М.В. ЧУМАКОВ
А.И. ЗАКИНЧАК
С.В. НАЙДЕНОВА

РУКОВОДСТВО

ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ И ТЕРРИТОРИЙ ОТ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ ПРИРОДНОГО И ТЕХНОГЕННОГО ХАРАКТЕРА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

ИВАНОВО 2017

МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ,
ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ
И ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ

ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия
Государственной противопожарной службы

Руководство по внедрению проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

Инструктивно-методическое издание

Иваново 2017

УДК 351/354

Чумаков М. В., Закинчак А. И., Найденова С. В., Костылев Д. Н.
Руководство по внедрению проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти: инструктивно-методическое издание. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2017. – 60 с.

Рецензенты

В. А. Морозов – начальник управления по делам ГО и ЧС
Администрации Ивановского муниципального района

А. А. Лазарев – заместитель начальника кафедры основ гражданской обороны
и управления в ЧС ФГБОУ ВО Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС
МЧС России, полковник внутренней службы, канд. пед. наук

Руководство по внедрению проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти направлены на обеспечение конкретизации цели и координации управленческой деятельности в условиях ограниченности временных и материальных ресурсов. В них рассмотрены вопросы обеспечения адаптации процессов и инструментов проектного управления к требованиям защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, а также к масштабу работ, их сложности, важности, квалификационным требованиям исполнителей. Предложенные методы контроля реализации мероприятий направлены на повышение результативности защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера. Рассмотрены основные принципы, содержание и формы внедрения элементов проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти.

Издание предназначено для руководителей и специалистов органов исполнительной власти, участвующих в реализации комплексных мероприятий в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Издается по решению Редакционно-издательского совета
Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России
(Протокол № 10 от 22.11.2017 г.)

© ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная
академия ГПС МЧС России, 2017

Оглавление

I. Общие положения 4

II. Процессы и инструменты проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 5

III. Организационная структура системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 7

IV. Распределение функций и порядок работы участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 10

Приложение 1. Перечень терминов 16

Приложение 2. Рекомендуемые требования к элементам Плана мероприятий в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 19

Приложение 3. Рекомендуемая методика оценки эффективности выполнения работ в рамках реализации проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 36

Приложение 4. Требования и порядок отбора участников системы управления проектами в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 39

Приложение 5. Перечень и формы ключевой проектной документации 42

Приложение 6. Система стимулирования участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 47

Приложение 7. Примерный график работ по внедрению системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти 52

Приложение 8. Методика расчета показателей эффективности внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера 56

Приложение 9. Методика оценки организационной эффективности реализации мероприятий в рамках проектного подхода 59

I. Общие положения

Настоящее Руководство по внедрению проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти определяют подходы, принципы, рекомендуемый порядок и особенности внедрения проектного управления.

Основными целями внедрения проектного управления являются:

- обеспечение конкретизации цели и координации управленческой деятельности в условиях ограниченности временных и материальных ресурсов в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

- обеспечение адаптации процессов и инструментов проектного управления к требованиям защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, а также к масштабу работ, их сложности, важности, квалификационным требованиям и степени риска;

- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми МЧС России, за счет использования единых подходов проектного управления

- повышение результативности защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Основными принципами при внедрении проектного управления являются:

1) Целостность - внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;

2) Простота - внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами;

3) Гибкость - внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органов исполнительной власти в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

Основные термины, используемые в настоящем Руководстве, и их определения представлены в Приложении 1.

Настоящее Руководство разработано с учетом:

- Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 года № 26В-АУ);
- Методических рекомендаций по организации и осуществлению внедрения изменений, направленных на улучшение инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации;
- Методических рекомендаций по подготовке паспорта приоритетного проекта Правительства РФ от 20 октября 2016 г. N 7951п-П6;
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- Федерального закона от 21 декабря 1994 года № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»;
- Постановления Правительства РФ от 30 декабря 2003 года № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций»;
- Постановления Правительства РФ от 8 ноября 2013 года № 1007 «О силах и средствах единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций»;
- Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 года № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

II. Процессы и инструменты проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Деятельность органов исполнительной власти в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера осуществляется в соответствии с федеральными законами от 21 декабря 1994 года № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» и от 12 февраля 1998 года № 28-ФЗ «О гражданской обороне», в целях совершенствования подготовки органов управления, сил гражданской обороны и единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объекта. Основным планирующим документом, реализующим функции органов исполнительной власти в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, является План основных мероприятий субъекта Российской Федерации в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах на соответствующий год.

В этом документе должны быть подробно расписаны контрольные события, мероприятия, которые могут быть объединены в направления (блоки) по всем направлениям деятельности. На основании обобщенных данных формируются уточненные планы по каждому направлению (блоку). В Приложении 2 приведены требования к формату и элементам этого документа.

План основных мероприятий (далее План) представляет собой обобщенный набор функциональных блоков проектов, нацеленных на повышение уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Он должен основываться на результатах анализа текущей ситуации в регионе и выбора приоритетов для улучшения.

В План включаются ключевые контрольные события на перспективу до 1 года (в случае комплексных мероприятий - до 2 лет).

В Плане должны быть определены ответственные должностные лица, сроки реализации и ожидаемый результат.

Связанные мероприятия одинаковой направленности должны быть объединены в укрупненные направления деятельности (блоки). Каждый блок мероприятий, объединенных в проекты единой направленности должен реализовываться одной Рабочей группой.

Проект – представляет собой набор взаимосвязанных мероприятий, реализуемых в рамках Плана, направленный на получение уникального результата в ограниченный период времени.

Основными чертами проекта являются четко определенные цели и ожидаемые результаты.

Отдельно по каждому укрупненному блоку составляется План реализации проектов (далее – Пан проекта), и формируется необходимая сопроводительная документация: паспорт проекта, план-график проекта и бюджет проекта. Примерные формы документов представлены в Приложении 3.

Ключевыми особенностями Плана проекта является наличие иерархической нумерации мероприятий в Плане проекта, отражающей структуру и последовательность их реализации, наличие и контрольные значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности.

Отдельно по каждому элементу таблицы Плана проекта расписываются подробные данные о выполняемых работах.

Работа является самостоятельным элементом проекта, который реализуется одним участником в качестве непосредственного руководителя. Работа имеет плановые сроки реализации, а также закрепленные ресурсы.

Контроль выполнения отдельных работ в ходе реализации проектного управления проекта рекомендуется осуществлять по методике, представленной в Приложении 4.

Неоднократно повторяющиеся мероприятия не являются проектами, но тем не менее к ним могут быть применены элементы проектного управления. В качестве примера можно привести заседания КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации, мониторинг паводковой обстановки в регионе.

III. Организационная структура системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

В ходе реализации мероприятий по внедрению проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти необходимо определить основные управленческие структуры, которые будут осуществлять реализацию проектно-ориентированной системы управления.

Ключевым элементом структуры управления с использование проектного подхода должна стать комиссия по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и обеспечению пожарной безопасности (далее КЧС и ПБ) в субъекте Российской Федерации.

Для организации и координации деятельности по повышению уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера высшему должностному лицу (руководителю КЧС и ПБ) субъекта Российской Федерации рекомендуется принять решение о наделении субъекта Российской Федерации дополнительными полномочиями, направленными на реализацию проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Члены КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации могут быть номинированы на роль Кураторов проектов. Более подробно с требованиями к участникам и порядком отбора участников системы проектного управления можно ознакомиться в Приложении 4. Стимулирование участников системы управления проектами описано в Приложении 6.

Основными функциями КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации в рамках реализации проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера являются:

- выработка рекомендаций по организации взаимодействия органов исполнительной власти, территориальных органов федеральных органов власти, органов местного самоуправления, ресурсоснабжающих организаций, по вопросам повышения уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
- рассмотрение итогов реализации мероприятий, направленных на повышение уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера с учетом выявленных проблемных вопросов;
- оказание содействия в решении проблемных вопросов в ходе реализации мероприятий по повышению уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
- рассмотрение результатов реализации проектов, направленных на повышение уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, анализ причин нереализованных проектов (Приложение 8).

Для осуществления оперативного управления проектами и координации проектной работы органов исполнительной власти в области защиты населения

и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера необходимо создать Проектный офис.

Проектный офис создается для обеспечения проектной деятельности в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера и Рабочих групп в составе КЧС и ПБ по субъекту Российской Федерации по решению руководителя региона или решению иного должностного лица региона, принятому в пределах его компетенции. Проектный офис представляет собой постоянно действующее исполнительное подразделение. Функции Проектного офиса могут быть возложены на орган исполнительной власти региона (например, на администрацию руководителя региона), структурное подразделение органа исполнительной власти региона или специализированную организацию, отвечающую за вопросы защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера с наделением соответствующим полномочиями. Рекомендуется создавать Проектный офис на базе КЧС и ПБ по субъекту РФ с привлечением специалистов по проектному управлению и представителей научного сообщества в качестве профильных экспертов.

Проектный офис возглавляется руководителем, обладающим соответствующими компетенциями в области проектного управления и защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера и включает специалистов по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, по планированию и контролю, по организационным вопросам, по проектному управлению, задействованных в деятельности Проектного офиса на постоянной основе (являющихся сотрудниками Проектного офиса). Более подробно с требованиями к участникам и порядком отбора участников системы проектного управления можно ознакомиться в Приложении 4.

Руководитель проектного офиса может номинировать из числа сотрудников Проектного офиса в рабочую группу Координатора проектов для оказания методологической и координационной поддержки реализуемых проектов и мероприятий. КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации дает поручения Проектному офису и контролирует их исполнение.

В том случае, если в регионе уже существует Проектный офис по поддержке проектов социально экономического развития, рекомендуется:

– Уточнить его задачи и функционал с учетом задач по повышению уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, при необходимости дополнив соответствующими специалистами или;

– Создать специализированный Проектный офис для координации по повышению уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

– Использовать настоящее Руководство для организации его деятельности.

На рис. 1 представлена схема взаимодействия участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Рис. 1. Схема взаимодействия участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Для организации работы Проектного офиса создаются Рабочие группы. Рабочая группа, как управленческая единица создается для разработки и мониторинга реализации мероприятий по повышению уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера объединенных в единый блок, на срок реализации всех мероприятий этого блока.

Рабочие группы создаются по решению КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации исходя из структуры показателей реализуемых мероприятий, структуры органов власти соответствующего субъекта Российской Федерации и определенных КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации первоочередных задач в области повышения уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

Рабочие группы по отдельному направлению деятельности рекомендуется создавать в виде отдельного экспертного совещательного органа при КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации. Руководитель рабочей группы назначается председателем КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации.

В состав рабочей группы могут быть включены:

– Заместитель руководителя региона или руководитель органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий полномочия в области, непосредственно связанной с соответствующим направлением (блоком) Плана мероприятий – Руководитель рабочей группы;

– Представители органов исполнительной власти субъекта российской Федерации задействованные в области повышения уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

– Представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти задействованные в области повышения уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

– Представители территориальных и функциональных подсистем РСЧС.

IV. Распределение функций и порядок работы участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Задачи КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации в структуре системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера:

1) Организация проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

– Разрабатывает организационную структуру внедрения проектного управления (в пределах полномочий). График работ по внедрению проектного управления представлен в Приложении 7;

– Осуществляет общий контроль процесса внедрения проектного управления и принятия ключевых решений;

– Утверждает руководителей и составы рабочих групп, руководителей проектов;

– Согласует систему стимулирования участников проектного управления;

– Решает конфликтные ситуации, возникающие в рамках межведомственного взаимодействия и взаимодействия между участниками процесса внедрения (в пределах полномочий);

– Инициирует изменения законодательства и иных нормативно-правовых актов, необходимые для реализации проектов;

– Инициирует изменения в регламенты межведомственного взаимодействия.

– Решает иные задачи, связанные с определением политики субъекта Российской Федерации в области снижения административных барьеров, улучшения параметров защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

2) Повышение эффективности проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

– Определяет приоритетные направления для внедрения лучших практик в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте российской Федерации, а также разработки целей и задач в данной сфере органов исполнительной власти субъекта российской Федерации;

– Выступает заказчиком проектов, отвечает за успешную реализацию проектов, входящих в План мероприятий, утверждает проектные документы (включая бюджет). Перечень ключевой документации по организации проектного управления представлен в Приложении 5;

– Осуществляет общий контроль и принимает ключевые решения по реализации мероприятий в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте российской Федерации.

Порядок работы КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации в структуре системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера:

– В своей деятельности КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации руководствуется законодательством российской Федерации, субъекта Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами;

– Вся административная и методологическая поддержка деятельности КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации по вопросам проектного управления обеспечивается Проектным офисом;

– Один раз в месяц Представители КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации по направлениям деятельности проводят проектное совещание с Проектным офисом для обсуждения хода реализации мероприятий, проблемных вопросов, степени вовлечения членов рабочих групп и исполнителей в реализацию проектов;

– Представители КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации рассматривают целесообразность реализации определенных комплексных мероприятий с использованием проектного управления (Приложение 9).

Дополнительные функции Куратора проектов, помимо общих функций члена КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации, в отношении курируемого проекта (проектов):

– утверждает Паспорт проекта, План-график проекта, отчеты по проекту; Перечень ключевой проектной документации представлен в Приложении 5;

– согласует значения КПЭ Руководителя проекта, Координатора проекта в рамках системы стимулирования (в соответствии с уровнем определенных полномочий);

– обеспечивает верхнеуровневый контроль реализации проекта по срокам, финансовым показателям, результатам, целевым показателям;

– способствует решению проблем, выходящих за рамки компетенции Руководителя проекта;

– отчитывается перед Руководителем КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации о ходе реализации проекта;

– утверждает изменения по проекту, не влияющие на сроки и содержание контрольных событий проекта.

Задачи Проектного офиса

1) Организация проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

– Методологическое обеспечение деятельности Рабочих групп в области проектного управления, в том числе сбор и внедрение лучших практик в области проектного управления;

– Организация обучения участников системы управления проектами;

– Выбор, внедрение и поддержка информационной системы управления проектами и обучение участников проекта работе с ней; Требования к информационным системам управления проектами представлены в Приложении к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ;

– Разработка предложений по составу Рабочих групп;

– Координация участников процесса проектного управления в регионе;

2) Поддержка реализации Плана мероприятий:

– сбор, изучение, анализ, обобщение и представление в КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации информации о приоритетных задачах по повышения уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в регионе;

– консолидация проектов и мероприятий по повышению уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера (для рассмотрения и согласования КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации), подготовленных в Рабочих группах;

– организация обсуждения проектов и мероприятий повышения уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера с экспертным сообществом;

– осуществление регулярного мониторинга статуса подготовки и реализации уровня защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера и связанных с этим поручений;

– подготовка регулярной отчетности для предоставления Кураторам проектов и иным заинтересованным органам, и организациям;

– подготовка информационных материалов о ходе проектов и мероприятий для коммуникации с общественностью;

– обновление Плана мероприятий с учетом результатов реализации проектов;

– ведение архивов проектов Рабочих групп.

Порядок работы Проектного офиса

– структура и штатная численность Проектного офиса может согласовываться с Руководителем региона, и утверждается в установленном законодательством порядке;

– в своей деятельности Проектного офиса руководствуется законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъекта Российской Федерации;

– запрашивает у подразделений органов исполнительной власти сведения и материалы, необходимые для выполнения возложенных на Проектный офис задач в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

– разрабатывает и предлагает изменения в плановой и проектной деятельности органов исполнительной власти в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

– разрабатывает нормативные методические документы, обязательные для исполнения участниками системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера (после утверждения КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации);

– участвует в совещаниях и иных мероприятиях в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, на которых рассматриваются вопросы, находящиеся в компетенции Проектного офиса.

Руководитель Проектного офиса

– согласуется на должность Руководителем субъекта Российской Федерации и утверждается в установленном законодательством порядке;

– организует и контролирует работу Проектного офиса;

– докладывает Руководителю КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации о достигнутых результатах деятельности Проектного офиса;

– подписывает в пределах своей компетенции документы, касающиеся деятельности Проектного офиса.

Задачи Рабочих групп:

– анализ возможности внедрения лучших практик проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте Российской Федерации (по Плану мероприятий);

– взаимодействие с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъекта Российской

Федерации, органами местного самоуправления, а также с иными организациями по вопросам, входящим в компетенцию Рабочей группы;

– разработка проектной документации в соответствии с Планом мероприятий и/или ее части (блока) по соответствующим направлениям в субъекте Российской Федерации в соответствии с целями, поставленными КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации, включая выработку предложений по ответственным исполнителям, показателям эффективности, срокам и ресурсам;

– выработка предложений по изменениям законодательства и иных нормативно-правовых актов, необходимых для успешной реализации проектов и мероприятий в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте Российской Федерации.

– мониторинг и контроль хода выполнения в установленные сроки проектов и мероприятий, предусмотренных Планом мероприятий;

– анализ причин невыполнения запланированных проектов и мероприятий в установленные сроки и причин недостижения целевых значений индикаторов и показателей эффективности выполнения проектов и мероприятий;

– формирование и выработка предложений по уточнению Плана мероприятий.

Порядок работы Рабочей группы

– руководитель Рабочей группы руководит ее деятельностью, председательствует на заседаниях Рабочей группы, планирует ее работу и осуществляет контроль исполнения ее решений;

– дата заседаний и повестка дня утверждаются Руководителем Рабочей группы;

– заседание Рабочей группы рекомендуется считать правомочным, если в нем принимает участие не менее половины ее состава;

– решения Рабочей группы рекомендуется принимать простым большинством голосов присутствующих на заседании членов. При равенстве голосов членов Рабочей группы решающим является голос Руководителя;

– решения Рабочей группы рекомендуется оформлять протоколом за подписью Руководителя Рабочей группы в течение 2 рабочих дней после заседания;

– организационно-техническое обеспечение деятельности Рабочей группы осуществляет Координатор проектов рабочей группы.

Руководитель проекта (назначается решением КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации из числа участников Рабочей группы) и отвечает за:

– оперативное руководство проектом

– планирование проектов и мероприятий;

– мониторинг и контроль хода выполнения в установленные сроки задач, предусмотренных планом проектов;

– анализ причин невыполнения запланированных задач в установленные сроки и причин недостижения целевых значений индикаторов и показателей эффективности выполнения целей, задач проектов и мероприятий;

– информирование Проектного офиса и КЧС и ПБ субъекта Российской Федерации (при соответствующем запросе) о ходе и результатах исполнения

Плана мероприятий по улучшению защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера по соответствующему направлению;

– совместно с координатором проектов Рабочей группы готовит запросы на изменение проектной документации.

Координатор проектов Рабочей группы

– может быть назначен из числа сотрудников Проектного офиса либо из числа сотрудников (служащих) профильного по отношению к тематике деятельности Рабочей группы органа исполнительной власти, представители которого участвуют в деятельности Рабочей группы;

– оказывает административную и методологическую поддержку участникам Рабочей группы и исполнителям;

– готовит проектные документы, отчеты по проекту;

– корректирует проектную документацию по утвержденным запросам на изменения;

– согласует проектную документацию с заинтересованными сторонами проекта;

– подготавливает и протоколирует совещания по проекту;

– помогает Руководителю проекта в решении отдельных задач.

Исполнители (представляют различные органы федеральной, региональной и муниципальной власти, представители объектов экономики):

– отвечают за оперативное исполнение работ в соответствии с Планом мероприятий.

– представители органов исполнителей участвуют в планировании проектов и мероприятий;

– выполняют задачи по проекту;

– готовят отчетность по выполненным контрольным событиям, в том числе прогноз исполнения контрольных событий (по запросу);

– эскалируют риски и проблемы на уровень Руководителя проекта (при необходимости).

Приложение 1. Перечень терминов

Автоматизированная информационная система проектной деятельности - информационная система, обеспечивающая поддержку проектной деятельности.

Администратор проекта - должностное лицо исполнительного органа или структурного подразделения аппарата Правительства, отвечающее за организацию процесса планирования проекта, подготовку отчетности по проекту, сопровождение согласования паспорта проекта, сводного плана проекта, формирование архива проекта, организацию заседаний рабочей группы, ведение протоколов заседаний рабочей группы и оказание иной административной поддержки руководителю проекта.

Архив проекта - совокупность документов по проекту, имеющая заданную структуру.

Должностное лицо – лицо, временно или постоянно занимающее, или замещающее должность в государственных учреждениях, организациях и осуществляющее по назначению функции представителя власти, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей, либо выполняющее их по специальному полномочию.

Заинтересованные стороны проекта - должностные лица, исполнительные органы, структурные подразделения аппарата Правительства, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

Запрос на изменение в проекте – документ для корректировки реализации проекта, содержащий предложения по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (Паспорта проекта, Плана-графика проекта, Бюджета проекта). Документ содержит описание причин возникновения изменений, обоснование их необходимости, оценку последствий принятия или отклонения предлагаемых изменений, альтернативные варианты изменений и их плюсы и минусы.

Запрос на изменение в проекте - документ с предложениями по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (паспорта проекта, сводного плана проекта, состава рабочей группы). Документ содержит описание предложений по изменениям, причин возникновения изменений, обоснование их необходимости, оценку последствий принятия или отклонения предлагаемых изменений, альтернативные варианты изменений и их плюсы и минусы.

Информационная система управления проектами (ИСУП) – информационная система, обеспечивающая поддержку проектной деятельности.

Исполнители и соисполнители проекта - участники проекта, ответственные за реализацию мероприятий для достижения контрольных точек проекта.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – численные показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления. Используются для определения размера поощрения в рамках утвержденной системы проектной мотивации органа исполнительной власти.

Контрольная точка (контрольное событие, веха) – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в промышленную эксплуатацию».

Критерии успеха проекта – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые позволяют сделать вывод об успешности выполнения проекта.

Куратор проекта - должностное лицо, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.

Лучшие практики – наиболее эффективные способы, приемы и инструменты улучшения предпринимательской среды и условий ведения предпринимательской деятельности, устранения административных барьеров, используемые (осуществляемые) в субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации.

Мероприятие - набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющих сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей...», «Подготовка регламента...».

Оперативное управление - управление деятельностью исполнительного органа или структурного подразделения аппарата Правительства в краткосрочной перспективе, на период от 1 месяца до 1 года с контролем раз в неделю/месяц.

Орган исполнительной власти (ОИВ) – это вид государственного органа, который наделен правом от имени государства осуществлять функции исполнительной власти и, в рамках закрепленной за ним компетенции, решать задачи, возникающие в процессе государственного управления.

Отчет по проекту - документ, включающий информацию о фактическом достижении контрольных точек, прогнозе достижения контрольных точек, причинах их недостижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения куратора/руководителя проекта.

Паспорт проекта – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, бюджет, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий проекта.

План-график проекта – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки задач, действий, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации задач и достижения контрольных событий.

Портфель - совокупность (перечень) проектов, объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей.

Приоритетный проект - проект по основным направлениям стратегического развития Российской Федерации, определенный Советом при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам.

Программа - комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости.

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проектная деятельность - деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов.

Проектный офис - организует планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку, развитие и сопровождение проектно-ориентированной системы управления и совместной работы в органах исполнительной власти.

Процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на достижение определенной цели. Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.

Работа – элементарная форма деятельности, выполняемая ради получения измеряемого результата

Рабочая группа - группа сотрудников исполнительных органов, структурных подразделений аппарата Правительства, муниципальных образований Ивановской области, привлекаемых организаций, а также сторонних экспертов. Рабочая группа формируется руководителем проекта с целью эффективного достижения целей проекта и создается на срок реализации проекта.

Риски проекта - вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на проект.

Руководитель проекта - должностное лицо исполнительного органа или структурного подразделения аппарата Правительства, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта.

Сводный план проекта - документ, включающий в себя мероприятия, контрольные точки по проекту, информацию о связях между ними, а также об ответственных исполнителях, сроках реализации мероприятий и достижения контрольных точек.

Система проектного стимулирования – свод рекомендаций и методов стимулирования участников проектов, основанных на оценке эффективности реализации проектов и определении материального и нематериального поощрения участников проектов.

Система управления органа исполнительной власти – набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенный для достижения целей органа исполнительной власти.

Управление проектом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

Управление проектом в исполнительном органе и аппарате Правительства - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта.

Управление процессом – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов процессом, направленные на эффективное достижение целей процесса и его непрерывное совершенствование.

Управление стимулированием – стимулирование участников проектов на качественное и своевременное достижение результатов проекта, создание основы для кадровых и административных решений, а также обеспечение обратной связи от Руководителей об эффективности работы участников проектов.

Приложение 2. Рекомендуемые требования к элементам Плана мероприятий в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Разработку проекта Плана мероприятий (его части (блока) по направлению) рекомендуется осуществлять на основе принципов полноты информации и достаточности действий для реализации проектного управления:

1) Принцип полноты информации означает, что План мероприятий должен содержать:

• информацию о текущем состоянии по направлению;

• задачи по внедрению лучших практик, включая их содержательную и организационную часть;

• информацию об ответственных за выполнение задач и внедрение лучших практик должностных лицах органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, сотрудниках (органах управления) объектов экономики;

• начальные и конечные сроки выполнения проектов и мероприятий;

• результаты выполнения проектов и мероприятий Плана мероприятий;

• ключевые показатели эффективности проектов и мероприятий и их целевые значения;

• описание требуемых для внедрения лучших практик ресурсов (если применимо);

2) Принцип достаточности означает, что План мероприятий должен иметь уровень детализации, достаточный для того, чтобы обеспечить внедрение проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти в полном объеме.

Представленная информация о текущем состоянии по направлению (блоку Плана мероприятий) должна позволять однозначно оценить существующие проблемы, цели регулирования, и, соответственно, корректность проектов и мероприятий (соответствующего блока) для достижения поставленных целей. Рекомендуется, чтобы информация о текущем состоянии содержала следующие элементы:

• описание проблем, на решение которых направлены проекты и мероприятия блока;

• консолидированную информацию о шагах, ранее предпринятых в данном направлении, существующей инфраструктуре, действующих нормативных правовых актах, регламентирующих процедуру;

• результаты аудита (результаты опросов, статистические данные, экспертное мнение), характеризующие

• текущее состояние соответствующей сферы отношений в субъекте Российской Федерации.

Описание проектов и мероприятий должно содержать перечень конкретных действий уполномоченных органов государственной власти, должностных лиц, иных органов или организаций, которые необходимо совершить для решения проблем, обозначенных при описании текущего состояния, и достижения поставленных ключевых показателей эффективности. Описание проектов и мероприятий не должно носить общий (декларативный) характер.

В Плане мероприятий важно по всем блокам определять (устанавливать) фамилии, имена, отчества и должности ответственных как за внедрение проектов и мероприятий по направлению в целом, так и за выполнение отдельных проектов и мероприятий.

Для целей реализации входящих в План мероприятий проектов и мероприятий, исполняемых органами исполнительной власти в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти, рекомендуется их включение в государственные программы, предусматривающие бюджетное финансирование.

Ключевые показатели эффективности должны быть измеримыми и однозначно определять результат реализации проектов и мероприятий. Рекомендуется устанавливать, как общие ключевые показатели эффективности по направлению, так и ключевые показатели эффективности реализации отдельных проектов и мероприятий (при возможности установления таких показателей). Необходимо определять критерии успеха – допустимые отклонения итоговых показателей от его целевых показателей, при которых реализация проектов и мероприятий или блока проектов Плана мероприятий считается успешной.

При определении ключевых показателей эффективности рекомендуется учитывать следующие базовые требования:

• показатели не должны сводиться к характеристикам, описывающим процесс достижения целей и не учитывающим результаты этого процесса: количеству нормативных или нормативных правовых актов (или проектов нормативных правовых актов); количеству организационных мероприятий (семинаров); количеству публикаций и др.

• показатели должны иметь предельное значение и отражать степень их достижения (сама по себе разработка нормативного или нормативного правового акта или проведение семинара не является достижением).

В случае невозможности установления корректного ключевого показателя эффективности целесообразно привести обоснование (к примеру, «КПЭ не установлен, так как проект или мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем»).

Для общего улучшения качества подготовки Плана мероприятий (его части (блока) по направлению), рекомендуется использование проверочных вопросов для каждого из направлений (блоков) Плана мероприятий.

Таблица 1. **Процесс разработки Плана мероприятий**

Ответственное лицо	**I Этап. Создание основы системы проектного управления**	**II Этап. Постановка целей**	**III Этап. Формирование Плана мероприятий**
Руководитель КЧС и ПБ субъекта РФ	Определение задач, приоритетов и сроков анализа текущего состояния защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте РФ	1. Утверждение результатов аудита. 2. Утверждение перечня целей верхнего уровня. 3. Утверждение списка укрупненных инициатив.	Утверждение Плана мероприятий

Ответственное лицо	I Этап. Создание основы системы проектного управления	II Этап. Постановка целей	III Этап. Формирование Плана мероприятий
Проектный офис	Организация сбора и анализа данных по текущему состоянию защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте РФ (совместно с привлеченными экспертами)	1. Формирование перечня целей верхнего уровня для Плана мероприятий, используя приоритеты национальной безопасности, результаты аудита, опыт предшествующих периодов (совместно с привлеченными экспертами) 2. Разработка перечня укрупненных инициатив, необходимых для достижения желаемых результатов	1. Обеспечение аналитической и методологической поддержки Рабочих групп при реализации Плана мероприятий. 2. Проверка объединенного Плана мероприятий на целостность и соответствие целям верхнего уровня. 3. Согласование набора мероприятий в рамках проектной деятельности 4. Утверждение Координаторов проектов Рабочих групп
Рабочие группы			1. Разработка предложений по структуре Плана мероприятий в соответствии с целями, утвержденными руководителем КЧС и ПБ субъекта РФ. 2. Разработка отдельного блока Плана мероприятий (включая определение ответственных, КПЭ, сроков, ресурсов) Оценка и согласование документации по проектному управлению

Таблица 2. **Процессы системы проектного управления в рамках реализации Плана мероприятий**

Участник системы проектного управления	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Управление изменениями	Завершение
Руководитель КЧС и ПБ субъекта РФ	Утверждение проекта		Содействие участникам проекта в решении вопросов взаимодействия с органами	Регулярный Мониторинг реализации Плана мероприятий	Утверждение скорректированных проектных документов (в соответствии с	Приемка результатов проекта Утверждение отчета о

Участник системы проектного управления	Инициация	Планирование	Исполнение	Контроль	Управление изменениями	Завершение
			власти, объектами экономики		уровнем принятия решений)	результатах проекта
Куратор проекта	Утверждение паспорта проекта	Утверждение плановых проектных документов	Содействие участникам проекта в решении вопросов взаимодействия с органами власти, объектами экономики	Регулярный Мониторинг реализации проекта	Утверждение скорректированных проектных документов (в соответствии с уровнем принятия решений)	Согласование отчета о результатах проекта, оценка эффективности реализации проекта
Проектный офис	Проверка паспорта проекта на соответствие Плану мероприятий и согласование паспорта	Проверка плановых проектных документов на соответствие целям, задачам и срокам проекта	Координация конфликтующих и (или) взаимозависимых задач между проектами	Регулярный Мониторинг реализации проекта, составление отчетов	Согласование скорректированных проектных документов	Обновление Плана мероприятий с учетом результатов реализации проекта
Рабочие группы	Согласование паспорта проекта	Согласование плановых проектных документов	Содействие участникам проекта в решении оперативных вопросов взаимодействия между органами власти в регионе	Регулярный мониторинг реализации проекта	Согласование корректировок к проектным документам	Согласование завершения реализации проекта
Руководитель (координатор) проекта	Разработка паспорта проекта (из числа проектов, утвержденных в	Разработка плановых проектных документов	Содействие участникам проекта в решении организационных вопросов	Оперативный контроль сроков, стоимости и качества выполнения	Оценка необходимости корректировки проектных документов (сроков, бюджета,	Подтверждение завершения всех задач проекта

Участник системы проектного управления	**Инициация**	**Планирование**	**Исполнение**	**Контроль**	**Управление изменениями**	**Завершение**
	Плане мероприятий)	(планграфика, бюджета, и пр.)		задач проекта Оперативная отчетность	набора задач проекта, пр.)	Составление отчета о завершении реализации проекта

Типовая структура Плана мероприятий

Как элемент проектного управления план должен представлять собой следующую структуру:

№	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат мероприятия	Сроки реализации	Ответственный за реализацию	Требуемые ресурсы
1	2	3	4	5	6

Проектный блок плана представляет собой следующую таблицу:

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Наименование проекта							
	Текущее состояние (причина реализации проекта)							
	Цель проекта							
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Контроль отдельных мероприятий (работ) в ходе реализации Плана мероприятий осуществляется на основании следующей формы подачи информации:

№	Наименование работы	Дата начала	Дата завершения	Объем	Бюджет	Ресурсы	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7	8

Для общего улучшения качества заполнения соответствующих блоков Плана мероприятий рекомендуется проверять содержание блоков с помощью следующих проверочных вопросов.

Блок. **Описание текущего состояния, проблематики и целей изменений**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Сформировать понимание о существующем состоянии защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в субъекте РФ.	Указана ли информация о временных параметрах, ресурсах, финансовых затратах и соответствии нормативным значениям?
Консолидировать информацию о шагах, уже предпринятых в этом направлении, проведенных мероприятиях.	Перечислены ли регламентирующие нормативно-правовые акты, инициативы, уже предпринятые в этом направлении (например, внедрена цифровая система оповещения), были ли сформированы рабочие группы, создана инфраструктура?
Выделить проблему или определить области для улучшения.	Можно ли однозначно судить, какая проблема решается? Это одиночная проблема или комплексная задача (например, повысить эффективность реагирования на ЧС)?
Определить конечную измеримую достижимую цель, эффективную для решения заявленной проблемы.	Какова конечная цель изменений? соответствует ли она заявленной проблеме? Это единоразовое мероприятие/проект или повторяющееся? возможно ли измерить достижение цели или, в случае постоянной работы, улучшение в данном направлении? достаточно ли цель амбициозна и реалистична?

Блок. **Формирование списка проектов/мероприятий (этапов реализации)**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Однозначно описать перечень мероприятий/ проектов, которые необходимо провести.	Сможет ли человек, не вовлеченный в процесс разработки Плана мероприятий понять, что необходимо делать и какие проблемы имеют наивысшее значение? Не используются ли слишком общие формулировки, имеющие декларативный характер и не определяющие суть мероприятия/проекта?
Связать запланированные мероприятия/проекта с существующей проблематикой, возможностью достижения общего КПЭ по направлению деятельности.	Можно ли однозначно судить, что запланированное мероприятие/проект напрямую вытекает из описания текущей ситуации и направлено на решение описанных проблем? Можно ли однозначно судить, что реализация данного мероприятия/проекта напрямую влияет на достижение общего КПЭ по направлению деятельности, либо связано с реализацией последующих мероприятий/проектов, напрямую влияющих на общий КПЭ?
Описать мероприятия/проекты, направленные на внедрение изменений.	Можно ли однозначно сказать, что мероприятие/проект содержит предложение по изменению ситуации, а не описывает текущую деятельность профильных организаций (служб)?

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Согласовать мероприятия/проекты между собой по содержанию.	Согласованы ли мероприятия/проекты между собой, нет ли взаимоисключающих друг друга мероприятий/проектов? Не имеют ли мероприятия/проекты пересечение в содержании?

Блок. **Описание ожидаемых результатов проектов/мероприятий (этапов реализации)**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Однозначно определить, что будет являться результатом каждого мероприятия/проекта.	Является ли указанный результат однозначным следствием описанных мероприятий/проектов? Сможет ли человек, не вовлеченный в процесс разработки, однозначно определить, достигнут ли результат мероприятия/проекта? Как и что необходимо проконтролировать, чтобы принять решение о завершенности мероприятия/проекта?
Отразить, как результат данного мероприятия/проекта связан с достижением общего КПЭ.	Можно ли однозначно судить, что достижение данного результата напрямую влияет на достижение общего КПЭ по направлению деятельности?

Блок. **Постановка сроков проектов/мероприятий (этапов реализации)**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Предусмотреть контрольные события для оценки успешности реализации мероприятий/проектов.	Совпадает ли срок завершения мероприятия/проекта с контрольным событием, в котором можно однозначно определить, достигнут или нет результат по мероприятию/проекту? Предусмотрены ли варианты корректировок Плана мероприятий, которые возможно реализовать в контрольных событиях для обеспечения достижения запланированных результатов?
Определить оптимальную длительность мероприятий/проектов и уровень детализации описания мероприятий/проектов.	Проведена ли взвешенная оценка длительности указанного мероприятия/проекта (какой подход использовался при оценке длительности)? Позволяет ли общая длительность проекта/ мероприятия своевременно оценить успешность реализации и риски выполнения в полном объеме и в срок? Целесообразно ли разбиение длительного проекта/мероприятия на несколько связанных проектов/мероприятий с возможностью анализировать промежуточные результаты, риски и вероятность успешного завершения общего проекта/мероприятия? Есть ли возможность объединения излишне детализированных проектов/ мероприятий в одно общее, без увеличения рисков для успешности реализации общего проекта/мероприятия?

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Описать взаимосвязи и взаимозависимости между мероприятиями.	Согласованы ли по срокам проекты/мероприятия между собой? Учтены ли взаимосвязи и взаимозависимости между проектами/мероприятиями в рамках Плана мероприятий или внешними проектами/мероприятиями? Можно ли явно судить о взаимозависимости проектов/мероприятий из описания самих проектов/мероприятий, либо сроков (напр., указаны в явном виде в поле начала или завершения проекта/мероприятия)? Согласованы ли по срокам мероприятия «смежных» блоков/направлений?

Блок. **Определение ответственных за реализацию проектов/мероприятий (этапов реализации)**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Однозначно определить, кто несет ответственность за реализацию каждого проекта/мероприятия.	Достаточно ли четко определена ответственность за План мероприятий и за каждый проект/мероприятие? Указаны ли ФИО, организация/департамент, к которому принадлежит ответственный и контактная информация? Если перечислены несколько лиц, можно ли однозначно определить, кто из них является единым ответственным лицом, а кто соисполнителем/исполнителем?
Определить, сможет ли ответственное лицо реализовать проект/мероприятие.	Обладает ли обозначенное ответственное лицо полномочиями принятия решений и привлечения необходимых ресурсов? Обладает ли обозначенное ответственное лицо необходимым набором компетенций для выполнения поставленной задачи? Имеет ли ответственное лицо возможность и предусмотренные механизмы коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами по данному проекту/ мероприятию? Предоставлены ли ответственному механизмы эскалации вопроса на вышестоящий уровень в случае возникновения рисков для успешного завершения мероприятия, необходимости решения нештатных ситуаций, привлечения дополнительных ресурсов способно ли ответственное лицо осуществлять кросс-функциональное/ межведомственное взаимодействие при реализации мероприятия в случае необходимости? Определены ли инструменты мотивации ответственного лица для достижения результатов проекта/мероприятия?

Блок. **Постановка ключевых показателей эффективности и их целевых значений**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Планировать достижение более высоких целей посредством контроля реализации отдельных проектов/мероприятий.	Приблизит ли достижение запланированных результатов по конкретному мероприятию к достижению цели более высокого уровня?
Создать инструмент для ответственного за внедрение д ля измерения степени достижения результатов проекта/мероприятия.	Сможет ли ответственный за внедрение оценить степень достижения результата, измеряя работу исполнителя по данному КПЭ? Измерим ли КПЭ на постоянной основе?
Задать целевой результат от реализации проекта/мероприятия для исполнителя (ответственного за реализацию); создать мотивацию для исполнителя.	Может ли исполнитель взять на себя полную ответственность за достижение КПЭ? Обладает ли он достаточными ресурсами, полномочиями? Может ли результативность исполнителя по данному показателю стать одной из компонент его мотивации? Является ли КПЭ достаточно реалистичным, будет ли он стимулировать исполнителя к работе или демотивировать?

Ключевые показатели эффективности устанавливаются только для операционных мероприятий (например, снижение сроков, повышение эффективности, внедрение электронного приема документов, организация функционирования «горячей линии», повышение качества обслуживания, и т.д.), для административных мероприятий и мероприятий организационного характера (например, организация рабочей группы, утверждение регламента, мониторинг хода выполнения, и т.д.) эти показатели не устанавливаются.

Блок. **Перечисление необходимых ресурсов**

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
Указать все необходимые ресурсы для успешной реализации проектов/мероприятий.	Выявлены ли основные повторяющиеся или разовые затраты? Выявлены ли основные необходимые людские и материальные ресурсы? Проведена ли взвешенная оценка необходимости и достаточности запрашиваемых ресурсов и каковы ее результаты?
Учесть доступность ресурсов для реализации проектов/мероприятий.	Учтены ли ресурсы, находящиеся вне прямой зоны компетенции/полномочий ответственного за проект/мероприятие (напр., в случае необходимости привлечения сотрудников других департаментов)? Совпадают ли сроки доступности ресурсов со сроками проектов/мероприятий, к которым они привязаны?

Цели заполнения блока	Проверочные вопросы
	Есть ли понимание, кто является ключевыми заинтересованными сторонами и/ или ресурсодержателями по данному проекту/мероприятию? Какие требования могут возникнуть у ресурсодержателей?

Пример оформления проектного блока Плана мероприятий

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	Текущее положение: Недостаточный уровень знаний населения в вопросах ГО							
	Проект: проведение Месячника по гражданской обороне Цель: совершенствование знаний и практических навыков руководителей гражданской обороны, подготовку органов управления, сил, средств гражданской обороны и Башкирской территориальной подсистемы Единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и поддержание их в готовности к ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций, активную пропаганду знаний в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности на водных объектах.							
1	Разработка и утверждение плана месячника ГО субъекта РФ	План мероприятий Месячника по гражданской обороне	октябрь 2017	декабрь 2019	Начальник ГУ МЧС России по Ивановской области	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	дополнительные ресурсы не требуются.
2	Организация и проведение Всероссийского урока «Основы	Методические разработки для проведения урока. Отчет о	июнь 2018	сентябрь 2018	Начальник ГУ МЧС России по Ивановской области	Уровень освоения материалов занятий в соответствии с	Не менее 3,8	Наглядная печатная продукция.

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	безопасности жизнедеятельности» в Ивановской области	проведении Всероссийского урока «Основы безопасности жизнедеятельности»				учебными оценками, баллы		
3	Проведение торжественных мероприятий, посвященных 85й годовщине образования гражданской обороны	Отчет о проведении торжественных мероприятий, посвященных 85й годовщине образования гражданской обороны	сентябрь 2018	декабрь 2018	Начальник ГУ МЧС России по Ивановской области	Процент выполнения запланированных мероприятий, %	—	В соответствии с перечнем мероприятий
3.1	Организация поздравления ветеранов МЧС России с Днем гражданской обороны.	Перечень лиц, поздравленных в ходе проводимых торжественных мероприятий	14 августа 2017	4 октября 2017	Начальник ГУ МЧС России по Ивановской области	Количество поздравлений	Не менее 50	Затраты на ценные подарки
3.2.	Проведение выставки современной и раритетной техники,	Фотоотчет о проведенной выставке в средствах массовой информации	4 октября 2017	4 октября 2017	Начальник ГУ МЧС России по Ивановской области	Количество публикаций в СМИ и блогосфере	Не менее 20	Затраты на рекламу выставки, ГСМ для доставки экспонатов к месту проведения мероприятия

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	оборудования, инструментов, средств спасения и имущества гражданской обороны.							
4	Организация участия в штабной тренировке по гражданской обороне	Отчет о проведении мероприятий	4 октября 2017	7 октября 2017	Главы администраций муниципальных районов.	Количество задействованных органов власти и значимых объектов экономики	24	дополнительные ресурсы не требуются.
4.1	Организация работы посредников для обеспечения методического руководства и контроля за выполнением мероприятий по гражданской обороне в ходе штабной тренировки	Аналитический отчет групп контроля	4 октября 2017	7 октября 2017	Заместитель начальника Главного управления МЧС России по Ивановской области (по защите, мониторингу и предупреждению чрезвычайных ситуаций) - начальник управления гражданской защиты	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	дополнительные ресурсы не требуются.

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
4.2	Тренировка по отработке действий население и персонала объектов экономики при экстренной эвакуации в случае угрозы и возникновении ЧС.	Данные по времени реагирования	4 октября 2017	7 октября 2017	Заместитель начальника Главного управления МЧС России по Ивановской области (по защите, мониторингу и предупреждению чрезвычайных ситуаций) - начальник управления гражданской защиты	Время, затрачиваемое на мероприятия	В соответствии с нормативами по выполнению отдельных упражнений	дополнительные ресурсы не требуются.
5	Организация совершенствования учебно-методической базы по тематике гражданской обороны, в том числе обновление уголков гражданской обороны, изготовление стендов, плакатов	Методическое обеспечение, обновленные и вновь разработанные макеты, плакаты и памятки	январь 2017	1 октября 2017	Заместитель начальника Главного управления МЧС России по Ивановской области (по защите, мониторингу и предупреждению чрезвычайных ситуаций) - начальник управления	Процент переработки материалов от общего числа наглядной агитации	100%	Затраты на соответствующие мероприятия

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
	и памяток по соответствующей тематике				гражданской защиты			
5.1.	Разработка и переработка учебно-методической базы по тематике гражданской обороны	Методическое обеспечение	январь 2017	12 августа	Руководитель образовательного учреждения, ведущего подготовку по ГО	Ед.	15	дополнительные ресурсы не требуются.
5.2.	Заказ и поставка печатной продукции	Печатная продукция в соответствии с потребностью (акт выполненных работ)	14 августа	18 сентября	Начальник отдела материально-технического обеспечения, развития инфраструктуры и размещения заказов ГУ МЧС России по Ивановской области	Ед.	40000	Затраты на создание печатной продукции 1 200 000 руб.
5.3	Заказ и поставка средств наглядной агитации (стендов, макетов)	Стенды, макеты (акт выполненных работ)	14 августа	18 сентября	Начальник отдела материально-технического обеспечения, развития инфраструктуры и размещения заказов ГУ	Ед.	62	Затраты на создание стендов и макетов

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
					МЧС России по Ивановской области			
6	Оценка эффективности мероприятий	Отчет по результатам анализа	январь 2017	декабрь 2017	Заместитель начальника Главного управления МЧС России по Ивановской области (по защите, мониторингу и предупреждению чрезвычайных ситуаций) - начальник управления гражданской защиты	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.	—	дополнительные ресурсы не требуются.
6.1.	Проведение социологического исследования	Анализ результатов проведенного опроса	январь 2017	ноябрь 2017		Процент охваченного опросом населения (репрезентативность выборки)	100%	Затраты на проведения опроса (печать анкет)
6.2.	Проведение обобщающей оценки мероприятий	Мотивированное заключение о целесообразности	октябрь 2017	декабрь 2017	Заместитель начальника Главного управления МЧС	КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет	—	дополнительные ресурсы не требуются.

№	Этап реализации	Результат этапа	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за этап реализации	КПЭ	Значение КПЭ	Требуемые ресурсы
		проведенных мероприятий			России по Ивановской области (по защите, мониторингу и предупреждению чрезвычайных ситуаций) - начальник управления гражданской защиты	организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем.		

Пример оформления контроля мероприятий

Контроль отдельных мероприятий (работ) в ходе реализации Плана мероприятий осуществляется на основании следующей формы подачи информации:

№	Наименование работы	Дата начала	Дата завершения	Объем работ	Бюджет, тыс. руб	Ресурсы	Ответственный
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
3.1	Организация поздравления ветеранов МЧС России с Днем гражданской обороны.						
3.1.1	Составление списка ветеранов для поздравления	14 августа 2017	20 августа 2017			База данных ветеранской организации	
3.1.2	Организация закупки ценных подарков (по 44 ФЗ)	21 августа 2017	28 сентября 2017	50 ед.	50	Бюджет мероприятия	
3.1.3	Оповещение ветеранов о месте проведения поздравительных мероприятий	29 сентября 2017	3 октября 2017			Представители организации	
3.1.4	Поздравление ветеранов	4 октября 2017	4 октября 2017				
5.2	Заказ и поставка печатной продукции						

№	Наименование работы	Дата начала	Дата завершения	Объем работ	Бюджет, тыс. руб	Ресурсы	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7	8
5.2.1	Выбор макетов информационных листовок и буклетов	14 августа 2017	20 августа 2017				
5.2.2	Организация закупки листовок и буклетов (по 44 ФЗ)	03 июля 2017	14 августа 2017				
5.2.3	Поставка листовок и буклетов в Муниципальное казенное учреждение «Управление по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям города Иванова»	21 августа 2017	18 сентября 2017	40 000 ед.	1 200 000 руб.	Договор на выполнение типографско-полиграфических услуг	

Приложение 3. Рекомендуемая методика оценки эффективности выполнения работ в рамках реализации проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Предлагаемая методика является адаптацией подхода к оценке хода реализации проектной деятельности на основании создания системы отчетности по освоенному объему. Эта методика позволяет представить в одном отчете сведения об исполнении расходов и расписания проектной деятельности.

Например, если проводить сравнение фактических затрат с плановыми на определенный день, то в случае если существует отставание от графика, фактические затраты могут соответствовать плановым, даже если проект испытывает серьезные проблемы.

Показатели, используемые в оценке:

Плановая стоимость запланированных работ или плановый объем (ПО) – представляет собой запланированные затраты за определенный период времени.

Фактическая стоимость выполненных работ или фактическая стоимость (ФС) – представляет собой величину фактических расходов на реализацию проекта.

Плановая стоимость выполненных работ или освоенный объем (ОО) – представляет собой плановую величину затрат на фактически выполненный объем работ по проекту.

Для составления отчетности по реализации мероприятий используются следующие показатели:

Отклонения по стоимости (ОС) – разница между действительно выполненной работой (освоенным объемом ОО) и фактическими затратами (ФС) на ее выполнение:

$$ОС = ОО – ФС \quad (1)$$

Данный показатель в случае ОС > 0 – показывает опережение графика, а в случае ОС < 0 – отставание от графика хода реализации проекта.

Отклонение по срокам (ОГ) – разница между работой, которая была действительно выполнена (освоенный объем) и работой, которую ожидалось выполнить к данному моменту:

$$ОГ = ОО – ПО \quad (2)$$

Данный показатель в случае ОГ > 0 – показывает экономию средств, а в случае ОГ < 0 – перерасход по проекту.

Для сравнения хода выполнения работ по мероприятиям, имеющим разный масштаб используются следующие индексы:

Индекс выполнения стоимости (ИОС):

$$ИОС = ОО/ФС \quad (3)$$

Индекс выполнения сроков (ИОГ):

$$ИОГ = ОО/ПО \quad (4)$$

Принято оценивать итоги реализации проекта на основании оптимистического и пессимистического прогнозов.

Для этого используется показатель определения стоимости проекта к моменту его завершения (ПСЗ)

В случае рассмотрения пессимистического прогноза этот показатель учитывает, что если проект и дальше будет выполняться с тем же уровнем эффективности, (т.е. предполагается, что ошибки, допущенные в ходе реализации части проекта, будут продолжаться и в дальнейшем):

$$ПСЗ = (ФС + остаток\ ОО) \times ИОС \quad (5)$$

В случае рассмотрения оптимистического прогноза предполагается, что ошибки, допущенные в проекте до этого времени не будут повторяться в дальнейшем, и что с настоящего момента проект будет выполняться в соответствии с планом:

$$ПСЗ = ФС + остаток\ ОО \quad (6)$$

$$или\ ПСЗ = ФС + бюджет\ проекта\ -\ ПО \quad (7)$$

Прогноз по остатку денежных средств на реализацию проекта (остаток бюджета, необходимый для завершения проекта при условии, что работа будет выполнятся с текущей производительностью) рассчитывается по формуле:

$$ОДС = бюджет\ проекта - ФС \quad (8)$$

Таким образом, реализация предлагаемой методики позволит оценить эффективность процесса управления отдельными мероприятиями в рамках проектного управления, что позволит оценить насколько эффективно были внедрены и используются принципы и методы проектного управления.

Рассмотрим пример

В ходе работ по пункту «Организация пропаганды и информирования населения в области ГО и защиты от ЧС» выполняется работа «Подготовка печатных материалов по вопросам в области ГО», в ходе которой осуществляется изготовление и поставка печатной полиграфической продукции для информирования населения.

Контроль отдельных мероприятий (работ) в ходе реализации Плана мероприятий осуществляется на основании следующей формы подачи информации:

№	Наименование работы	Дата начала	Дата завершения	Объем	Бюджет	Ресурсы	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7	8
3.5.1.	Подготовка печатных материалов по вопросам в области ГО	01.01. 2017	30.04. 2017	40 000 ед.	1 200 000 руб.	Договор на выполнение типографско-полиграфических услуг №123	Начальник отделения Иванов И.И.

Срок реализации в соответствии с Планом мероприятий - 4 месяца
Бюджет проекта - 1 200 000 рублей
Запланированный объем печатной продукции 40 000 ед.

Через месяц после старта работ проводится контроль реализации указанного мероприятия на основании предлагаемой методики:
По результатам проверки получено - 13000 ед. печатной продукции.
Расходы на мероприятия составили - 310000 рублей

Таким образом, показатели, необходимые для оценки хода реализации проекта составили:
Плановая стоимость запланированных работ или плановый объем (ПО) – 300 000 рублей.
Фактическая стоимость выполненных работ или фактическая стоимость (ФС) – 310 000 рублей.
Плановая стоимость выполненных работ или освоенный объем (ОО) – 390 000 рублей.
На основании полученных данных мы можем рассчитать
Отклонения по стоимости:
ОС = ОО – ФС = 390 000 – 310 000 = 80 000 рублей
Наличие положительной величины говорит о перерасходе денежных средств по проекту.
Отклонение по срокам:
ОГ = ОО – ПО = 390 000 – 300 000 = 90 000 рублей
Наличие положительной величины говорит о невыполнении графика проекта.
Индекс выполнения стоимости составит:
ИОС = ОО/ФС = 390 000 / 310 000 = 1,25
Индекс выполнения сроков:
ИОГ = ОО/ПО = 390 000 / 300 000 = 1,3
В случае рассмотрения пессимистического прогноза затраты по проекту в целом составят:
ПСЗ = (ФС + остаток ОО) × ИОС = 310 000 + (1 200 000 – 300 000) × 1,25 = 1 435 000 рублей.
В случае рассмотрения оптимистического прогноза затраты по проекту в целом составят:
ПСЗ = ФС + остаток ОО = 310 000 + 900 000 = 1 210 000 рублей.

Прогноз по остатку денежных средств на реализацию проекта составит:
ОДС = бюджет проекта – ФС = 1 200 000 – 310 000 = 890 000 рублей.

В качестве выводов по проведенному анализу реализации проекта можно отметить, что:
Проект в момент контроля выполняется с нарушением плана-графика и расходов на его реализацию, что может привести к увеличению общих расходов по проекту по пессимистичному сценарию до 1 435 000 рублей, а в случае оптимистичного прогноза 1 210 000 рублей, что так же превышает плановые показатели. Кроме того, остаток денежных средств для завершения проекта не позволит завершить его в полном объеме.

Приложение 4. Требования и порядок отбора участников системы управления проектами в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Требования к Руководителю и сотрудникам Проектного офиса:

1) Руководитель Проектного офиса:

– знает Российские и международные стандарты по управлению проектами;
– имеет опыт управления подразделением не менее 3 лет;
– имеет опыт управления Проектным офисом, крупным проектом от 2 лет;
– имеет опыт решения задач в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера от 5 лет.

2) Специалист по проектному управлению:

– знает Российские и международные стандарты по управлению проектами;
– имеет опыт внедрения проектного управления в крупных компаниях, желательно в органах власти;
– имеет опыт внедрения и развития информационных систем управления проектами;
– знаком с методиками построения систем стимулирования проектной деятельности.

В качестве Руководителя и участников Рабочей группы должны рассматриваться наиболее замотивированные (в том числе в соответствии с должностными обязанностями) для реализации проектов в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера представители органов исполнительной власти в регионе, представители федеральных органов власти в регионе, органов местного самоуправления, представители объектов экономики.

Порядок отбора участников:

1. Разработка комплексной матрицы компетенций, адаптированной к целям и задачам в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера конкретного региона.
2. Разработка комплексной матрицы личных и управленческих качеств, необходимых для эффективного командного взаимодействия.
3. Проведение прозрачного и открытого многоступенчатого конкурсного отбора.
4. Анализ мотивированности потенциальных участников на реализацию проектов в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Таблица 3. **Пример матрицы компетенций для отбора участников системы управления проектами**

Характеристика	Описание
компетентность	• 3 уровня ° Эффективен в своей деятельности; ° Эффективен в нескольких видах деятельности; ° Эффективен вне зависимости от рода деятельности.

Характеристика	Описание
	• универсальные индикаторы компетентности: ° демонстрирует стабильность успеха вне зависимости от рода деятельности; ° имеет историю успешного преодоления трудностей; ° обладает опытом привнесения изменений в организации / регионе; ° обладает опытом создания чего-либо «с нуля»; ° ориентирован на достижение результатов; ° в своем роде деятельности демонстрирует уникальные / лучшие результаты; ° обладает необходимыми компетенциями для решения тех или иных задач в новой роли, которую предполагает для себя (пример: бизнесмен хочет стать директором департамента промышленности региона, для этого он обладает компетенциями и знаниями, необходимыми для этого); ° отлично разбирается в своей отрасли / функции; ° демонстрирует высокий потенциал роста (горизонтально – новые сферы деятельности и/или вертикально – новый уровень).
развитость	– культура ° терпимо относится к другим культурам, мнениям и пр.; ° умеет слушать, слышать и принимать во внимание чужие мнения; ° следует современным представлениям о культуре поведения и взаимодействия; ° умеет устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом людей, в том числе из других культур. – образованность ° обладает широким кругозором; ° свободно владеет устной и письменной коммуникацией. – порядочность ° честный; ° порядочный; ° уважает закон (в общечеловеческом понимании). – гибкость ° готов учиться новому; ° стремится к развитию, самосовершенствованию; ° умеет адаптироваться в новой ситуации. – командность ° эффективно работает в команде; ° поддерживает коллег в трудные моменты; ° радуется успехам других; ° разделяет успех с командой, берет на себя ответственность за неудачи команды, «не ищет виноватых»; ° решает конфликты в коллективе.
активный (активная жизненная позиция)	– мотивация ° проявляет здоровый «идеализм»; ° обладает менталитетом «слуги народа», т.е. рассматривает занимаемую (или желаемую) должность как возможность принести пользу / работать на благо города / региона / страны; ° стремится быть «агентом позитивных изменений»; ° хочет использовать свои знания, опыт, компетенции на благо общества;

Характеристика	Описание
	° ощущает ответственность перед обществом; ° обеспокоен конкретной общественной темой, проблемой; ° не удовлетворен текущим положением дел в стране / регионе / городе / индустрии; ° желает изменить мир к лучшему и верит в возможность таких изменений. – лидерство ° берет на себя ответственность за себя / за других / за результат дела, которым занимается; ° ставит общественное благо выше собственных интересов; ° испытывает ответственность перед людьми, которых представляет или на которых работает; ° проявляет проактивность, т.е. инициирует продуктивную деятельность с принятием личной ответственности за результат; ° эффективно мотивирует, убеждает других.
интеллект	– критичность ° задает вопросы, позволяющие прояснить ситуацию и прийти к решению; ° не принимает ничего «на веру», думает, прежде чем что-то делает; ° всегда рассматривает негативный сценарий развития событий; ° понимает собственные сильные стороны и недостатки. – комплексность ° использует разнообразные данные; ° понимает связи между различными элементами системы и влияние этих элементов на систему в целом (видит взаимосвязи между частями и целым); ° быстро понимает новые темы, идеи, теории; ° анализируя проект, выделяет как факторы успеха, так и возможные риски; ° понимает, как сегодняшние действия скажутся на ситуации через год, 3, 5 лет. – конструктивность ° пересматривает собственные решения, если они устарели или были неправильными; ° соединяет существующие решения/модели/идеи и на их основе создает новые; ° всегда предлагает альтернативные варианты решения различных проблем / задач.

Приложение 5. Перечень и формы ключевой проектной документации

К ключевой документации по проектному управлению относятся:

1) Паспорт проекта
2) Бюджет проекта
3) План-график проекта
4) Отчеты по проекту:

Форма

Паспорт проекта

_____

(наименование проекта)

Основания для инициации проекта*(1)	
Цель (цели) проекта*(2)	
Результат (результаты) проекта*(3)	
Срок начала и окончания реализации проекта	
Куратор проекта	
Руководитель проекта	
Администратор проекта	
Исполнители и соисполнители проекта	
Бюджет проекта*(4)	
Связь с государственными программами (с реквизитами нормативных правовых актов)	

Этапы и контрольные точки*(5)

N п/п	Наименование	Тип (завершение этапа/контрольная точка результата/контрольная точка показателя)	Срок
1.			
2.			
3.			

Ключевые риски и возможности*(6)

N п/п	Наименование риска/возможности	Мероприятия по предупреждению риска/реализации возможности
1.		
2.		
3.		

(1) Указывается связь проекта с защитой населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера и официальными документами, содержащими прямые или косвенные основания для инициации и последующей реализации проекта с указанием реквизитов соответствующих официальных документов

***(2)** В формулировке цели проекта должен содержаться социальный, экономический или иной общественно значимый и общественно понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно измеримых показателях

***(3)** Необходимо указывать непосредственные результаты, создаваемые в рамках реализации проекта, которые позволят достичь цели проекта. По каждому резуль-

тату приводятся требования к результату проекта с указанием качественных и количественных характеристик, которые позволяют однозначно оценить получение указанного результата

***(4)** Указывается при наличии. Содержит информацию об объеме требуемого для реализации проекта финансового обеспечения и источников финансирования по годам реализации проекта

В качестве бюджетных источников реализации проекта при наличии указываются расходы федерального бюджета областного бюджета, местных бюджетов органов местного самоуправления муниципальных образований Ивановской области, внебюджетные источники

***(5)** Включает информацию об этапах и контрольных точках из расчета не менее 2 - 6 в год равномерно распределенных в течение года

Указываются обязательные этапы «Паспорт проекта утвержден», «Проект подготовлен (Подготовлен сводный план проекта)» и «Проект завершен (Подготовлен итоговый отчет о реализации проекта)».

Контрольная точка фиксирует факт получения результата или достижения показателя проекта. Контрольные точки формулируются в форме завершенного действия (создано, утверждено и пр.). В графе «Срок» указывается плановая дата в формате «ДД.ММ.ГГГГ», к которой контрольная точка будет выполнена; в графе «Тип» указывается тип контрольной точки (завершение этапа, контрольная точка результата, контрольная точка показателя).

Контрольные точки рекомендуется сортировать по дате наступления в пределах этапа проекта

***(6)** .Рекомендуется приводить краткое описание 3 - 5 ключевых рисков и возможностей с отражением негативных последствий от наступления риска, а также вероятных позитивных эффектов от ключевых возможностей, включая влияние на показатели проекта. Также указывается перечень мероприятий и мер, которые будут способствовать предупреждению наступления риска, и мероприятий, которые будут способствовать реализации ключевых возможностей

Формулировка риска должна содержать описание негативных последствий от его наступления, описание факторов или событий, вызывающих возникновение риска (рисковое событие), а также причину их появления

Форма

План-график

проекта _____ на 20__ год

(наименование проекта)

N п/п	Наименование контрольной точки*	Дата начала	Дата окончания	Вид документа и (или) результат **	Бюджет (план), тыс. руб. ***	Исполнитель (ФИО, должность)
1.						
1.1.						
1.1.1.						
1.1.2.						
1.2.						
1.3.						
2.						
...						

* План-график проекта по контрольным точкам должен содержать контрольные точки, указанные в разделе «Этапы и контрольные точки» паспорта проекта, а также перечень контрольных точек, необходимый и достаточный для получения всех результатов проекта.

Необходимо указывать контрольные точки, соответствующие началу мероприятий по созданию результата, промежуточные контрольные точки и контрольные точки, характеризующие получение конечного результата.

** Указывается результат и (или) вид документа, соответствующего результату, создаваемому в рамках выполнения мероприятий и достижения соответствующих контрольных точек.

*** Заполняется при наличии.

Форма

Отчет
о ходе реализации мероприятий проекта

_____
(наименование проекта)
за _____ 20__ года *
(месяц)

_____
(ФИО исполнителя проекта)

N п/п	Наименование контрольной точки	Плановый срок	Фактический срок	Бюджет ** (план), тыс. руб.	Бюджет ** (факт), тыс. руб.
Причины отклонений					
Запрос на изменения					
Прогноз достижения контрольных точек, запланированных на следующий отчетный период					
Проблемы, возникшие при реализации проекта					

* Отчет составляется нарастающим итогом за период от даты начала проекта до отчетной даты.

** Заполняется в случае наличия информации о бюджете проекта в сводном плане проекта.

Форма

ОТЧЕТ
о статусе проекта

_____
(наименование проекта)
за _____ 20___ года [1]
(месяц)

N п/п	Наименование контрольной точки	Плановый срок	Фактический срок [2]	Бюджет [3] (план), тыс. руб.	Бюджет [3] (факт), тыс. руб.	Исполнитель проекта (ФИО)
Причины отклонений						
Наличие запроса на изменение						
Решение куратора/руководителя по запросу на изменение [4]						
Прогноз достижения контрольных точек, запланированных на следующий отчетный период						
Проблемы, возникшие при реализации проекта						

1 Отчет составляется нарастающим итогом за период от даты начала проекта до даты отчета.

2 Ячейки, в которых фактический срок меньше или равен плановому, выделяются зеленым цветом. Если присутствуют незначительные отклонения, ячейки выделяются желтым цветом. В случае наличия критических отклонений ячейки выделяются красным цветом.

3 Заполняется в случае наличия информации о бюджете проекта в сводном плане проекта.

4 Если предлагаемые изменения не влияют на конечный срок реализации проекта, бюджет проекта, результаты проекта, решение об их одобрении/отклонении принимает руководитель проекта.

Если предлагаемые изменения влияют на конечный срок реализации проекта, и/или бюджет проекта, и/или результаты проекта, решение об их одобрении/отклонении принимает куратор проекта.

Форма

Сводный отчет
о реализации проектов
за _____ 20__ года
(месяц)

№ п/п	Наименование проекта	Информация о ходе реализации проекта *	Причины отклонений

***** Ячейка выделяется:

зеленым цветом, если нет отклонений в реализации проекта;

желтым цветом, если отклонения в реализации проекта не являются критичными;

красным цветом, если отклонения в реализации проекта являются критичными.

Форма

УТВЕРЖДАЮ
Куратор проекта
_____/_____/
(подпись) (ФИО)
«____» _____ 20___ г.

Итоговый отчет
о реализации проекта

_____
(наименование проекта)

№ п/п	**Наименование**	**План**	**Факт**	**Причины отклонений**
1.	Результаты проекта, зафиксированные в паспорте проекта			
2.	Краткое описание проблем выполнения проекта и способов, примененных для их решения			

Приложение 6. Система стимулирования участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

Требования к Руководителю и сотрудникам Проектного офиса:

	Инструменты материального стимулирования	**Инструменты нематериального стимулирования**
Государственные служащие региональных органов власти	✓	✓
Государственные служащие территориальных подразделений федеральных органов власти		✓
Муниципальные служащие	✓	✓
Представители делового сообщества		✓

В качестве инструментов материального стимулирования участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера могут выступать финансовые инструменты, используемые для стимулирования государственных служащих региональных органов власти и муниципальных служащих, применяются в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации с учетом пункта 4 положения 5 статьи 50 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

С примером оценки эффективности работы участников системы проектного управления можно ознакомится в методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ).

Для стимулирования муниципальных служащих рекомендованным финансовым инструментом являются субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона. Для применения данного инструмента уполномоченным органам государственной власти субъекта Российской Федерации целесообразно:

° Разработать и утвердить Порядок распределения и предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона;

° Разработать и утвердить Методику расчета объема субсидий на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона;

° Рекомендовать органам местного самоуправления принять муниципальные правовые акты, регулирующие порядок назначения и выплаты поощрения муниципальным служащим, участвующим в проектной деятельности региона;

° При разработке закона о бюджете субъекта Российской Федерации на очередной финансовый год и плановый период предусмотреть средства на цели предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных

образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона.

Объем субсидий, предоставляемых каждому из муниципальных образований, рекомендуется определять с использованием одного из следующих подходов, что должно быть определено в Методике расчета объема субсидий на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона

Комиссия по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и обеспечению пожарной безопасности в субъекте Российской Федерации утверждает оценку (коэффициент) качества и эффективности осуществления работ участниками системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера. Утвержденные оценки (коэффициенты) передаются уполномоченному исполнительному органу государственной власти субъекта Российской Федерации и на основе сравнительных коэффициентов рассчитываются и выплачиваются субсидии. Данная методика позволяет задействовать как финансовый, так и нематериальный инструменты стимулирования.

В качестве инструментов нематериального стимулирования участников системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера могут выступать:

1) Инструменты награждения и признания (позволяют отметить наиболее значительные заслуги по достижению целей организации и мотивируют как отличившегося сотрудника, так и других членов организации):

– объявление благодарности от лица высшего должностного лица субъекта Российской Федерации с выдачей грамоты;

– выявление после каждого этапа (цикла) мониторинга сотрудников, которые реализуют План мероприятий в срок или с опережением срока – рассылка всем участникам проектной деятельности региона писем с перечнем данных сотрудников и благодарностью руководства, размещение имен и фотографий в местах отдыха сотрудников;

– рассылка всем участвующим в проектной деятельности региона ведомствам региона электронных писем с перечнем наиболее отличившихся сотрудников – один раз в полгода;

– активное PR продвижение удачных проектов в СМИ;

– приглашение наиболее успешных сотрудников на встречу с руководством региона;

– присвоение очередного классного чина государственной гражданской службы до истечения установленного срока;

– присвоение классного чина государственной гражданской службы на одну ступень выше классного чина, соответствующего замещаемой должности;

– поощрение наградами и почетными званиями субъекта Российской Федерации;

– представление к поощрению правительством Российской Федерации.

2) Инструменты коммуникации (служат для повышения уровня вовлеченности сотрудников, обеспечивая понимание целей и задач организации, осознание вовлеченности высшего руководства и важности собственных усилий по достижению общих целей):

– ежеквартальные устные выступления и письменные обращения высшего руководства региона перед сотрудниками с объяснением важности проекта и текущего статуса;

– размещение материалов о важности проекта в помещениях организации, во внутренней электронной сети;

– объяснение сотрудникам важности их конкретных усилий по достижению общих целей.

3) Инструменты развития

– направлены на выполнение двух задач. Во-первых, инструменты развития позволяют наградить сотрудника за проделанную работу – в этом отношении инструменты развития схожи с инструментами награждения и признания. Во-вторых, инструменты развития позволяют улучшать навыки и умения лучших сотрудников.

– возможность внеочередного повышения квалификации;

– составление индивидуального плана тренингов и/или повышения квалификации;

– организация тренингов по командообразованию для наиболее успешных отделов и департаментов.

Далее представлен пример расчета размера премиальных выплат участникам системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

– размер премиальных выплат каждому участнику проекта подлежит рассмотрению и утверждению на межведомственной комиссии по вопросам материального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти и государственных структурах области (далее – межведомственная комиссия).

– при наличии фактов отклонений в ходе реализации проектов или завышения фактических трудозатрат участников проектов межведомственная комиссия осуществляет корректировку трудозатрат.

$$р_{пв} = бз \times к_с \times кэ \times к_у \times тр \times к_{ру} \times к_{квр}, \quad (1)$$

где $р_{пв}$ – размер премиальной выплаты участнику проекта, руб.;

бз – базовый размер премиальной выплаты участникам проектов, руб.;

$к_с$ – коэффициент сложности проекта, коэф.;

$к_Э$ – коэффициент эффективности проекта, коэф.;

$к_у$ – коэффициент успешности реализации проекта, коэф.;

тр – трудозатраты проектного специалиста в проекте, дней. при неполном количестве дней применяется дробное значение;

$к_{ру}$ – коэффициент ролевого участия, коэф.;

$к_{квр}$ – коэффициент качества выполнения работ в проекте, коэф.

– определены предельные трудозатраты участников проектов в реализации одного и нескольких проектов в год.

– базовый размер премиальной выплаты участникам проектов определен в размере 1000 рублей.

Коэффициенты сложности работ в соответствии с занимаемой ролью в проекте и коэффициенты занятости проектного специалиста в проекте

роль в проекте	коэффициент ролевого участия, ($к_{ру}$)
куратор проекта	1
руководитель проекта	0,9
администратор проекта	0,6
член рабочей группы	0,5
оператор мониторинга проекта	0,1

Коэффициенты сложности проекта

уровень сложности	коэффициент сложности проекта ($к_с$)
глобальный	1,5
высокий	1,5
выше среднего	1,25
средний	1
начальный	0,9

Коэффициенты качества выполнения работ на проекте

уровень качества выполнения работ	коэффициент (Кквр)
работа выполнена качественно	1
имеются незначительные замечания к качеству работы	0,9
имеются значительные замечания к качеству работы	0,8

Коэффициенты успешности реализации проекта

статус реализации проекта согласно итоговому отчету	коэффициент успешности реализации проекта ($к_у$)
проект реализован успешно без отклонений	1
проект реализован успешно с незначительными отклонениями	0,9
проект реализован успешно со значительными отклонениями и результат принят	0,8

Приведенные коэффициенты являются индикативным примером. Регион может устанавливать свои значения.

Коэффициенты эффективности проекта

№ п/п	Тип проекта	коэффициент эффективности (Кэ) / показатель критерий	0,8	0,9	1	1,1	1,2
1.	Экономический <1>	проект по созданию системы предотвращающей среднегодовой ущерб, млн. руб.	до 60	60–120	120–250	250–500	от 500
2.	социальный <2>	охват населения социальными благами за 1 год, тыс. чел.	до 5	5–10	10–20	20–50	от 50
		участие населения в задачах проекта, тыс. чел.	до 5	5–10	10–20	20–50	от 50
3.	организационный <3>	создание и оптимизация деятельности организационных структур, тыс. чел.	до 1	1–7	7–12	12–20	от 20
4.	технический <4>	стоимость проекта, млн. руб.	до 60	60–120	120–250	250–500	от 500

примечание

- <1> – направлен на предотвращение ущерба. Например, проект направленный на предупреждение чрезвычайных ситуаций и повышение устойчивости функционирования организаций, а также объектов социального назначения в чрезвычайных ситуациях, создание резервов финансовых и материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций;
- <2> – ориентирован на общество и достижение социально значимых результатов. Например, социальным проектом будет осуществление мероприятий по социальной защите населения, пострадавшего от чрезвычайных ситуаций, проведение гуманитарных акций;
- <3> – направлен на повышение эффективности функционирования организации и ее отдельных структур, подразделений. Например, проект по оптимизации штатной численности организации; организации оповещения населения о чрезвычайных ситуациях и информирования населения о чрезвычайных ситуациях, в том числе экстренного оповещения населения;
- <4> – ориентирован на модернизацию и техническое усовершенствование, создание и сохранение имущественных объектов и технологий. Например, проект по модернизации системы сбора, обработки, обмена и выдачи информации в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций.

Приложение 7. Примерный график работ по внедрению системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

В табличной форме представлен примерный график работ по внедрению системы проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти.

Мероприятия (этапы)	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Создание проектных офисов и делегирование полномочий КЧС и ПБ субъекта РФ												
Назначение руководителей Проектных офисов												
Подбор специалистов, составление базы экспертов												
Определение руководителей и состава рабочих групп												
Разработка и внедрение нормативной документации по проектному управлению												
Разработка положений о стимулировании участников проектной деятельности												
Проведение обучающих мероприятий и тренингов												
Выбор и внедрение информационных систем управления проектной деятельности												
Формирование / доработка Плана мероприятий												
Реализация Плана мероприятий												
Оценка хода реализации Плана мероприятий												
Оценка работы участников проектного управления												
Оценка эффективности внедрения проектного управления												

Декомпозиция процессов графика работ по внедрению системы проектного управления представлен на рис. 1 – 5.

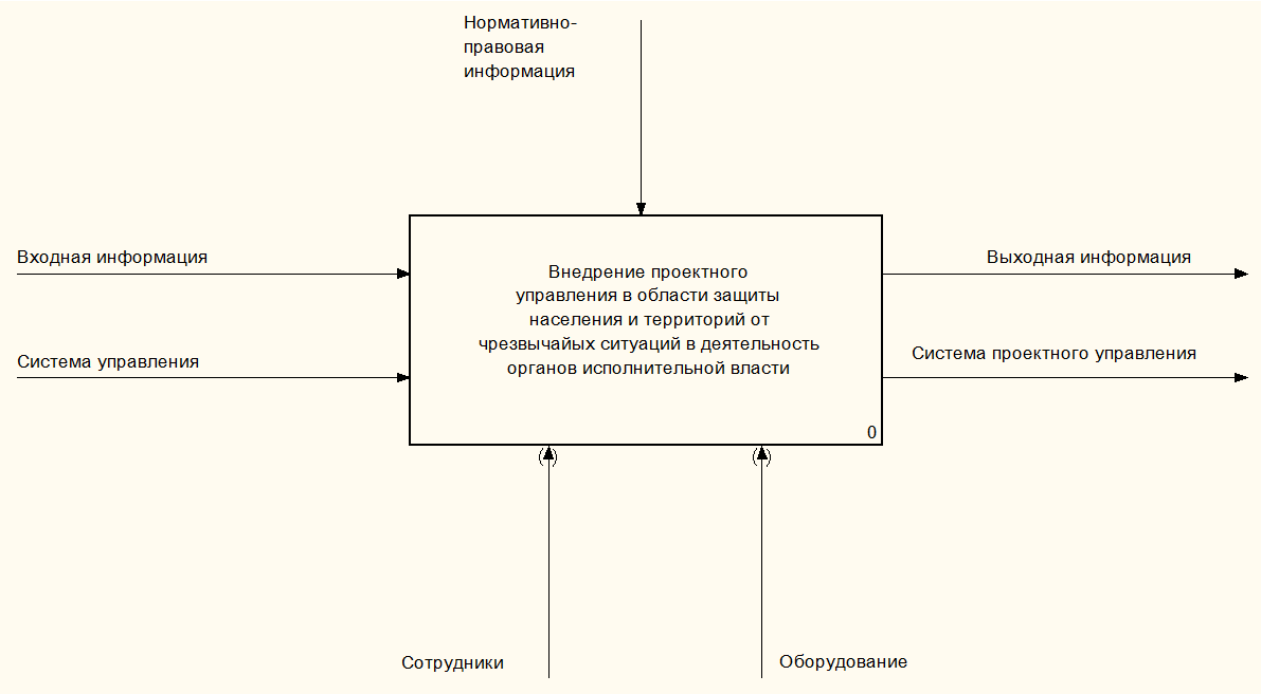

Рис. 1. Модель процесса внедрения проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

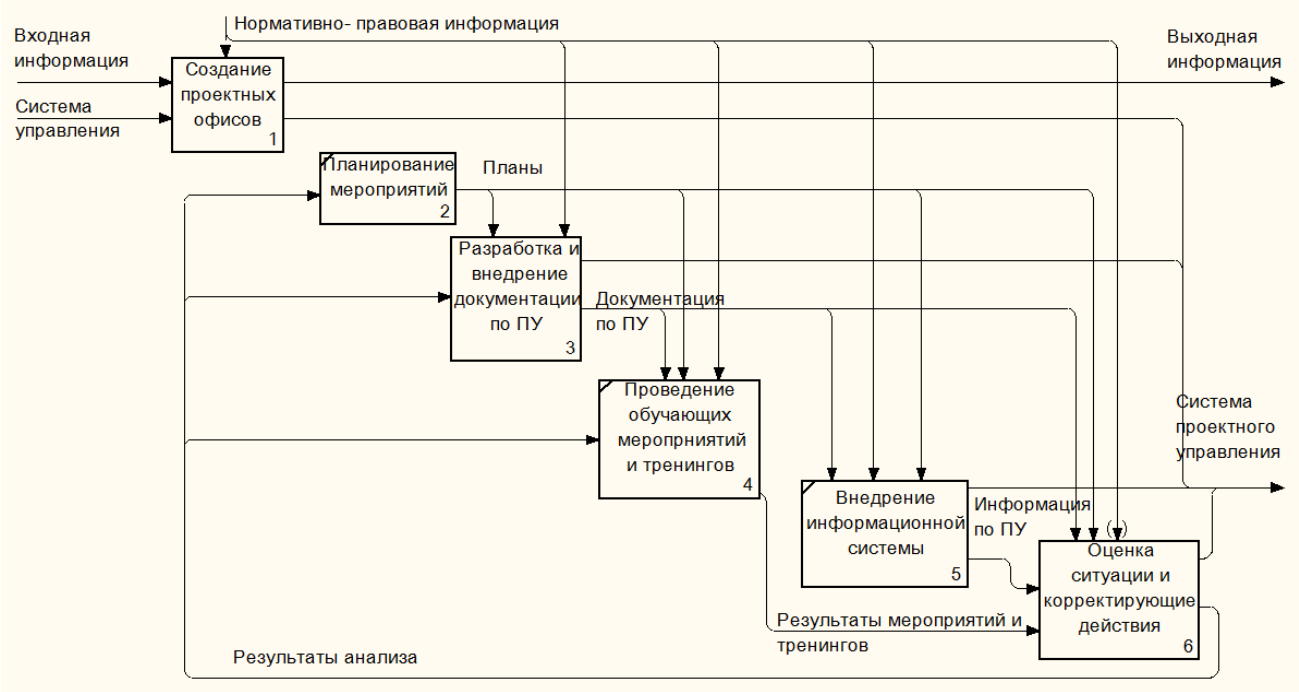

Рис. 2. Декомпозиция процесса внедрения проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

Первым шагом внедрения проектного управления является создание проектных офисов. Механизм создания в свою очередь предполагает назначение руководителей, подбор специалистов и формирование рабочих групп (рис. 3).

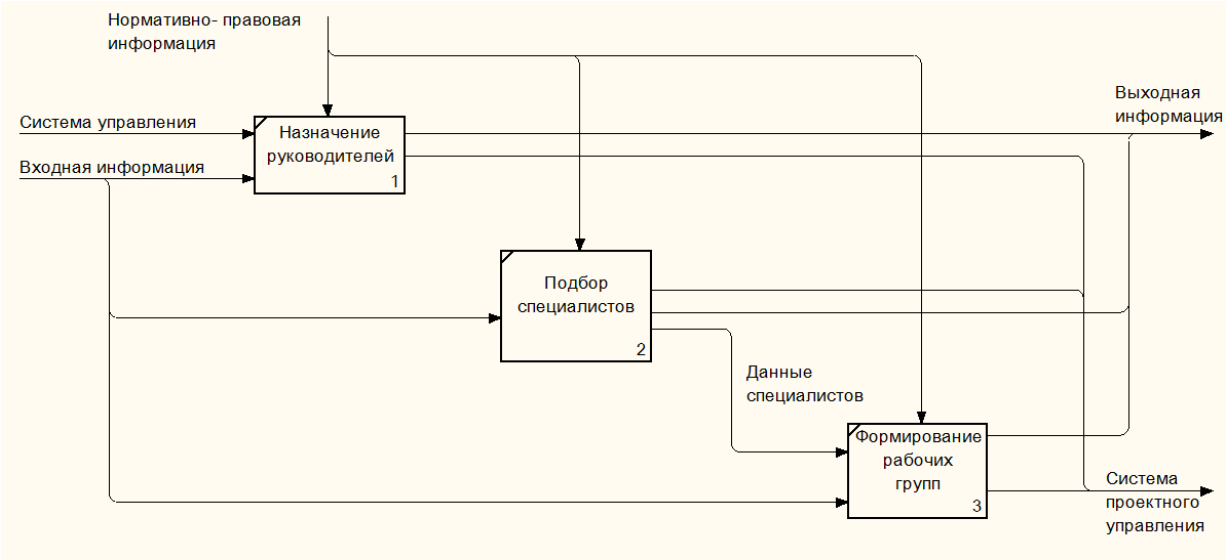

Рис. 3. Декомпозиция процесса подбора специалистов в рамках внедрения проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

После создания проектных офисов осуществляется планирование мероприятий по внедрению проектной системы управления. На основе разработанных планов производится разработка и внедрение документации по проектному управлению, проведение обучающих мерроприятий и тренингов, выбор и внедрение информационной системы проектного управления, а также оценка ситуации и корректирующие действия.

Разработка и внедрение документации по проектному управлению включает в себя два этапа – разработка и внедрение нормативной документации и положения о стимулировании участников проектной деятельности (рис. 4).

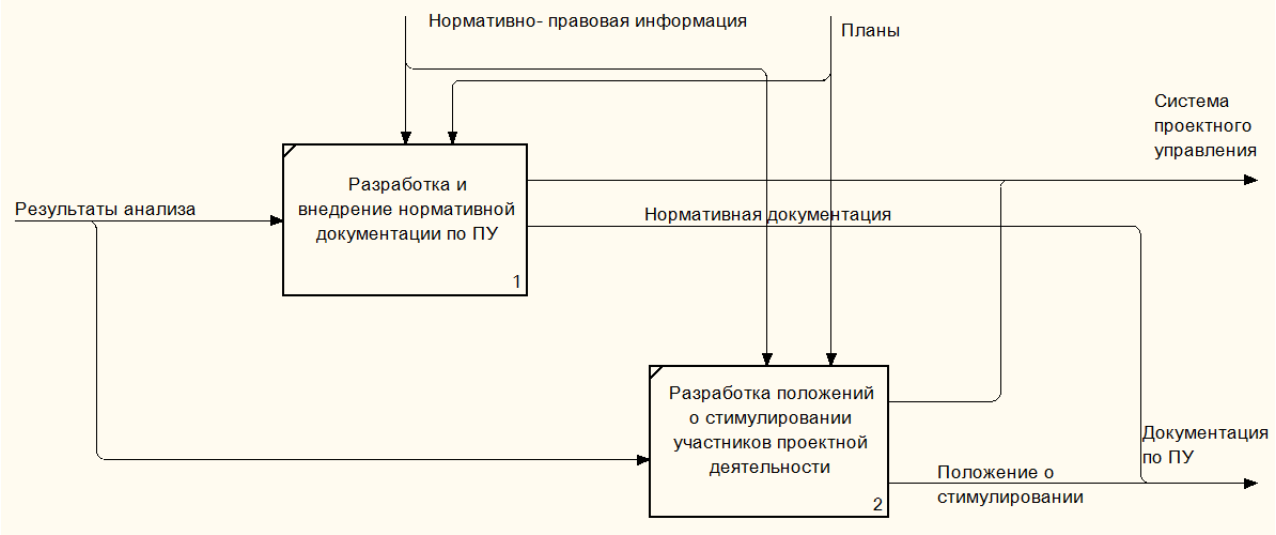

Рис. 4. Декомпозиция процесса разработки и внедрение нормативной документации в рамках внедрения проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

Разработанная документация наряду с планами также является управляющим фактором для следующих этапов внедрения проектного управления.

Наиболее длительный и трудоемкий этап внедрения проектного управления – это выбор и внедрение информационной системы. Выбор предполагает проведение исследования рынка существующих информационных системм управления, пригодных для использования при проектной форме управления. Если существующий рынок не в состоянии удовлетворить потребности учреждений с проектной формой управления, возможно принять решение о создании новой информационной системы, приспособленной для конкретных нужд управления данного учреждения или организации. При этом разрабатывается техническое задание для разработчиков информационных систем и осуществляется выбор фирмы-разработчика.

Последним эиапом внедрения проектного управления является оценка ситуации, которая сложилась в результате внедрения проектного управления, и проводятся корректирующие действия по устранению возникших трудностей и ошибок.

Оценка возникшей ситуации включает в себя три основных этапа – оценку хода реализации плана мероприятий, оценку работы участников, осуществляющих внедрение проектного управления, а также оценку эффективности внедрения проектного управления в деятельность учреждения (рис. 5).

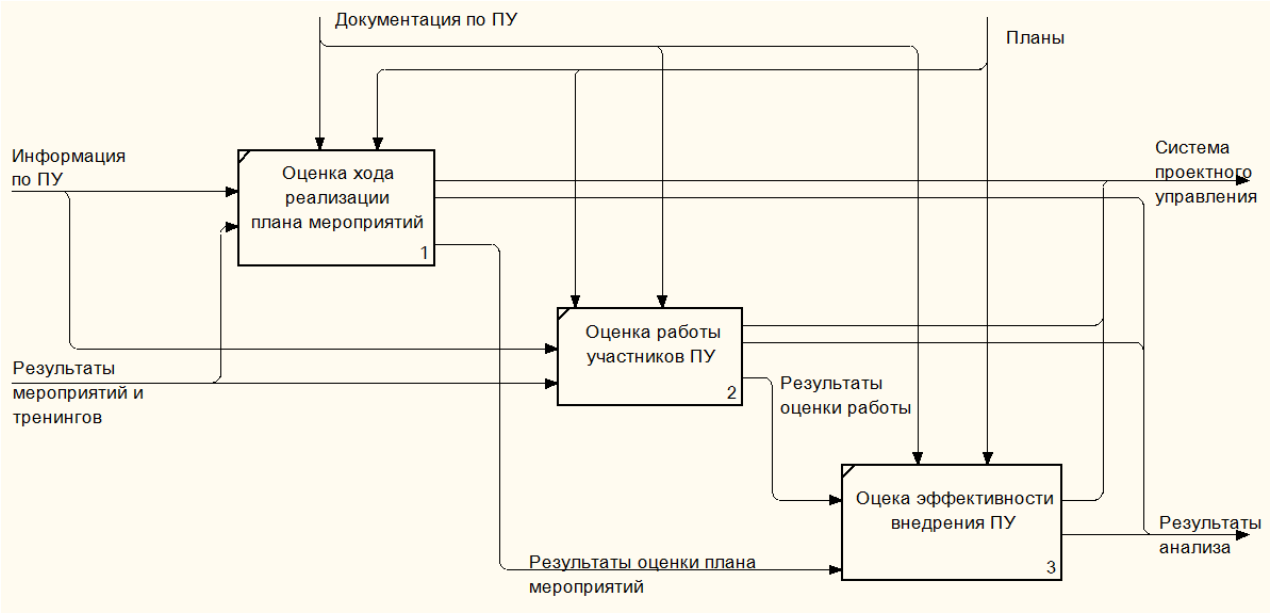

Рис. 5. Декомпозиция процесса оценки хода реализации Плана мероприятий в рамках внедрения проектного управления в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в деятельность органов исполнительной власти

Приложение 8. Методика расчета показателей эффективности внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера

В качестве показателей, которые позволят оценить результативность внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера необходимо рассматривать:

1. Долю проектных методик в общем объеме реализуемых мероприятий, которая рассчитывается как соотношение мероприятий, реализованных с использованием проектных методик и общего числа мероприятий.

2. Коэффициент внедрения, который показывает соотношение проектной деятельности к общему числу мероприятий исходя из уровня задействованных ресурсов ($К_{внедр}$). Для расчета показателя, характеризующего долю методик, использующих элементы проектного управления необходимо оценить текущее состояние системы управления:

Количественная оценка соотношения числа мероприятий по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, реализованных органами исполнительной власти с применением проектного управления и без применения проектного управления не является показателем, по которому можно однозначно судить о степени внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти. Необходимо ранжировать реализуемые мероприятия по уровню задействованных ресурсов, что позволит уменьшить влияние на оценку мероприятий (проектов) носящих сугубо организационный характер и не требующих значительных затрат для контроля.

Показателем, отражающим реальную степень внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти может стать коэффициент внедрения ($К_{внедр}$), который представляет собой соотношение взвешенной величины вовлеченных ресурсов в проектное управление, с общей взвешенной величиной вовлеченных ресурсов в реализацию мероприятий органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Степень внедрения проектного управления варьируется в промежутке от 0 до 1.

Значение 0 – показывает, что практики проектного управления не применялись органами исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Значение 1 – показывает полную реализацию проектной методологии в рамках деятельность органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Уровень задействованных ресурсов ($У_п$) определяется исходя из источников и их структуры по трехуровневой шкале: высокий, средний, низкий.

В качестве высокого уровня ресурсов, задействованных в реализации мероприятий (проектов) рассматриваются ситуации, в которых средства выделяются в рамках реализации федеральных целевых программ, из бюджетов структур федерального и регионального уровня. Присваивается значение 3.

В качестве среднего уровня задействованных ресурсов целесообразно рассматривать мероприятия/проекты в которых ресурсы предоставляются структурами муниципального уровня. Присваивается значение 2.

В качестве низкого уровня задействованных ресурсов целесообразно рассматривать мероприятия/проекты в которых дополнительные ресурсы не требуются (в основном организационные мероприятия в рамках основной деятельности). Присваивается значение 1.

Оценка проводится в рамках одного мероприятия (проекта). В случае реализации в рамках одного мероприятия (проекта) нескольких работ с разным уровнем задействованных ресурсов, то данному мероприятию (проекту) присваивается значение в промежутке между максимальным и минимальным уровнем задействованных ресурсов в зависимости от степени значимости тех или иных выполняемых работ.

В связи с тем, что мероприятия (проекты), реализуемые органами исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера не имеют экономическую направленность, то основным критерием оценки должна стать экономическая оценка величины затрат ($Э_n$) на данное мероприятие. Именно взвешенная оценка по данному критерию и позволит оценить результативность внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти.

Таблица 4. **Анализ показателей внедрения проводится на основании таблицы**

Мероприятия, реализуемые в органах исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера	$М_1$	$М_2$	$М_3$	…	$М_n$
Из них с элементами проектного управления	$П_1$	$П_2$	$П_3$	…	$П_n$
Уровень задействованных ресурсов (1)	$У_1$	$У_2$	$У_3$	…	$У_n$
Экономическая оценка величины затрат на мероприятие (проект) (2)	$Э_1$	$Э_2$	$Э_3$	…	$Э_n$

$$Mn\ (Пn) = Уn \times Эn \qquad (9)$$

Общая характеристика степени внедрения проектного управления на основе рассчитанных показателей находится как соотношение:

$$К_{внедр} = \sum Пn / \sum Mn \qquad (10)$$

Таким образом, получается взвешенная оценка степени внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в рамках реализации плана мероприятий.

Рассмотрим пример оценки результативность внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

На основании таблицы мы видим, что из пяти запланированных мероприятий только три использовали элементы проектного управления в ходе их реализации.

Таблица 5. **Анализ показателей внедрения**

Мероприятия реализуемые в органах исполнительной власти	$М_1$	$М_2$	$М_3$	$М_4$	$М_5$
Из них с элементами проектного управления	$П_1$		$П_2$		$П_3$
Уровень задействованных ресурсов (1)	2,3	1,2	1,8	2,2	3,5
Экономическая оценка величины затрат на мероприятие (проект) (2)	5	15	20	25	6

Таким образом, мы видим, что коэффициент внедрения проектного управления можно оценить соотношением вовлеченных ресурсов в проектное управление, с общей величиной вовлеченных ресурсов в реализацию мероприятий органов исполнительной власти по защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Для нашего примера $К_{внедр}$ = 68,5/141,5 = 0,484

Это говорит о том, что инструментарий проектного управления задействован лишь наполовину от потенциальных возможностей его применения.

Приложение 9. Методика оценки организационной эффективности реализации мероприятий в рамках проектного подхода

В качестве показателей, которые позволят оценить эффективности реализации мероприятий в рамках проектного подхода, нужно рассматривать количество связей в рамках осуществляемой деятельности.

Если мероприятия, которые планируется реализовать с использованием проектного управления, состоят из небольшого числа взаимодействий участников и не требуют большого числа вовлекаемых ресурсов, то использование проектного подхода не является оптимальным решением. На рис. 6 и 7 приведена иллюстрация процесса взаимодействия участников одно и того же мероприятия. В первом случае работы осуществляются в рамках повседневной деятельности организаций, а во втором используется проектный офис как координирующий орган управления.

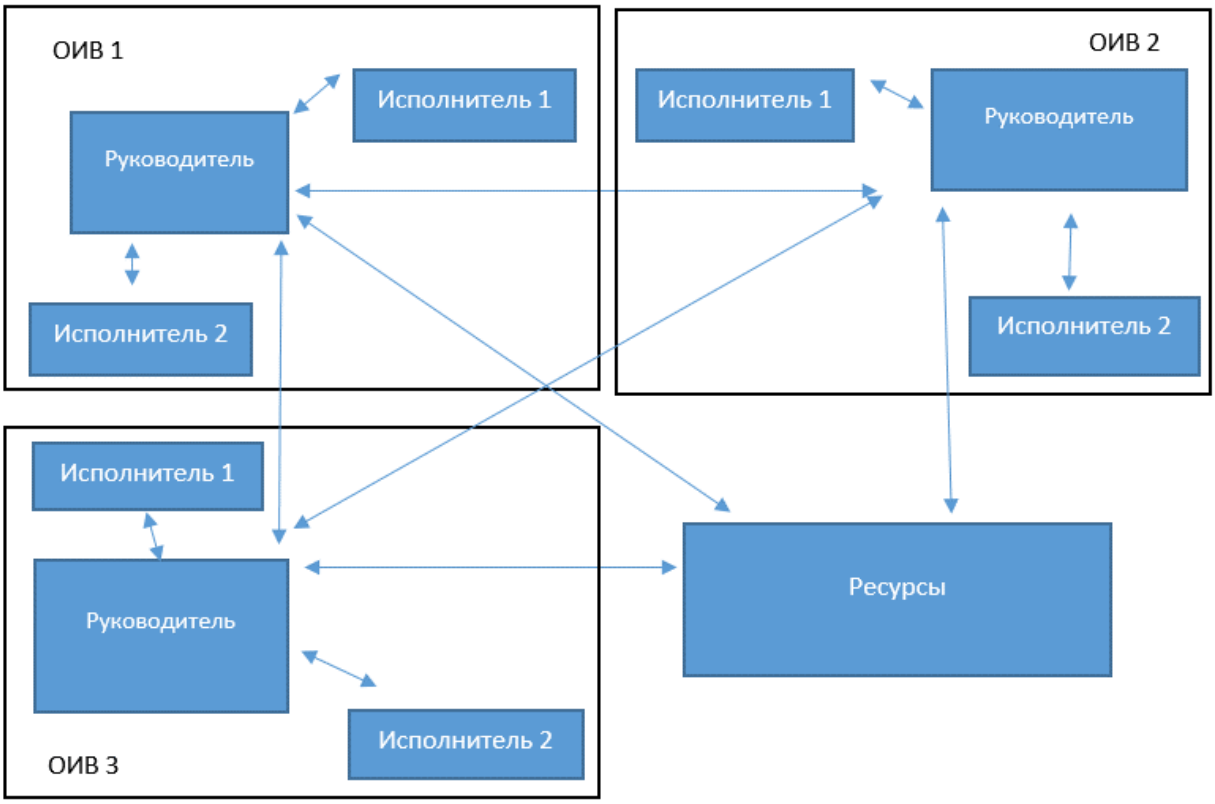

Рис. 6. Реализация мероприятия в рамках традиционной системы управления и распределения ресурсов

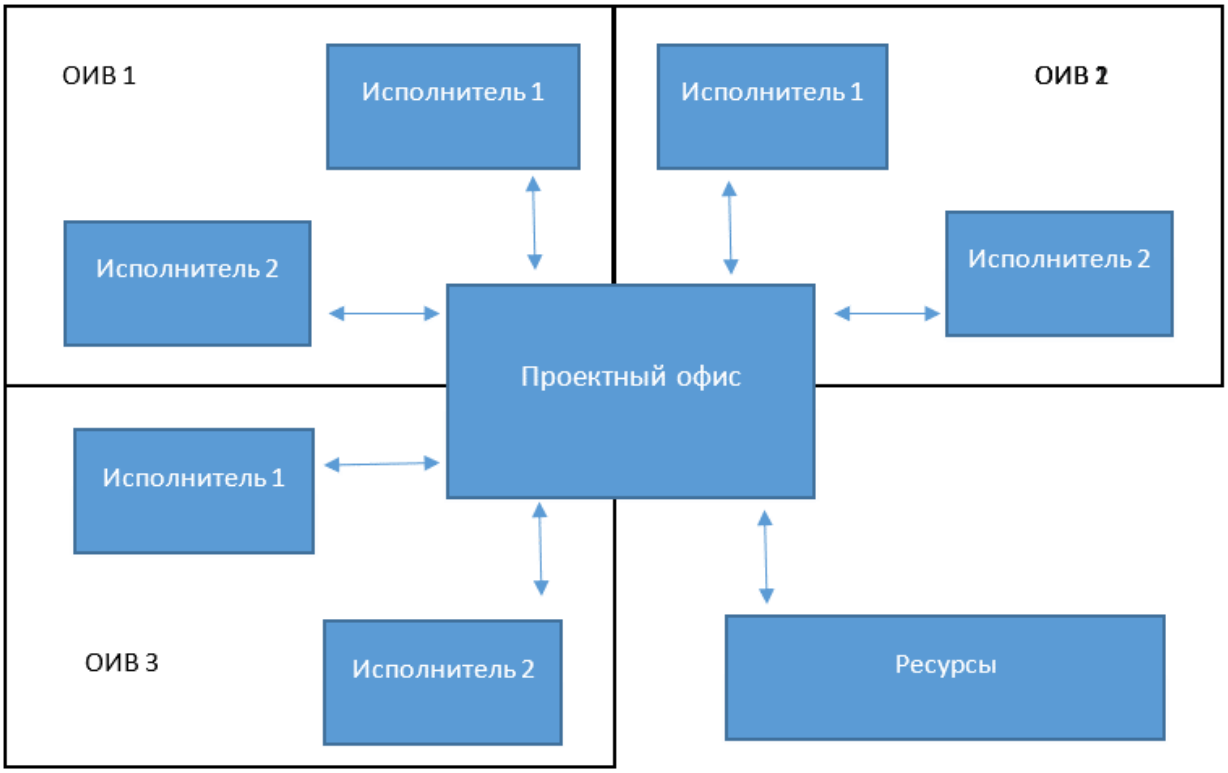

Рис. 7. Реализация мероприятия в рамках системы проектного управления

Как видно из представленных рис. 6 и 7, эффект возникает за счет возникновения координирующей структуры, роль которой должен выполнять проектный офис.

Таким образом, все контрольные мероприятия, в том числе связанные с распределением ресурсов, возлагаются на проектный офис, что позволит существенно высвободить административно-управленческие ресурсы органов исполнительной власти, вовлеченных в реализацию мероприятий.

Для оценки целесообразности реализации конкретного мероприятия в рамках системы проектного управления составляется организационная схема взаимодействия участников мероприятия в рамках распределения ресурсов, а далее подсчитывается количество необходимых связей. Если число связей между участниками мероприятия не превышает число связей в случае реализации мероприятия в рамках проектного управления, тогда целесообразно данное мероприятия реализовать в рамках существующей модели управления.