

# Задачи и ресурсы в области системы развития компетенций и лидерства для взаимодействия со стейкхолдерами. Пример Госкорпорации «Росатом»

Базовая организация АТОМ-СНГ по ядерной инфраструктуре

Черняховская Юлия Валентиновна  
Советник, к.э.н.



**Представление Базовой организации государств –  
участников Содружества Независимых Государств по  
вопросам развития национальных ядерных  
инфраструктур – Росатом международная сеть**

## Представление ЧУ «Росатом международная сеть»

1. Компания представляет интересы Госкорпорации «Росатом» за рубежом.
2. Сеть из 15 зарубежных региональных центров и страновых офисов позволяет предприятиям российской атомной отрасли эффективно взаимодействовать с партнерами по всему миру, отвечая самым высоким стандартам международной деятельности современного технологического лидера:
  1. Армения, Ереван
  2. Беларусь, Минск
  3. Бразилия, Рио-де-Жанейро
  4. Венгрия, Будапешт
  5. Египет, Каир
  6. Индия, Мумбаи
  7. Казахстан, Астана
  8. Китай, Пекин
  9. Кыргызстан, Бишкек
  10. Монголия, Улан-Батор
  11. ОАЭ, Дубай
  12. Узбекистан, Ташкент
  13. Франция, Париж
  14. ЮАР, Кейптаун
  15. Япония, Токио
3. В компании работает более 160 человек, штаб-квартира расположена в Москве.
4. С 2025 года компания выполняет функции Базовой организации государств – участников Содружества Независимых Государств по вопросам развития национальных ядерных инфраструктур

## Деятельность комиссии АТОМ-СНГ в области ядерной инфраструктуры. Базовая организация по ядерной инфраструктуре



02.12.2022г. решением Экономического совета СНГ утверждена **Программа по развитию национальных ЯИ** государств – участников СНГ и **План мероприятий** по ее реализации.

08.12.2023г. решением Экономического совета СНГ создана **Базовая организация** государств-участников СНГ по вопросам развития национальных ЯИ.

22.08.2024г. Учрежден **Совещательный орган** Базовой организации по ЯИ, проведено установочное совещание, согласован план работ на 2025 – 2026 гг.

С 2025 г. функции Базовой организации выполняет организация Госкорпорации «Росатом» ЧУ «**Росатом международная сеть**»

### Цели Базовой организации по ЯИ в 2023 – 2026 гг.

1. Совершенствование ядерной инфраструктуры, нормативно-правовой базы и институциональной основы для реализации программы мирного использования ядерных технологий
2. Развитие кадрового потенциала для ядерной инфраструктуры
3. Обмен опытом и проведение совместных мероприятий по повышению компетенций в областях ядерной инфраструктуры в рамках многостороннего и двустороннего сотрудничества

04.12.2024г. на 25-ом заседании Комиссии АТОМ-СНГ поддержаны результаты деятельности и план работ Базовой организации по ЯИ

## Мероприятия Базовой организации по ЯИ в области в 2024 г.

### Мероприятия по обмену опытом стран СНГ в 2024г.

1. Вебинар в области формирования комплексного закона об использовании атомной энергии и требований международных конвенций (12.04.2024г.)
2. Семинар в Кыргызской Республике (Бишкек) по вопросам формирования организации – исполнителя ядерной-энергетической программы, подготовки национальной политики, стратегии и программы развития проекта атомной станции малой мощности (16-17.05.2024г.)
3. Региональная сессия школы ИНПРО МАГАТЭ по стратегическому планированию в целях устойчивого развития ядерной энергетики (впервые на русском языке, 3-7.06.2024г. с текстуrom в Институт ядерной физики Академии наук Узбекистана)
4. Визит в Республику Казахстан (Астана) по вопросам оценки состояния культуры безопасности и лидерства в эксплуатирующей организации (30-31.07.2024)

### Разработка методических документов в 2024г.

1. Проект концепции управления знаниями, включающий в себя формирование и поддержание культуры безопасности и лидерства (28.05.2024г.)
2. Типовая национальная политика и стратегия развития кадрового потенциала для новых проектов сооружения АЭС большой и малой мощности, предусматривающая аспекты сохранения знаний (19.08.2024г.)

Все мероприятия проводятся при поддержке экспертов СНГ, иных стран-партнеров и МАГАТЭ, что позволяет продемонстрировать передовой опыт стран СНГ и зарубежных программ развития ЯИ

## План мероприятий Базовой организации по ЯИ в 2025 г.

### Многосторонние мероприятия

1. Вебинар по лидерству и работе с общественным мнением (19.03.2025г.)
2. Вебинар по вопросам управления знаниями и развитию кадрового потенциала (16.04.2025г.)
3. Заседание Совещательного органа Базовой организации по ЯИ и РГ по гармонизации на полях Международного форума по культуре безопасности (г. Санкт-Петербург, 28.05.2025г.)
4. Форум по исследованиям национальных особенностей, влияющих на безопасность и модель культуры безопасности (Минск, 11-12.09.2025г.)
5. Семинар по вопросам ЯИ для ЯТЦ и РАО (13-14.11.2025г., место уточняется)
6. Вебинар по регулирующей основе (05.12.2025г.)

### Мероприятия, организуемые совместно с МАГАТЭ

1. Вебинар по платформе МАГАТЭ по атомным станциям малой мощности (11.07.2025г.)
2. Вебинары по услугам МАГАТЭ (16.05.2025г. и 28.05.2025г.)
3. Региональная школа ИНПРО на русском языке (2026г.)
4. Подписание практических договоренностей

### Разработка методических и учебных материалов

1. Концепция формирования и поддержания культуры безопасности
2. Методика оценки культуры безопасности
3. Учебный курс по экономике атомной отрасли и финансированию ядерной инфраструктуры и проектов

# Следующие шаги по составлению плана мероприятий Базовой организации по ядерной инфраструктуре в 2026 – 2027гг.



## Сбор и представление предложений

1. На заседании Совещательного органа Базовой организации по ЯИ (г. Санкт-Петербург, 28.05.2025г.)
2. В рамках рабочей коммуникации – направление писем с инициативами и предложениями в области обмена опытом и развития компетенций
3. Совместно с экспертами МАГАТЭ в рамках программ сотрудничества (в том числе совместно с центром сотрудничества с МАГАТЭ – Технической академией Росатом)

## Возможные мероприятия

1. Обмен опытом по мероприятиям в области развития ядерной инфраструктуры (разработке национальных политик и стратегий, участию в глобальном режиме ядерной безопасности и т.д.)
2. Тренинги для тренеров по областям ядерной инфраструктуры (train-the-trainers)
3. Экспертный семинар по интегрированию деятельности в области культуры безопасности и лидерству в систему управления, управлению надежностью персонала и анализу опыта
4. Ассист-визит в области культуры безопасности и лидерства на эксплуатирующую организацию объекта использования атомной энергии
5. Разработка методических документов

# О лидерстве и этом вебинаре



## Почему тема лидерства важна

### Лидерство в атомной отрасли

1. Лидерство в ядерной отрасли — это не просто управление процессами, а ключевой фактор обеспечения безопасности и устойчивого развития.
2. Согласно стандартам безопасности МАГАТЭ (SF-1, GSR Part 2), эффективное руководство необходимо для формирования культуры безопасности и управления рисками.
3. Роль руководителей в управлении безопасностью:
  - руководители обязаны демонстрировать личную приверженность безопасности,
  - внедрять высокие стандарты и
  - поддерживать открытую коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами (регуляторами, общественностью, партнёрами).

### Система коммуникации со стейкхолдерами

1. Компетенции лидеров в коммуникациях — неотъемлемая часть успеха в реализации национальной ядерной энергетической программы.
2. Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами (госорганы, общественность, международные организации) помогает:
  - повышать общественную приемлемость проектов,
  - укреплять доверие,
  - обеспечивать прозрачность и ответственность.
3. Программы подготовки (например, отраслевые школы Росатома) обучают управленцев:
  - вести диалог с общественностью,
  - минимизировать репутационные риски,
  - принимать обоснованные решения, учитывая мнение стейкхолдеров.

# Представление вебинара по вопросам подготовки руководящих должностей и роли лидерства для работы с общественным мнением в атомной отрасли



## Цели вебинара

1. Развитие компетенций ключевых организаций, отвечающих за реализацию национальных ядерных энергетических программ, в области лидерства для работы с общественным мнением, обмен опытом в области взаимодействия с заинтересованными сторонами.
2. Ознакомление с лучшими практиками и рекомендациями МАГАТЭ в области лидерства и взаимодействия с заинтересованными сторонами.
3. Обмен опытом в области системы подготовки и развития компетенций руководства национальных ядерных энергетических программ и лидеров общественного мнения.
4. Познакомить с практиками и опытом стран – участниц СНГ и представить рекомендации по развитию общественной приемлемости.

## Для кого вебинар

1. Руководители высшего и среднего звена, менеджеры кадрового резерва ключевых организаций, вовлеченных в подготовку и реализацию национальных ядерных энергетических программ: регулирующие органы, исследовательские институты, операторы АЭС, организации научно-технической поддержки, национальные операторы радиоактивных отходов.
2. Представители образовательных учреждений (вузы и центры повышения квалификации).

В программе вебинара выступления экспертов организаций и ведомств стран СНГ, Турции и МАГАТЭ.

# Нормативно-правовая основа лидерства в целях безопасности в Российской Федерации и нормы безопасности МАГАТЭ



## Нормативно-правовые акты и руководства

НП-001-15 «**Общие положения обеспечения безопасности атомных станций**» определяют «**управление в целях безопасности** - ... эта система интегрирует в себе все элементы управления таким образом, что процессы и действия, обеспечивающие выполнение требований по безопасности АС, устанавливаются и осуществляются с учетом других требований, включая *экономические требования, требования к руководителям, персоналу, охране труда, защите окружающей среды, учету и контролю ядерных материалов, физической защите, качеству*, так, чтобы эти требования и запросы не оказывали негативного влияния на безопасность АС».

**Основы государственной политики в области обеспечения ЯРБ РФ** среди направлений реализации выделяет «развитие культуры безопасности» и «развитие международного сотрудничества...», в том числе... оказание содействия государствам - заказчикам строительства объектов атомной энергетики по российским проектам в развитии национальных инфраструктур этих государств в области ядерной и радиационной безопасности».

## Локальные нормативные акты и практика ГК «Росатом» и ее организаций

В **Единой отраслевой политике культуры безопасности** ГК «Росатом» и ее организаций:

- 1) дано определение лидерства руководителей в целях безопасности (на базе МАГАТЭ, GSR Part 2)
- 2) выделена задача развития лидерства руководителей в целях безопасности

## В Концерне «Росэнергоатом» и АО «Аккую Нуклеар»:

- система управления в целях безопасности
- система мотивации лидерства – личные обязательства руководителей в развитии культуры безопасности
- принципы справедливого отношения к работникам, допустившим неправильное действие
- Международные миссии (OSART) и визиты ВАО АЭС

**МАГАТЭ: SF-1.** Принцип 3. Руководство (лидерство) и управление в интересах обеспечения безопасности **GSR Part 2** «Лидерство и менеджмент для обеспечения безопасности» (определение **лидерства**)  
**ВАО АЭС,** Черты здоровой культуры ядерной безопасности

# Институциональный платформы Госкорпорации «Росатом» для развития компетенций лидерства и взаимодействия со стейкхолдерами



## 1. Центр компетенций по культуре безопасности и надежности человеческого фактора

В структуре Технической академии Росатома действует Центр компетенций по культуре безопасности и надежности человеческого фактора.

## 3. Молодежный форум по культуре безопасности «Волна»

В мае 2024 года прошел III Молодежный форум по культуре безопасности «Волна» в Челябинской области. Более 100 молодых лидеров безопасности из 19 предприятий Росатома приняли участие в обсуждениях барьеров, мешающих развитию культуры безопасного поведения, и обменивались опытом с наставниками форума.

## 4-й Международный Межотраслевой Форум по культуре обеспечения безопасности

Приглашаем принять участие 27 – 30 мая 2025г. В Санкт-Петербурге!

## 2. Международная школа по культуре безопасности

В 2024 году XIII Международная школа прошла в Санкт-Петербурге под темой «Глобальное развитие атомной отрасли. Безопасность. Надежность. Лидерство».

## 4. Отраслевая школа уполномоченных по культуре безопасности и охране труда

В 2024 году состоялась Вторая отраслевая школа уполномоченных по культуре безопасности, организованная Технической академией Росатома совместно с Генеральной инспекцией Госкорпорации. Представители 20 организаций атомной отрасли обсудили пути предотвращения несчастных случаев на производстве и развитие осознанного отношения к безопасности среди сотрудников.

# Примеры Госкорпорации «Росатом» в области системы развития компетенций лидерства и взаимодействия со стейкхолдерами



## В Росатоме разработана модель лидерства в культуре безопасного поведения и система развития компетенций



КБП – культура безопасного поведения

Корпоративная академия Росатом проводит обучение в области публичных коммуникаций (Voice of Rosatom)



**Здоровье и благополучие людей – наш главный и абсолютный приоритет.** Пока нам не удастся предотвратить все случаи травматизма, но мы должны к этому стремиться, особенно когда речь идет о тяжелых и смертельных травмах на производстве.

**Только активная профилактика поможет нам достичь нулевого травматизма.** Нам важно разговаривать напрямую с работниками, чтобы они не боялись честно и открыто рассказывать об опасностях и проблемах в области безопасности. Это позволит успешно выявлять и предотвращать так называемые события «низкого уровня», т.е. микротравмы, опасные действия и потенциально опасные условия, почти случившиеся события. Работники должны знать, что руководители сделают все возможное для решения этих вопросов.

Уверен, мы найдем отклик у сотрудников, если они будут понимать, что все это не для галочки, что их руководитель не только словом, но и делом говорит о безопасности. **Ваш личный пример безопасного поведения, нетерпимость к осознанным нарушениям и равнодушие к проблемам работников – вот наш путь к нулевому травматизму.**

Алексей Лихачев,  
генеральный директор  
Госкорпорации «Росатом»

## Выводы

**Лидерство — не только про систему управления и принятия решений, но и про формирование культуры, ориентированной на безопасность, ответственность и доверие.**

- 1) Лидерство — ключевой фактор обеспечения ядерной и радиационной безопасности.
- 2) Без сильного лидерства и эффективной коммуникации со стейкхолдерами невозможно успешное развитие национальной ядерной инфраструктуры.
- 3) Активное вовлечение стейкхолдеров повышает доверие, прозрачность и общественную приемлемость национальных ядерных энергетических программ и проектов АЭС.
- 4) Стандарты безопасности МАГАТЭ подчеркивают важность лидерства для развития культуры безопасности.
- 5) Опыт Росатома показывает, что системное развитие компетенций лидеров и взаимодействия с общественностью способствует устойчивой реализации национальных ядерных энергетических программ.
- 6) Базовая организация по ядерной инфраструктуре реализует мероприятию по развитию компетенций и лидерства по запросам представителей ведомств и организаций стран СНГ.



**Спасибо за внимание**