



Правительство Нижегородской области

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

19.05.2021 № 394

О развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях

В целях реализации проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» Правительство Нижегородской области **п о с т а н о в л я е т**:

1. Утвердить прилагаемое Положение о развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях (далее – Положение).

2. Установить, что функции проектного офиса Нижегородской области по реализации предусмотренных Положением проектов, в том числе в сфере внедрения технологий бережливого управления, в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях осуществляет департамент государственного управления и государственной службы Нижегородской области.

3. Органам исполнительной власти Нижегородской области и подведомственным им организациям руководствоваться Положением, утвержденным настоящим постановлением, при разработке и внедрении проектов, направленных на реализацию проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4. Рекомендовать органам местного самоуправления муниципальных образований Нижегородской области и подведомственным им организациям руководствоваться Положением, утвержденным

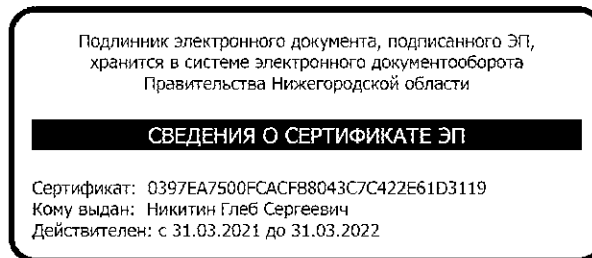
настоящим постановлением, при разработке и внедрении проектов, направленных на реализацию проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

5. Департаменту государственного управления и государственной службы Нижегородской области разработать организационно-методические документы по применению Положения, утвержденного настоящим постановлением.

6. Контроль за исполнением постановления возложить на заместителя Губернатора Нижегородской области Бетина А.А.

7. Настоящее постановление подлежит официальному опубликованию.

Губернатор



Г.С.НИКИТИН

УТВЕРЖДЕНО
постановлением Правительства
Нижегородской области
от 19.05.2021 № 394

ПОЛОЖЕНИЕ
о развитии проектно-ориентированной системы управления и
внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти
Нижегородской области и подведомственных им организациях

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Положением о департаменте государственного управления и государственной службы Нижегородской области, утвержденным постановлением Правительства Нижегородской области от 12 августа 2020 г. № 681, с учетом ГОСТ Р 56407-2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты», ГОСТ Р 56715.5-2015 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения», ГОСТ Р 56906-2016 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)» и Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденных распоряжением Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ, в целях реализации проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» и определяет подходы, принципы и порядок организации проектной деятельности органов исполнительной власти Нижегородской области, в том числе по внедрению бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и в подведомственных им организациях, не связанной с реализацией региональных проектов в соответствии с постановлением Правительства Нижегородской области от 23 апреля 2019 г. «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Нижегородской области» (далее – постановление № 224), а также формализует типовые шаблоны соответствующей отчетной документации.

1.2. Настоящее Положение направлено на повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организаций, в том числе за счет системного применения адаптированных для применения в сфере государственного управления ценностей, принципов и философии «бережливого производства», направленных на сокращение всех видов потерь, и распространяется на проекты, за исключением проектов, предусмотренных постановлением № 224, реализуемые органами исполнительной власти Нижегородской области с участием подведомственных им организаций и хозяйствующих субъектов с использованием средств областного бюджета,

а также на проекты, реализуемые за счет внебюджетных источников финансирования с участием в них органов исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организаций.

1.3. Целями реализации проектов являются:

- обеспечение эффективного достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти Нижегородской области и подведомственными им организациями;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- обеспечение прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с организациями, привлекаемыми органами исполнительной власти Нижегородской области, за счет использования единых подходов проектного управления.

2. Термины и определения

2.1. Основные понятия

2.1.1. Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на получение уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Типы проектов:

- экономический проект – проект, направленный на увеличение прибыли;
- оптимизационный проект – проект, направленный на оптимизацию процессов;
- комплексный проект – проект, направленный на решение комплексных задач.

Категории проектов:

- муниципальный проект – проект, реализуемый в границах одного муниципального образования.
- областной проект – проект, реализуемый на территории Нижегородской области.

Областные проекты подразделяются на приоритетные, межведомственные и внутренние.

2.1.2. Приоритетный проект – ключевой проект с точки зрения достижения целей органа исполнительной власти, находящийся под непосредственным контролем заместителя Губернатора Нижегородской области.

2.1.3. Межведомственный проект – проект, в котором задействованы сотрудники нескольких органов исполнительной власти или

подведомственных им организаций.

2.1.4. Внутренний проект – проект, в котором задействованы сотрудники одного органа исполнительной власти и сотрудники подведомственных ему организаций.

2.1.5. Жизненный цикл проекта – набор этапов проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле органов исполнительной власти и подведомственных им организаций, характером самого проекта и его прикладной областью.

2.1.6. Паспорт проекта – документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, план контрольных событий.

2.1.7. Задачи проекта – декомпозиция целей проекта с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).

2.1.8. План контрольных событий – инструмент проектного управления, укрупненный план мероприятий проекта, который является частью паспорта проекта, включает наиболее значимые контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания плана мероприятий проекта.

2.1.9. План мероприятий проекта – инструмент проектного управления в органах исполнительной власти и подведомственных им организациях, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

2.1.10. Мероприятие – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания.

2.1.11. Этап проекта – ограниченный во времени набор мероприятий проекта, объединенных с целью эффективного управления достижением основного результата выделенной (обособленной) части проекта.

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

2.2. Функциональные роли участников проектной деятельности

2.2.1. Заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта.

2.2.2. Куратор проекта – должностное лицо органа исполнительной власти Нижегородской области, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.

2.2.3. Руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта.

2.2.4. Команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

2.2.5. Исполнители проекта – участники проекта, ответственные за реализацию мероприятий для достижения контрольных событий проекта.

2.2.6. Администратор (ответственный секретарь) проекта – сотрудник органа исполнительной власти Нижегородской области или подведомственной организации, отвечающий за организацию процесса планирования проекта, подготовку отчетности по проекту, сопровождение согласования и ведение проектной документации, ведение архива проекта, организацию совещаний по проекту, ведение протоколов и оказание иной административной поддержки руководителю проекта.

2.2.7. Заинтересованные стороны проекта – должностные лица или структурные подразделения органа исполнительной власти Нижегородской области, подведомственные организации, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

2.2.8. Координатор проекта – сотрудник проектного офиса, отвечающий за методологическую поддержку проекта, согласование паспорта и плана мероприятий проекта, контроль исполнения контрольных событий проекта и подготовки администратором отчетности по проекту.

2.2.9. Организационная структура – структура количественного и качественного состава структурных подразделений органов исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организаций, схематически отражающая порядок их взаимодействия между собой и формируемая исходя из объема и содержания задач, решаемых органами исполнительной власти Нижегородской области, подведомственными им организациями, и интенсивности сложившихся в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях информационных и документационных потоков, и с учетом их организационных и материальных возможностей.

2.2.10. Функциональный проектный офис – структурное подразделение органа исполнительной власти Нижегородской области, организующее внедрение технологий бережливого управления, а также поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органах исполнительной власти Нижегородской области.

2.3. Управление проектом

2.3.1. Архив проекта – совокупность документов по проекту, имеющая заданную структуру.

2.3.2. Декомпозиция – разделение блоков мероприятий проекта или деятельности органов исполнительной власти и подведомственных

им организаций на более мелкие и более управляемые компоненты с целью обеспечения эффективного планирования, организации и контроля проекта.

2.3.3. Запрос на изменение в проекте – документ для корректировки реализации проекта, содержащий предложения по изменениям в проекте относительно утвержденных документов (паспорта проекта, плана мероприятий 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.

2.3.4. Инструмент – средство практической реализации управленческого решения.

2.3.5. Интегрированная система мотивации – свод рекомендаций и методов мотивации, основанных на единых принципах мотивации для всех должностных лиц органа исполнительной власти, как для участников проектов, так и для участников процессов.

2.3.6. Контрольное событие – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания.

2.3.7. Ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) – показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления.

2.3.8. Критерии успеха проекта – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

2.3.9. Отчет по проекту – инструмент проектного управления, включающий информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их недостижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства.

2.3.10. Показатель (индикатор) проекта/процесса – запланированное измеряемое количественное значение в проекте или процессе деятельности органа исполнительной власти или в подведомственных организациях, отражающее степень достижения цели.

2.4. Инструменты бережливых технологий

2.4.1. Бережливое производство – концепция организации управления, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, предполагающая вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

2.4.2. Организация рабочего пространства (5С) – пять взаимосвязанных принципов организации рабочего пространства, направленных на мотивацию и вовлечение персонала в процесс улучшения продукции/улучшения процесса предоставления услуги, процессов, системы управления

организации, снижение потерь, повышение безопасности и удобства в работе.

2.4.3. Защита от непреднамеренных ошибок – организационные приемы, позволяющие исполнителю при работе избежать ошибок.

2.4.4. Канбан – средство информирования, с помощью которого дается представление о количестве и статусе задач.

2.4.5. Картирование потока создания ценности – метод, направленный на создание визуального образа информационных и материальных потоков, необходимых для выполнения заказа потребителя.

2.4.6. Стандартизация работы – точное измерение и документирование действий, отображающее самый эффективный способ качественного выполнения работы.

3. Описание типовых функций проектных ролей

В ходе реализации проектной деятельности используются следующие органы управления и функциональные роли:

3.1. Координационный совет проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет»:

- осуществляет принятие ключевых решений, связанных с разработкой и реализацией проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет»;

- осуществляет координацию работы головной рабочей группы по запуску проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет», органов исполнительной власти Нижегородской области и администраций муниципальных образований Нижегородской области, институтов развития и других заинтересованных сторон, являющихся участниками проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет»;

- осуществляет оценку хода реализации проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

3.2. Головная рабочая группа по запуску проекта «Эффективное Правительство, Эффективный муниципалитет»:

- осуществляет организационно-техническое обеспечение деятельности координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет»;

- осуществляет подготовку планов внедрения технологий бережливого управления в органах исполнительной власти Нижегородской области, органах местного самоуправления Нижегородской области и подведомственных им организациях;

- осуществляет сбор и обобщение информации, связанной с вопросами внедрения технологий бережливого управления в органах исполнительной власти, органах местного самоуправления Нижегородской области и подведомственных им организациях;

- осуществляет контроль выполнения планов по внедрению технологий

бережливого производства в органах исполнительной власти Нижегородской области, органах местного самоуправления Нижегородской области и подведомственных им организациях;

- осуществляет подготовку отчетов в координационный совет проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет»;

- осуществляет выполнение иных функций в соответствии с решениями координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

3.3. Проектный офис:

- осуществляет разработку и внедрение документации по проектному управлению в органах исполнительной власти Нижегородской области и в подведомственных им организациях;

- на основании предложений органов исполнительной власти Нижегородской области осуществляет планирование проектной деятельности органов исполнительной власти Нижегородской области в части целей, направлений, контрольных событий, показателей и управление изменениями в плановых и проектных документах;

- осуществляет методическую поддержку разработки и экспертизу паспортов проектов, планов-графиков проектов, отчетов по проекту;

- осуществляет контроль реализации проектов, согласование регулярной отчетности по проектам;

- проводит аудит итоговой отчетности и архивов по завершенным проектам;

- осуществляет внедрение, поддержку и развитие системы мотивации участников проектов;

- осуществляет организацию работы координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет», подготовку материалов и проведение координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет»;

- осуществляет координацию обучения проектному управлению в органах исполнительной власти Нижегородской области.

3.4. Заказчик проекта:

- осуществляет формирование целей, ключевых показателей эффективности, критериев успешного выполнения проекта;

- осуществляет согласование запросов на изменения в проекте;

- осуществляет подготовку предложений о приостановке или прекращении проекта вследствие нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения;

- осуществляет приемку результатов работ, включая промежуточные результаты.

3.5. Куратор проекта:

- осуществляет согласование паспорта проекта, плана-графика проекта, отчетов по проекту;

- осуществляет верхнеуровневый контроль реализации проекта по срокам, финансовым показателям, результатам, целевым показателям;

- осуществляет разрешение рисков и проблем, выходящих за рамки компетенции руководителя проекта;
- представляет отчетность координационному совету проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» о ходе реализации проекта;
- осуществляет утверждение изменений по проекту, не влияющих на сроки и содержание контрольных событий проекта;
- осуществляет согласование значений КПЭ для участников проекта.

3.6. Руководитель проекта:

- осуществляет руководство процессами планирования, исполнения, управления изменениями, контроля и завершения проекта;
- осуществляет достижение целей и результатов проекта;
- осуществляет оперативное управление проектом;
- осуществляет организацию работ по планированию и реализации проекта;
- осуществляет контроль хода реализации проекта;
- осуществляет организацию работы команды проекта;
- осуществляет распределение задач между исполнителями;
- утверждает отчеты о статусе проекта, включая прогноз исполнения контрольных событий;
- осуществляет подготовку и согласование запросов на изменение проектной документации;
- осуществляет подготовку предложений по установлению значений КПЭ для участников проекта.

3.7. Координатор проекта:

- осуществляет методологическую поддержку участников приоритетного проекта;
- осуществляет согласование паспорта проекта, плана-мероприятий проекта в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости;
- осуществляет согласование отчетов по проекту в части соответствия методологии, корректности и непротиворечивости.

3.8. Ответственный за управление изменениями:

- осуществляет вовлечение сотрудников органов исполнительной власти, органов местного самоуправления в культуру постоянных улучшений;
- осуществляет передачу и внедрение методологии технологий бережливого производства в органах исполнительной власти.

3.9. Администратор проекта:

- осуществляет сбор отчетности, подготовку отчетности для руководства;
- осуществляет подготовку и протоколирование совещаний по проекту;
- осуществляет подготовку проектной документации и согласование проектной документации с заинтересованными сторонами проекта;
- осуществляет корректировку проектной документации

по утвержденным запросам на изменения;

- осуществляет ведение архива проекта;
- оказывает содействие руководителю проекта в решении отдельных задач, связанных с реализацией проекта.

3.10. Исполнители проекта:

- выполняют мероприятия по проекту;
- составляют отчетность по выполненным контрольным событиям, в том числе прогноз исполнения контрольных событий;
- обеспечивают информирование руководителя проекта о возможных рисках и проблемах (при необходимости).

3.11. Функциональные руководители подразделений, участвующих в проектах:

- осуществляют согласование требований к полученным результатам;
- используют результаты, полученные в рамках выполнения проектов;
- осуществляют назначение должностных лиц подразделений для участия в проектах в качестве исполнителей.

4. Порядок управления проектами

4.1. Процесс управления проектами в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях состоит из следующих групп процессов:

- инициация проекта;
- планирование проекта;
- реализация проекта;
- управление изменениями проекта;
- контроль проекта;
- завершение проекта.

4.2. Инициация проекта.

4.2.1. Целью инициации проекта является назначение куратора проекта, руководителя проекта, назначение администратора проекта, определение рабочей группы проекта и утверждение паспорта проекта.

4.2.2. Разработка паспорта проекта осуществляется руководителем проекта в соответствии с настоящим Положением по форме согласно приложению 1 к настоящему Положению.

4.2.3. Руководитель проекта согласует разработанный паспорт проекта с:

- а) заинтересованными сторонами проекта, вовлеченными в его реализацию;
- б) проектным офисом;
- в) куратором проекта;
- г) заказчиком проекта.

4.2.4. Проект, попадающий в категорию приоритетных, разработанный и согласованный в соответствии с настоящим Положением, рассматривается

на заседании координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» и утверждается решением координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4.2.5. Проект, попадающий в категорию межведомственных, разработанный и согласованный в соответствии с настоящим Положением, рассматривается на заседании головной рабочей группы проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» и утверждается решением головной рабочей группы проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4.2.6. Проект, попадающий в категорию внутренних, разработанный и согласованный в соответствии с настоящим Положением, рассматривается на совещании у куратора проекта при участии руководителя проекта и иных заинтересованных сторон проекта и утверждается решением куратора проекта. Копия утвержденного паспорта внутреннего проекта направляется для учета в проектный офис.

4.2.7. Решение об утверждении проекта должно включать паспорт проекта по форме согласно приложению 1 к настоящему Положению.

4.3. Планирование проекта.

4.3.1. Планирование проекта осуществляется руководителем проекта, администратором проекта и привлеченными им участниками проекта путем детализации утвержденного плана контрольных событий проекта и составления плана мероприятий по форме согласно приложению 2 к настоящему Положению.

4.3.2. На этапе планирования проекта проводится разбиение проекта на отдельные этапы и выделение достаточного (на основании экспертного мнения руководителя проекта и координатора проекта) количества мероприятий и контрольных событий в разрезах: отчетные периоды (неделя, месяц, квартал, год), этапы проекта, весь проект.

4.3.3. План мероприятий проекта согласуется:

- а) участниками проекта;
- б) руководителем проекта;
- в) координатором проекта;
- г) куратором проекта;
- д) заказчиком проекта.

4.3.4. Согласованный план мероприятий проекта утверждается решением координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для приоритетных проектов, решением головной рабочей группой по запуску проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для межведомственных проектов, куратором проекта для внутренних проектов. Копия утвержденного плана-графика внутреннего проекта направляется для учета в проектный офис.

4.4. Реализация проекта.

4.4.1. Реализация проекта осуществляется участниками проекта в соответствии с утвержденными паспортом проекта и планом мероприятий

проекта. Участники проекта реализуют запланированные мероприятия и достигают контрольные события, при этом своевременно информируют руководство о возникающих проблемах и рисках посредством отчетов по проекту. При необходимости участники проекта подготавливают запросы на изменения проекта. Руководитель проекта осуществляет общее управление проектом.

4.5. Управление изменениями проекта.

4.5.1. Участник проекта имеет право предложить руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в паспорт проекта, план контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, план мероприятий проекта.

4.5.2. Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений, согласует их с куратором проекта и координатором проекта.

4.5.3. Внесение изменений в паспорт проекта, план контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, план мероприятий проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

4.6. Контроль проекта.

4.6.1. Не позднее 3 (трех) рабочих дней после издания документа об утверждении проекта руководитель проекта совместно с куратором проекта и координатором проекта организуют совещание со всеми участниками проекта, на котором проводят первичный инструктаж по ведению периодической отчетности по проекту, фиксируют отчетные периоды (не реже 1 раза в месяц) и формы отчетности, а также определяют порядок использования при формировании отчетности информационных систем.

4.6.2. Датой предоставления отчета является последний рабочий день отчетного периода (неделя, месяц). По запросу координатора проекта, куратора проекта, координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» допускается подготовка отчета на произвольную дату по запросу.

4.6.3. В день предоставления отчета в течение 1 рабочего дня участник проекта в своей части предоставляет в электронном виде информацию в адрес проектного офиса о фактическом достижении контрольных событий за отчетный период, прогноз прохождения запланированных контрольных событий на ближайшие два отчетных периодов, а также сведения о рисках, проблемах, достигнутых и планируемых результатах проекта, не вошедших в утвержденный план мероприятий проекта, по форме согласно приложению 2 к настоящему Положению.

4.6.4. В течение 1 рабочего дня с момента получения отчета от участников проекта администратор проекта подготавливает отчет о статусе проекта по форме согласно приложению 3 к настоящему Положению и направляет его руководителю проекта и координатору проекта. В случае необходимости при подготовке отчета по приоритетному проекту методическую поддержку по его подготовке обеспечивает координатор

проекта.

4.6.5. В течение 1 рабочего дня после предоставления отчета администратором проекта руководитель проекта утверждает отчет о статусе проекта.

4.6.6. Утвержденный руководителем проекта отчет о статусе проекта направляется заказчику проекта, куратору проекта и координатору проекта. Также, по решению руководителя проекта или куратора проекта отчет о статусе проекта может рассматриваться на совещаниях рабочей группы проекта. Отчеты о статусе приоритетных проектов выносятся на рассмотрение на заседаниях координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4.6.7. В случае возникновения разногласий между руководителем проекта и координатором проекта в части содержания отчета о статусе проекта разногласия рассматриваются на совещании с куратором проекта, а при неустранении разногласий на этом уровне рассматриваются на заседаниях координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4.7. Завершение проекта.

4.7.1. Прекращение или приостановление проекта

4.7.1.1. В случае возникновения неустранимых условий во время реализации проекта, при которых проект не может продолжаться, руководитель проекта инициирует процедуру прекращения или приостановления проекта.

4.7.1.2. Прекращение проекта означает его досрочное завершение без возможности возобновления.

4.7.1.3. Приостановление проекта означает его досрочное завершение с возможностью последующего возобновления.

4.7.1.4. Решение о прекращении или приостановлении проекта может быть принято по окончании этапов проекта: координационным советом проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для приоритетных проектов; головной рабочей группой проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для межведомственных проектов, куратором проекта для внутренних проектов.

4.7.1.5. Для проектов, попадающих в категорию приоритетных, после получения указания о прекращении или приостановлении проекта руководитель проекта формирует итоговый отчет о реализации проекта (согласно приложению 3 к настоящему Положению) и согласует его с координатором проекта, куратором проекта и проектным офисом. Итоговый отчет о реализации приоритетного проекта также предоставляется для рассмотрения на заседании координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет». Копия итогового отчета о реализации внутреннего проекта направляется для учета в Проектный офис.

4.7.1.6. Для проектов, попадающих в категорию

межведомственных, после получения указания о прекращении или приостановлении проекта руководитель проекта формирует итоговый отчет о реализации проекта (согласно приложению 3 к настоящему Положению) и согласует его с координатором проекта, куратором проекта и проектным офисом. Итоговый отчет о реализации межведомственного проекта предоставляется для рассмотрения на заседании головной рабочей группы проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет». Копия итогового отчета о реализации внутреннего проекта направляется для учета в Проектный офис.

4.7.1.7. Для проектов, попадающих в категорию внутренних, после получения указания о прекращении или приостановлении проекта руководитель проекта формирует итоговый отчет о реализации проекта (согласно приложению 3 к настоящему Положению) и направляет его куратору проекта для подготовки доклада о завершении проекта. Копия итогового отчета о реализации внутреннего проекта направляется для учета в проектный офис.

4.7.1.8. Проект считается прекращенным или приостановленным с даты издания решения координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для приоритетных проектов, с даты издания решения головной рабочей группы проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для межведомственных проектов, с даты издания решения куратора для внутренних проектов.

4.7.2. Завершение проекта.

4.7.2.1. По итогам достижения цели (целей) проекта в соответствии с утвержденными проектными документами руководитель проекта инициирует процедуру завершения проекта.

4.7.2.2. Для проектов, попадающих в категорию приоритетных, руководитель проекта по согласованию с координатором проекта и куратором проекта направляет итоговый отчет о реализации проекта (по форме согласно приложению 3 к настоящему Положению) в проектный офис для подготовки доклада о завершении проекта и представления указанного доклада на заседании координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4.7.2.3. Для проектов, попадающих в категорию межведомственных, руководитель проекта по согласованию с координатором проекта и куратором проекта направляет итоговый отчет о реализации проекта (по форме согласно приложению 3 к настоящему Положению) в проектный офис для подготовки доклада о завершении проекта и представления указанного доклада на заседании головной группы проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет».

4.7.2.4. Для проектов, попадающих в категорию внутренних, руководитель проекта направляет итоговый отчет о реализации проекта (по форме согласно приложению 3 к настоящему Положению), куратору проекта для подготовки доклада о завершении проекта и представления проектному офису. Копия итогового отчета о реализации внутреннего

проекта направляется для учета в проектный офис.

4.7.2.5. По результатам рассмотрения доклада о завершении проекта и утверждения итогового отчета на заседании координационного совета проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для приоритетных проектов издается решение о закрытии проекта. Решение направляется для учета в проектный офис.

4.7.2.6. По результатам рассмотрения доклада о завершении проекта и утверждения Итогового отчета на заседании головной рабочей группы проекта «Эффективное Правительство, эффективный муниципалитет» для межведомственных проектов издается решение о закрытии проекта. Решение направляется для учета в проектный офис.

4.7.2.7. По результатам рассмотрения доклада о завершении проекта и утверждения итогового отчета на заседании рабочей группы с участием куратора проекта для внутренних проектов издается решение о закрытии проекта. Решение направляется для учета в проектный офис.

5. Основные методы и инструменты бережливых технологий

В ходе реализации проектов с применением бережливых технологий используются следующие основные методы и инструменты:

5.1. Стандартизация работы

Наименование метода	Стандартизация работы
Иные наименования	Стандартизация, стандартизированная работа, стандартная операционная процедура (СОП)
Используемые инструменты	Хронометраж, нормирование
Применяемые совместно методы	Визуализация, организация рабочего пространства (5С), картирование потока создания ценности, канбан, быстрая переналадка, защита от непреднамеренных ошибок
Применение	
Назначение метода	Достижение наилучшего, воспроизводимого способа выполнения работы, обеспечивающего должный уровень безопасности, качества и производительности
Краткое описание	Стандартизация работы – точное измерение и документирование действий, отображающее самый эффективный способ качественного выполнения работы
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	а) Рассчитать время такта для создания продукта / предоставления услуги; б) проанализировать текущую работу; в) определить потери, их причины и устранить

	<p>причины потерь;</p> <p>г) разработать стандарт работы:</p> <p>1) определить потребителя результата выполнения операций;</p> <p>2) определить каждый рабочий шаг, последовательность выполнения операций;</p> <p>3) определить безопасные методы выполнения операций;</p> <p>4) определить перечень необходимого оборудования и инструментов;</p> <p>5) определить требования к сотрудникам;</p> <p>6) определить время цикла для каждой операции и процесса в целом;</p> <p>д) определить минимальный уровень запасов исходя из потребностей следующих операций в процессе;</p> <p>е) провести обучение сотрудников стандартам работы;</p> <p>ж) разместить стандарты работы в удобных для их использования местах;</p> <p>и) проанализировать текущие стандарты работы с целью их актуализации;</p> <p>к) распространить лучший опыт по организации</p>
Возможности и риски	
Возможности	<p>Воспроизводимый результат осуществления деятельности.</p> <p>Быстрый поиск и обнаружение отклонений от выполнения стандартов.</p> <p>Оперативность и наглядность в обучении сотрудников</p>
Риски	<p>Разработка избыточного количества документов на рабочих местах.</p> <p>Сложность внесения изменений в стандарты при необходимости их улучшения</p>

5.2. Организация рабочего пространства (5С)

Наименование метода	Организация рабочего пространства (5С)
Иные наименования	Система «Упорядочение», Практика 5С, Метод 5С, Концепция 6С, Концепция 4С, Организация рабочего пространства
Используемые инструменты	«Красные ярлыки», оконтуривание, ячеечное размещение предметов
Применяемые совместно методы	Визуализация, стандартизация работы

Применение	
Назначение метода	Создание условий для эффективного выполнения операций, экономии времени, повышения производительности и безопасности труда; создание и поддержание порядка и чистоты на каждом рабочем месте
Краткое описание	Совокупность шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства: 1) сортировка, 2) соблюдение порядка, 3) содержание в чистоте, 4) стандартизация, 5) совершенствование
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) Удаление ненужных предметов (сортировка):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить перечень необходимых предметов (наименование, количество); 2) отсортировать все необходимое и ненужное; 3) избавиться от всего ненужного (перемещение, удаление) <p>б) самоорганизация (соблюдение порядка):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить место для каждого предмета; 2) расположить предметы исходя из необходимости и частоты использования; 3) визуализировать места хранения предметов; 4) провести маркировку проходов, мест потенциальной опасности, нанести обозначения на инструмент, тару, материалы, сырье, комплектующие, продукцию; 5) расположить оборудование и инструмент таким образом, чтобы каждый сотрудник мог легко их найти, использовать и возвращать на место после использования; <p>в) систематическая уборка (содержание в чистоте):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) определить и локализовать/устранить источники загрязнений; 2) определить правила уборки, в том числе объекты, периодичность, приспособления, методы выполнения уборки; 3) внести информацию по правилам уборки в контрольный лист уборки; 4) проводить уборку рабочего пространства согласно утвержденным правилам; 5) осуществлять проверку готовности

	<p>инструментов, приспособлений и оборудования выполнять свои функции;</p> <p>г) стандартизация:</p> <p>1) создать стандарты содержания рабочих мест на основе полученных результатов на предыдущих этапах</p> <p>д) совершенствование (поддержание и улучшение):</p> <p>1) соблюдать стандарты содержания каждого рабочего места и постоянно совершенствовать организацию рабочего пространства;</p> <p>2) создать программу аудитов рабочих мест на соответствие стандартам содержания каждого рабочего места</p>
Возможности и риски	
Возможности	<p>Улучшение условий труда (чистота, эргономика и экономичность каждого рабочего места) и безопасности.</p> <p>Проявление инициативы и творческого потенциала сотрудников при организации рабочего пространства.</p> <p>Сокращение времени на поиск необходимых предметов (инструмента, материалов, комплектующих, документации).</p> <p>Повышение степени вовлеченности сотрудников в процессы улучшения рабочего пространства</p>
Риски	<p>Возвращение к первоначальному состоянию рабочего пространства, если метод не реализуется постоянно</p>

5.3. Картирование потока создания ценности (КПСЦ)

Наименование метода	Картирование потока создания ценности
Иные наименования	Карта потока создания ценности (КПСЦ), карта потока процесса
Используемые инструменты	Хронометраж
Применяемые совместно методы	Стандартизация работы, организация рабочего пространства (5С), визуализация, быстрая переналадка, канбан
Применение	
Назначение метода	Наглядное представление потока создания ценности, его характеристик с целью поиска и сокращения потерь, и улучшение потока с точки зрения сокращения всех видов потерь и удовлетворения требований потребителя

Краткое описание	Картирование потока создания ценности - метод, направленный на создание визуального образа информационных и материальных потоков, необходимых для выполнения заказа потребителя. Различают три вида карты: карта текущего состояния, карта целевого состояния и карта идеального состояния
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) Построить карту текущего состояния потока создания ценности. Основные шаги построения карты потока создания ценности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выбор продукции/услуги; 2) определение потребителя выбранной продукции/услуги и его требований (срок исполнения, объем, требования, частота предоставления); 3) определение основных процессов и их основных параметров (время цикла, время обработки, время переналадки, уровень запасов, материалов, комплектующих, число сотрудников, участвующих в данном процессе и др.); 4) определение подразделений, необходимых для создания продукции/услуг; <p>б) проанализировать текущий поток создания ценности, найти существующие потери в процессах и при их взаимодействии;</p> <p>в) разработать карту идеального состояния потока создания ценности;</p> <p>г) разработать карту целевого состояния потока создания ценности;</p> <p>д) определить мероприятия для перехода к целевому состоянию потока создания ценности</p> <p>е) определить мероприятия для перехода к идеальному состоянию потока создания ценности</p>
Возможности и риски	
Возможности	<p>Представление потока создания ценности и его характеристик на одной карте.</p> <p>Визуализация потерь и их источников.</p> <p>Проведение всестороннего анализа потока создания ценности</p>
Риски	Сложность в организации сбора достоверных данных о состоянии потока создания ценности

5.4. Визуализация

Наименование метода	Визуализация
Иные наименования	Визуальный менеджмент
Используемые инструменты	Отчет формата А3, маркировка, оконтуривание
Применяемые совместно методы	Организация рабочего пространства (5С)
Применение	
Назначение метода	Отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений
Краткое описание	Расположение всех инструментов, стадий и информации о результативности работы системы таким образом, чтобы они были четко видимы, и чтобы каждый участник процесса моментально мог оценить состояние системы
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) Определить объекты визуализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оборудование; - материалы (незавершенное производство, несоответствующая продукция (брак), готовая продукция); - запасы; - инструменты; - документация; - характеристики процессов, в том числе потока создания ценности <p>б) определить способы визуализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - маркировка; - разметка; - стенды, плакаты, информационные доски, электронные табло и др.; - графическое представление данных и т.п. <p>в) определить процедуру сбора, обработки, размещения информации и ее актуализации, в том числе периодичность, ответственность, формат и др.</p>
Возможности и риски	
Возможности	Наглядное восприятие и возможность анализа текущего состояния производственных процессов. Принятие обоснованных и оперативных решений. Быстрое реагирование на проблемы
Риски	Избыточность, недостаточность, недостоверность информации для принятия решений

5.5. Защита от непреднамеренных ошибок (Пока-Йоке)

Наименование метода	Защита от непреднамеренных ошибок (Пока-Йоке)
Иные наименования	-
Используемые инструменты	Диаграмма Исикавы, Пять «Почему», «Мозговой штурм»
Применяемые совместно методы	Визуализация
Применение	
Назначение метода	Предупреждение появления непреднамеренных ошибок и их оперативное устранение
Краткое описание	<p>Устройства защиты от непреднамеренных ошибок выполняют три основные функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предупреждение (операция не может начаться, поскольку устройство защиты от непреднамеренных ошибок обнаруживает ошибку до начала выполнения операции); - контроль (операция не может завершиться, поскольку устройство защиты от непреднамеренных ошибок не позволяет детали покинуть место обработки, если операция была произведена с ошибкой или обработка полностью не завершена); - остановка (деталь не может попасть на следующую операцию, поскольку устройство защиты от непреднамеренных ошибок обнаруживает изготовленную несоответствующую деталь)
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	<p>а) Выявить существующие и потенциальные несоответствия;</p> <p>б) выявить причины существующих и потенциальных несоответствий;</p> <p>в) спроектировать технические устройства, направленные на предотвращение несоответствий (ошибок). Технические устройства выполняют три функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предупреждение (применение технических устройств для выполнения данной функции имеет первостепенное значение); - контроль; - остановка. <p>г) распространять и развивать практику применения приспособлений, предотвращающих появление</p>

	несоответствий (ошибок) в других процессах (особенно на этапе проектирования)
Возможности и риски	
Возможности	Встраивание качества в производственный процесс. Предупреждение ошибок при выполнении операций
Риски	Задержки во время осуществления операций

5.6. Канбан

Наименование метода	Канбан
Иные наименования	-
Используемые инструменты	Доска канбан, электронный канбан
Применяемые совместно методы	Стандартизация работы, визуализация
Применение	
Назначение метода	Производство требуемого внутренним и внешним потребителем объема продукции точно вовремя
Краткое описание	Канбан – средство информирования, с помощью которого дается представление о количестве и статусе задач
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	а) определить объект, в рамках которого будет применяться канбан. Проанализировать информационные потоки, которые могут дать информацию о возможности применения канбана; б) обучить работников правилам работы на основе канбан; в) запустить систему канбан; г) проводить улучшения системы. На этапе запуска системы рекомендуется документировать время цикла
Возможности и риски	
Возможности	Снижение количества документации между операциями в процессе. Повышение ответственности и вовлеченности работников
Риски	Сложность применения при частых колебаниях объема информационного потока

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
Положению о развитии проектно-ориентированной
системы управления и внедрении бережливых
технологий в органах исполнительной власти
Нижегородской области и подведомственных им
организациях

ПАСПОРТ ПРОЕКТА №:

« _____ »
на 20__ – 20__ годы

1. Характеристика проекта				2. Обоснование проекта			
<p>Заказчик проекта: (Физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта) Периметр проекта: (Задействованные ОИВ, ОМСУ, подведомственные организации) Владелец процесса: (Руководитель подразделения/функции, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность) Тип проекта: (Экономический проект/ оптимизационный проект) Категория проекта: (Приоритетный/межведомственный/ ведомственный) Куратор проекта: (ФИО, должность) Руководитель проекта: (ФИО, должность) Бюджет проекта: (тыс.руб.)</p>				<p align="center"><i>формулировка проблем, которые решает проект риски в случае невыполнения проекта</i></p>			
3. Целевые показатели				4. План контрольных событий			
Цели		Текущий показатель	Целевой показатель	Идеальный показатель	1. Старт – дата 2. Диагностика и планирование – дата 3. Внедрение – дата 4. Завершение – дата		
1. Экономический эффект							
2. Время протекания процесса							
3. Социальный эффект							

УТВЕРЖДАЮ: _____
(Куратор проекта)

СОГЛАСОВАНО: _____
(Руководитель проекта)

5. Рабочая группа проекта

№	ФИО	Должность	Функциональная роль в проекте	Контактные данные, сот. телефон, Email
			Куратор проекта	
			Руководитель проекта	
			Администратор проекта	
			Оператор мониторинга проекта (внесение данных в ИСУП ОИВ НО)	
			Член рабочей группы 1	
			Член рабочей группы 2	
			Член рабочей группы ...	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Положению о развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ОТЧЕТ/ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ по проекту/этапу проекта

Наименование проекта/этапа проекта	<Указать наименование проекта в случае завершения всего проекта или наименование проекта и наименование этапа проекта в случае завершения этапа проекта>
Куратор проекта	<Указать Ф.И.О. Куратора проекта>
Руководитель проекта	<Указать Ф.И.О. Руководителя проекта>

Достижение результатов проекта/этапа проекта

№	Запланированные результаты	Окончательный статус	Комментарий
1	<Указать результаты проекта, определенные в Паспорте проекта>	<Получен/ не получен/ получен частично>	<Для статусов, отличающихся от «Получен», привести комментарий, объясняющий недостижение результата>
2			
3			
Итого Достигнуто результатов		<Указать количество и процент достигнутых результатов>	<В случае частичного получения некоторых результатов необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

Достижение качества результатов проекта/этапа проекта

№	Установленные критерии успеха	Окончательный статус	Комментарий
1	<Указать критерии успеха проекта, определенные в Паспорте проекта>	<Достигнут/ не достигнут/ достигнут частично>	<Для статусов, отличающихся от «Достигнут», привести комментарий, объясняющий несоответствие критерию успеха>
2			
3			
Итого Достигнутых критериев успеха		<Указать количество и процент достигнутых критериев успеха>	<В случае частичного недостижения некоторых критериев успеха необходимо привести комментарий, как вычислялось итоговое количество и процент>

Соблюдение сроков проекта/этапа проекта

Плановая длительность проекта/этапа проекта	Фактическая длительность проекта/этапа проекта	Отклонение
<Указать плановую длительность проекта/этапа проекта в календарных днях на основе данных о дате начала и окончания из Паспорта проекта>	<Указать фактическую длительность проекта/этапа проекта в календарных днях на основе данных о дате начала из Паспорта проекта и дате окончания из протокольного решения руководителя органа исполнительной власти>	<Указать отклонение в процентах фактической длительности от плановой (фактическая длительность - плановая длительность)/плановая длительность>
Дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта		
<Указать дополнительные комментарии к соблюдению сроков завершения проекта в случае необходимости, например, указав зафиксированные сроки начала и завершения проекта или причины отклонения>		

Ключевые показатели эффективности проекта/этапа проекта

Критерий КПЭ	Вес критерия КПЭ	Уровень критерия КПЭ
Достижение результатов проекта/этапа проекта	40%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Достижение качества результатов проекта/этапа проекта	30%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Достижение качества результатов проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Соблюдение сроков проекта/этапа проекта	30%	<Указать уровень критерия КПЭ в соответствии с таблицей «Соблюдение сроков проекта/этапа проекта» и формулировками уровней КПЭ (0, 0.7, 1, 1.5)>
Итоговое значение КПЭ	<Указать итоговое значение КПЭ>	<Итоговое значение КПЭ вычисляется как сумма произведений весов на уровни>

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
к Положению о развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях

Уровни оценки критериев КПЭ

1. КПЭ проекта/этапа проекта:

№ п/п	Критерий КПЭ и его вес	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Достижение результатов проекта/этапа проекта Вес 40%	Большая часть результатов проекта/этапа проекта не достигнута	Большая часть результатов проекта/этапа проекта достигнута	Все результаты проекта/этапа проекта достигнуты	Все результаты проекта/этапа проекта достигнуты, получены новые важные незапланированные результаты
2.	Качество достигнутых результатов проекта/этапа Вес 30%	Большинство критериев успеха проекта/этапа проекта не достигнуто	Большинство критериев успеха проекта/этапа проекта достигнуто	Все критерии успеха проекта/этапа проекта достигнуты	Все критерии успеха проекта/этапа проекта достигнуты, качество достигнутых результатов проекта/этапа проекта значительно превышает ожидаемый уровень
3.	Соблюдение сроков завершения проекта/этапа проекта Вес 30%	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, более чем на 30% от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, более чем на 10%, но менее чем на 30% (или равно) от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, менее чем на 10% или с опережением сроков, менее чем на 10% (или равно) от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опережением сроков, более чем на 10% от длительности проекта/этапа проекта

2. Индивидуальный КПЭ:

№ п/п	Критерий КПЭ и его вес	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Качество выполнения контрольных событий и поручений Вес 25%	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно ниже ожидаемого уровня	Качество выполнения контрольных событий и поручений ниже ожидаемого уровня, но приемлемо	Качество выполнения контрольных событий и поручений соответствует ожидаемому уровню	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно превышает ожидаемый уровень

№ п/п	Критерий КПЭ и его вес	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
2.	Соблюдение сроков выполнения контрольных событий и поручений Вес 25%	Менее 70% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	От 70% до 100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки (не включая 100%)	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки, из них более 20% контрольных событий и поручений выполнено с существенным опережением сроков
3.	Эффективность взаимодействия Вес 25%	Неэффективное взаимодействие с другими участниками проекта в большинстве случаев	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта в большинстве случаев	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта на протяжении всего времени	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта на протяжении всего времени, должностное лицо является примером эффективного взаимодействия для других участников проекта
4.	Своевременность и качество предоставления отчетности Вес 25%	Отчетность по контрольным событиям и поручениям в большинстве случаев не предоставлялась или имела низкое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям в большинстве случаев (больше 50%, но меньше или равно 90%) предоставлялась в сроки и имела приемлемое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям почти всегда (больше 90%, но меньше 100%) предоставлялась в сроки и имела высокое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям всегда предоставлялась в сроки и имела высокое качество