень локализации
- **Юрист** (чистота контракта)
- **Экономист** (экономика контракта)
- **HR** (формирование команды)

- **Технарь/Координатор** отраслевых участников (проектные институты, Гидропресс, РАСУ, НИЦ КИ и др.)
- **Переговорщик/Менеджер** (управление требованиями)
  - a) с заказчиком: отстаивание позиции российской стороны (в т.ч. влияние изменений на сроки и бюджет)
  - b) внутри: внутренняя трассировка требований, распределение задач между участниками
- **Лицензиатор**
- **Закупщик**
- **Сметчик**
- **Менеджер системы качества**

- **Закупщик**
  - реализация закупочных стратегий (комплексные лоты и пр.)
- **Логист**
  - выстраивание отношений с поставщиками
- **Строитель**
  - Понимание групп поставок, базы поставщиков
- **Организатор**
  - умение находить «якорных» партнёров

- **Организатор/Контролер**
  - Жесткое исполнение договорённостей
- **Строитель**
  - Управление подрядчиками
- **Антикризис-менеджер**
  - Быстрое принятие решений, наличие «плана Б»
- **HR**
  - Работа в кросс-культурной среде

**Переговорщик**  
Работа с заказчиком (вкл. поиск компромиссов)

- **Риск-менеджер**
  - Видение всей картины рисков
  - Требовательность к срокам
- **Организатор**
  - Эффективное взаимодействие команд из разных дивизионов, с органами власти, регуляторами и пр.

Компетенции

**Спасибо за внимание!**  
**Готов ответить на вопросы!**

**Хазин Александр Борисович**

Тел.: +7 (495) 737 90 37, доб. 7-4305

E-mail: [a.hazin@ase-ec.ru](mailto:a.hazin@ase-ec.ru)

[www.ase-ec.ru](http://www.ase-ec.ru)

