

**ИНСТРУМЕНТ СОТРУДНИЧЕСТВА В ОБЛАСТИ ЯДЕРНОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ (ИСЯБ)**

ОПЕРАТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Руководство Конечного Пользователя,
участвующего в Программе ИСЯБ

(Ред. 4, сентябрь 2020)

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | ИСТОРИЯ ВОПРОСА | 4 |
| 2 | ПРОГРАММА ИСЯБ | 6 |
| 2.1 | ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИСЯБ | 6 |
| 2.2 | СФЕРА ДЕЙСТВИЯ | 6 |
| 2.3 | ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ | 6 |
| 3 | ОСНОВНЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ | 8 |
| 3.1 | Роли и ответственность Европейской Комиссии | 8 |
| 3.1.1 | Генеральная Дирекция Европейской помощи по развитию и сотрудничеству (DEVCO) | 8 |
| 3.1.2 | Подразделение А4 Ядерная Безопасность DEVCO | 8 |
| 3.1.3 | Объединенный Исследовательский Центр /Joint Research Centre | 9 |
| 3.1.4 | Комитет ИСЯБ | 10 |
| 3.1.5 | Делегация ЕС в Украине | 10 |
| 3.2 | Роли и ответственность Украинских Партнеров | 10 |
| 3.3 | Роли и ответственность Конечных Пользователей | 10 |
| 3.4 | Роли и ответственность ГИЯР Украины | 12 |
| 3.5 | Роли и ответственность Подрядчиков и Консультантов | 12 |
| 3.6 | Роли и ответственность JSO | 13 |
| 4 | СОВМЕСТНЫЕ ОРГАНЫ КОНТРОЛЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ | 14 |
| 4.1 | Координационный Комитет ИСЯБ Конечного Пользователя | 15 |
| 4.1.1 | Сектор РАО, Снятие с Эксплуатации и Реабилитация | 15 |
| 4.1.1 | Сектор Поддержки Оператора | 16 |
| 4.2 | Рабочая Группа в секторе РАО, снятие с эксплуатации и реабилитация | 16 |
| 4.3 | Совместная Рабочая Группа в секторе Поддержки Оператора | 17 |
| 4.4 | Наблюдательный Совет для Украины по ИСЯБ | 19 |
| 4.5 | Комитет ИСЯБ ЕС | 19 |
| 5 | СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТОВ ИСЯБ (СДКП) | 20 |
| 5.1 | ИСТОРИЯ ВОПРОСА | 20 |
| 5.2 | НАЗНАЧЕНИЕ | 21 |
| 5.3 | ЛОГИКА ПРОГРАММЫ | 21 |
| 5.4 | КООРДИНАЦИОННЫЕ КОМИТЕТЫ | 22 |
| 6 | ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА ИСЯБ | 23 |
| 6.1 | ФАЗА РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА | 23 |
| 6.2 | РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА | 24 |
| 6.3 | ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА | 24 |
| 6.4 | РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА | 25 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.5 | ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА..... | 25 |
| 7 | ГРАФИК РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ДЕЙСТВИЙ..... | 26 |
| 7.1.1 | Ноябрь..... | 26 |
| 7.1.2 | Январь..... | 26 |
| 7.1.3 | Март..... | 26 |
| 7.1.4 | Апрель..... | 26 |
| 7.1.5 | Апрель / Май..... | 27 |
| 7.1.6 | Июнь..... | 27 |
| 7.1.7 | Июнь..... | 27 |
| 7.1.8 | Сентябрь..... | 27 |
| 7.1.9 | Октябрь..... | 27 |
| 8 | КАРТОЧКА ДЕЙСТВИЙ И КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА..... | 28 |
| 8.1 | РАЗРАБОТКА КРАТКОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА К КАРТОЧКЕ ДЕЙСТВИЙ..... | 28 |
| 8.1.1 | Правила..... | 28 |
| 8.1.2 | Краткое Описание Проекта..... | 28 |
| 8.1.3 | Карточка Действий..... | 30 |
| 9 | КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)..... | 31 |
| 9.1 | Что такое КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ..... | 31 |
| 9.2 | ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРІ..... | 31 |
| 9.3 | УСТАНОВЛЕНИЕ КРІ ПО ПРОЕКТАМ ИСЯБ..... | 33 |
| 9.3.1 | Фаза планирования..... | 33 |
| 9.3.2 | Фаза реализации..... | 34 |
| 9.3.3 | Фаза Завершения и мониторинга проекта / Передача Выгоды..... | 35 |
| 10 | ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ..... | 37 |
| 10.1 | ВВЕДЕНИЕ..... | 37 |
| 10.2 | ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ..... | 37 |
| 11 | РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА..... | 40 |
| 11.1 | ПРОЯСНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, ОБЪЕМА РАБОТ И ПОДОТЧЕТНЫХ МАТЕРИАЛОВ..... | 40 |
| 11.2 | ПЕРЕОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА..... | 41 |
| 11.3 | СТРУКТУРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА И КОММУНИКАЦИЯ..... | 41 |
| 11.4 | ОТСЛЕЖИВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОЕКТУ..... | 42 |
| 11.5 | УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ..... | 43 |
| 11.6 | УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ..... | 43 |
| 11.7 | ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА..... | 44 |

Приложение 1: Краткое описание проекта к Карточке Действий (AD)

Приложение 2: Техническое задание

Приложение 3: Оценка стоимости

Введение

1 ИСТОРИЯ ВОПРОСА

Финансовый инструмент Европейского Союза «Техническая Помощь Содружеству Независимых Государств (TACIS)», который был создан в 1992г с целью обеспечения повышения безопасности эксплуатации атомных электростанций (АЭС) в странах бывшего Советского Союза, в 2007 году был замещен новым Инструментом Сотрудничества в области Ядерной Безопасности (ИСЯБ). Проекты, финансируемые по программе TACIS, реализация которых все еще продолжается, будут завершены в 2014 г.

Изначально приоритет Программы TACIS был направлен на реализацию проектов, в рамках которых в страны-бенефициары поставлялось оборудование, критически важное для безопасности. С того времени системы безопасности АЭС в странах бывшего Советского Союза были усовершенствованы по Программе TACIS настолько, что изначальный приоритет проектов, предусматривающих поставки оборудования, значительно снизился. Более того, Эксплуатирующие Организации России и Украины, Росэнергоатом и НАЭК Энергоатом, основанные в 1992 и 1996 гг. соответственно, развились в современные государственные компании со значительно улучшенным доходом. В различной степени обе организации рассматриваются как обладающие ресурсами для дальнейшей модернизации своих АЭС.

В контексте Программы ИСЯБ, срок действия которой запланирован до 2020 года, был пересмотрен объем поддержки, оказываемой Европейской Комиссией (ЕК) Украине в области ядерной безопасности. Фокус внимания Программы ИСЯБ сместился в область совершенствования «человеческого фактора и культуры безопасности» параллельно с укреплением возможностей Конечного Пользователя в управлении, эксплуатации и ТОиР, чтобы соответствовать уровню наилучшей международной практики. С этой целью Европейская Комиссия, Подразделение B5 EuropeAid при поддержке своих служб в Украине работает с Украинскими Партнерами и Конечными Пользователями с целью определения соответствующих тем проектов для реализации в рамках Годовых Программ Действий ИСЯБ.

Так как фокус Программы ИСЯБ направлен больше на сотрудничество, чем на оказание помощи (как это было при Программе TACIS), Украинские Партнеры берут на себя бóльшую ответственность при планировании и определении конкретных мероприятий по проекту. Чтобы облегчить такое изменение фокуса внимания, была учреждена надзорная инфраструктура для Совместного контроля и Принятия решений по Программе ИСЯБ Европейской Комиссией и Украиной. Тогда как ЕК несет общую ответственность за управление Программой ИСЯБ, Украинские Партнеры вместе с Конечными Пользователями несут ответственность за определение, планирование, разработку и реализацию проектов ИСЯБ. К тому же, Партнеры и Конечные Пользователи берут на себя обязательства более проактивной роли и глубокого сотрудничества в разработке и управлении Проектами. Такая проактивная роль окажет поддержку в достижении целей программы и обеспечит оптимизированную передачу знаний и возможностей, которая должна быть достигнута в результате более активного вовлечения Конечного Пользователя в осуществление проектов и широкого распространения экспертами Конечного Пользователя результатов проекта, выполненного на Пилотной АЭС.

Руководство Конечного Пользователя, участвующего в Программе ИСЯБ

Данное Руководство предназначено для помощи украинским Партнерам и Конечным Пользователям в понимании целей и задач Программы ИСЯБ, а также для поддержки в разработке проектной документации и планировании и в общем руководстве.

Инструмент сотрудничества в области ядерной безопасности

2 ПРОГРАММА ИСЯБ

2.1 Инструмент финансирования ИСЯБ

Инструмент финансирования программы ИСЯБ предполагает финансирование мероприятий в поддержку увеличения уровня ядерной безопасности, радиационной защиты и применения эффективных и экономичных гарантий в отношении ядерных материалов в развивающихся странах.

2.2 Сфера действия

Географически в сферу действия Инструмента (программы ИСЯБ) входят развивающиеся страны. Таким образом, программа охватывает большую территорию, чем предыдущая программа TACIS. Однако в первой части фазы реализации (2007 – 2009гг) фокус внимания все же продолжал оставаться на странах бывшего Советского Союза (в основном Россия и Украина, а также Армения и Казахстан). С 2010 года началось финансирование, направленное на решение проблем в области ядерной безопасности в странах Северной Африки, странах Африки, Карибских о-вов и Тихоокеанского региона, и Латинской Америки.

Программа ИСЯБ задумана для предоставления новой стратегии в решении политического кризиса в развивающихся странах, а также глобальных и транс-региональных угроз, связанных с ростом организованной преступности, незаконного товарооборота ядерных материалов, распространением ядерного, биологического и химического оружия.

2.3 Цели и задачи

Финансирование по Программе ИСЯБ направлено на деятельность в следующих приоритетных областях:

- Повышение ядерной безопасности, в частности регулирующих основ, или управления безопасностью АЭС (проектирование, эксплуатация, ТОиР, снятие с эксплуатации);
- Безопасная транспортировка, переработка и захоронение РАО;
- Приведение в экологически безопасное состояние площадок бывших ядерных объектов и защита от ионизирующего излучения радиоактивных материалов;
- Аварийная готовность (предотвращение аварий, а также реагирование в случае аварии);
- Содействие международному сотрудничеству в области ядерной безопасности.

Мероприятия по ядерной безопасности и по нераспространению ядерного оружия выполняются Генеральной Дирекцией Европейской помощи по развитию и

сотрудничеству (EuropeAid) в сотрудничестве с Дирекцией по Внешним связям, Дирекцией по Энергетике и Транспорту, а также при технической поддержке Объединенного Исследовательского Центра Европейской комиссии (EC-JRC).

Сотрудничество реализуется на основе документов многолетней стратегии и многолетних индикативных программ. Документы по стратегии охватывают одну или более стран на период максимум семи лет и содержат многолетние индикативные программы, уточняющие ключевые задачи и индикативные финансовые вложения. На основе этих документов Европейская Комиссия принимает программы действий, обычно годовые. В некоторых случаях могут приниматься мероприятия, которые не были включены в запланированные программные документы: это случай специальных мероприятий (принимаемых в срочном порядке) и поддерживающих мероприятий (например, техническая или административная помощь).

Роли и ответственность в рамках программы ИСЯБ

3 ОСНОВНЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Следующие организации являются основными заинтересованными сторонами, участвующими в подготовке и реализации программы ИСЯБ в Украине:

- Европейская Комиссия (ЕК)
- Украинские партнеры (Бенефициары)
- Государственная Инспекция Ядерного Регулирования Украины (ГИЯРУ)
- Конечные Пользователи
- Подрядчики и Консультанты
- JSO

Ниже подробно представлены роли и ответственность основных заинтересованных сторон.

3.1 Роли и ответственность Европейской Комиссии

3.1.1 Генеральная Дирекция Европейской помощи по развитию и сотрудничеству (ЕС EuropeAid)

С января 2011 года ЕС EuropeAid формально заменила Офис сотрудничества по предоставлению Европейской помощи ЕК (AidCo). ЕС EuropeAid сохраняет ответственность за осуществление всех мероприятий, финансируемых Евросоюзом по программе технической помощи в Ядерном Секторе. ЕС EuropeAid отвечает за реализацию программы ИСЯБ.

3.1.2 Подразделение В5 Ядерная Безопасность ЕС EuropeAid

Согласно организационной структуре ЕС EuropeAid, в Дирекцию В входит шесть подразделений, среди которых Подразделение В5, отвечающее за ядерную безопасность. Данное подразделение отвечает за все проекты ИСЯБ по ядерной безопасности – от определения до осуществления и закрытия в управлении жизненным циклом проектов. Управление Программой ИСЯБ подразделяется по Секторам:

1. Сектор Поддержки Оператора
2. Обращение с РАО, снятие с эксплуатации и реабилитация
3. Регуляторные вопросы

В ходе Фазы разработки Концепции проекта в рамках Программы ИСЯБ ЕС EuropeAidO В5 выполняет следующее:

1. иницирует миссии и исследования для определения проектов со странами-бенефициарами (включая консультации с другими донорами и потенциальными участниками со-финансирования);

2. инициирует анализ по экспертизе проектов (если необходимо) с технической, контрактной и финансовой точек зрения;
3. готовит и регулирует Финансовые Предложения, консультируясь с другими Гендирекциями ЕК и Подразделением В6 ЕС EuropeAid по Финансам, Контрактам и Аудиту;
4. каждый год подает перечни определенных проектов, т.е. Годовую Программу Действий (включая индикативный график реализации), в другие офисы ЕК для утверждения путем так называемой межведомственной консультации (между службами);
5. представляет проект Годовой Программы Действий в Комитет ИСЯБ, в котором участвуют представители от каждой страны-члена ЕС. Комитет ИСЯБ формирует мнение о Годовой Программе Действий;
6. готовит финансовое соглашение по каждой Годовой Программе Действий и представляет его в Комиссию на рассмотрение для принятия решения;
7. запрашивает утверждение Финансового Соглашения вместе с Ежегодной Программой Действий уполномоченными сторонами Страны Партнера;
8. ведет управление разработкой, утверждением и подписанием проектных предложений и ТЗ к контрактам;
9. ведет управление Тендерными Процедурами на Контракт;
10. выполняет надзор и контроль за реализацией проектов;
11. определяет и отчитывается за эффективность проектов перед Странами-членами ЕС;
12. ведет мониторинг достигнутой выгоды в результате выполнения проектов по установленным Ключевым Показателям Эффективности (KPI).

Следующий ключевой персонал ЕС EuropeAid В5 несет прямую ответственность за управление проектами и программой ИСЯБ;

Координатор Сектора

Координатор Сектора ответственен за обеспечение соответствующего выполнения всех вышеуказанных мероприятий. Координатор Сектора делегирует конкретные обязанности по каждому проекту Руководителю Проекта в своем секторе.

Руководитель Проекта

Руководитель Проекта по соответствующему направлению несет общую ответственность за административные и технические аспекты каждого проекта и, таким образом, отвечает перед своим Координатором Сектора за все вышеуказанные мероприятия, вверенные данному подразделению.

3.1.3 Объединенный Исследовательский Центр /Joint Research Centre

Объединенный Исследовательский Центр (ЕС-JRC) – Гендирекция Европейской Комиссии со штаб-квартирой в Брюсселе, состоит из группы исследовательских институтов, расположенных на пяти различных площадках в Бельгии, Германии, Италии, Испании и Нидерландах. JRC предоставляет техническую поддержку стратегии Европейской Комиссии и, в частности, в управлении жизненным циклом проектов по ядерной безопасности во всех Секторах. Эта техническая поддержка предоставляется по запросу DEVCO и на всех этапах управления проектом.

3.1.4 Комитет ИСЯБ

В Комитет ИСЯБ входят ведущие эксперты в области ядерной энергетики и ядерной безопасности. Каждая Страна-член ЕС назначает своего эксперта. Председателем Комитета ИСЯБ назначается представитель ЕК. Этот Комитет рассматривает проекты стратегии и приоритетов, подготовленные на этапе Определения Программы, и выдает замечания по техническим аспектам предложенных программ и проектов. Комитет ИСЯБ вырабатывает мнение относительно содержания каждой ежегодной Программы Действий.

3.1.5 Делегация ЕС в Украине

Делегация ЕС является прямым представительством Европейской Комиссии. Уровень ответственности Делегаций в управлении программой различается в зависимости от региона и от тематики. Тогда как программа ИСЯБ остается в настоящее время под централизованным прямым управлением Брюсселя, Делегация ЕС в Украине обеспечивает всю необходимую поддержку Комиссии при принятии Украиной Годовых Программ Действий и Финансовых Соглашений. В плане осуществления Программы ИСЯБ Делегация ЕС обеспечивает поддержку в контактах с ГИЯР Украины. Делегация ЕС предоставляет также поддержку Комиссии по всем политическим вопросам в управлении программой ИСЯБ.

3.2 Роли и ответственность Украинских Партнеров

Украинские учреждения партнеры (ранее упоминаемые как Бенефициар) – это украинские учреждения, которые получают основную выгоду от реализации каждого конкретного проекта по поручению Украинского правительства. В Украине по программе ИСЯБ два основных Партнера в промышленности:

1. Министерство защиты окружающей среду и природных ресурсов Украины
2. Государственное агентство Украины по управлению зоной отчуждения

Роль Бенефициара – определить содержание каждой Годовой Программы Действий с Конечными Пользователями, за которые они отвечают, и согласовать содержание Программы Действий с Европейской Комиссией. После окончательного согласования Программы Действий Комиссией Бенефициар отвечает за поддержку утверждения программы Украинским правительством.

В плане осуществления программы Бенефициар отвечает за обеспечение управления циклом проектов в Украине в соответствии с требованиями, установленными правилами Европейской Комиссии по управлению циклом проектов и закупкам. Ответственность за ежедневные мероприятия по проектам и управлению контрактами по всем проектам ИСЯБ обычно делегируется Бенефициаром соответствующему Конечному Пользователю, что включает идентификацию, разработку, планирование и реализацию проектов ИСЯБ.

Бенефициар обычно делегирует Конечному Пользователю ответственность по определению проектов, по разработке и управлению выполнением проектов.

3.3 Роли и ответственность Конечных Пользователей

Конечные Пользователи в сотрудничестве с Бенефициарами отвечают за выполнение подготовительной фазы определения программы. Различные Конечные Пользователи могут использовать различные внутренние процессы для определения и утверждения проектов, которые предлагаются для включения в программу ИСЯБ. Однако все

проекты, которые предлагаются для реализации в рамках программы ИСЯБ, должны быть идентифицированы в документе Европейской Комиссии, который называется Карточка Действий (Action Document). Action Fiche представляет собой обзор каждого из проектов, предлагаемых для реализации. По каждому предложенному проекту Конечный Пользователь несет ответственность за заполнение/разработку более детального документа – Краткого описания Проекта к Action Fiche. Action Fiche формирует часть Годовой Программы Действий, которая прилагается к Финансовому Соглашению, которое утверждается Европейской Комиссией и одобряется Украинскими уполномоченными органами.

Вторая фаза (Планирование) в управлении циклом проекта выполняется после утверждения Программы Действий Европейской Комиссией. Во время Фазы Планирования Конечный Пользователь несет ответственность за готовность проекта к прохождению Тендерной Процедуры ЕК. Фаза Планирования требует от Конечного Пользователя, как минимум, следующее:

1. Назначение соответствующих экспертов Конечного Пользователя, которые будут участвовать в планировании проекта и последующих фазах реализации проекта и его распространении.
2. Техническое Задание к Контракту (ТЗ) или Техническую Спецификацию (ТС).
3. Уточненная смета (оценка бюджета) проекта.
4. Программа обеспечения качества проекта.
5. Предварительный график проекта уровня 2.

Конечный Пользователь обычно несет ответственность за содействие ЕК в реализации Тендерной Процедуры, что включает поддержку в разработке Уведомления о Закупке Услуги, вплоть до участия в оценочном Тендерном Комитете.

После присуждения контракта Конечный Пользователь несет ответственность за ежедневное управление контрактом и проектом. Следует отметить, что это должна быть проактивная роль, которая требует значительных усилий от Конечного Пользователя, включая соответствующие уровни взаимодействия во время реализации проекта с Консультантом/Подрядчиком, выигравшим тендер.

Конечный Пользователь также несет ответственность за выполнение Задач и Мероприятий, порученных ему в ТЗ. Задачи и Мероприятия, определенные в ТЗ, предназначены для предоставления максимальной передачи возможностей и пользы организации Конечного Пользователя.

Следует отметить, что Конечный Пользователь также несет ответственность за ежедневное управление контрактом и проектом посредством постоянного взаимодействия с Консультантом / Подрядчиком. Европейская Комиссия оставляет за собой ответственность за все Контрактные мероприятия и Финансовое администрирование. Это достигается посредством назначения Руководителя Проекта от ЕК.

Для того, чтобы достичь успешной реализации проекта, есть четкое требование относительно устойчивых и частых взаимодействий между Руководителем Проекта от Конечного Пользователя, Руководителем Проекта от ЕК и Руководителем Проекта от Консультанта / Подрядчика.

3.4 Роли и ответственность ГИЯР Украины

Так как ГИЯР выполняет свои функции в качестве полностью независимого Органа в отношении внедрения и поддержания норм и стандартов регулирования ядерной безопасности в Украине, вместе с выполнением своих обязанностей в проведении инспекций ГИЯР также имеет право оказывать поддержку Европейской Комиссии по Программе ИСЯБ. В этом смысле в рамках программы ИСЯБ ГИЯР рассматривается и как Бенефициар, и как Конечный Пользователь. В тех случаях, когда проекты ИСЯБ выполняются с участием Организации Техподдержки ГИЯР (ГНТЦ), ГИЯР остается Бенефициаром, а ГНТЦ рассматривается как Конечный Пользователь.

В своем статусе Бенефициара ГИЯР несет ответственность за определение, разработку, планирование и реализацию регуляторных проектов ИСЯБ.

В отношении промышленных проектов ИСЯБ в Украине, там, где требуется, ГИЯР отвечает за все вопросы лицензирования в соответствии с согласованными графиками реализации проектов. Однако Конечные Пользователи несут ответственность за обеспечение того, чтобы планы лицензирования и вся документация и информация, требуемая для процесса лицензирования, были предоставлены в ГИЯР в соответствии с согласованным графиком выполнения проекта.

Для всех промышленных проектов, требующих вовлеченности ГИЯР, важно обеспечить участие экспертов ГИЯР в качестве наблюдателей на как можно более ранних этапах разработки и реализации проекта. Такое раннее участие будет способствовать полной осведомленности Регулирующего Органа о деятельности по проекту, подотчетных материалах и о выгодах, и Регулирующий Орган в свою очередь обеспечит ровное и своевременное взаимодействие с Организацией Техподдержки ГНТЦ на момент выполнения экспертизы и лицензирования документа/проекта.

3.5 Роли и ответственность Подрядчиков и Консультантов

Подрядчик или Консультант несет ответственность за выполнение своего контракта в соответствии с ТЗ. Так как ТЗ устанавливает Задачи и Подотчетные материалы по контракту, организация и методология выполнения проекта должны соответствовать описанному в Тендерной документации Подрядчиком (Приложение III «Организация и Методология»). После присуждения контракта Консультант /Подрядчик выполняет Начальную Фазу проекта. Во время Начальной фазы Подрядчик несет ответственность за то, что его организация и методология полностью соответствуют требованиям Конечного Пользователя и контрактным требованиям. Начальный Период завершается Начальным или Стартовым Соповещанием, на котором Консультант /Подрядчик обращается к Конечному Пользователю и Организации, заключающей контракт (обычно представляемой Руководителем Проекта от ЕК), для достижения устной договоренности в случае каких-либо изменений в «Организации и Методологии» (Приложение III). Затем Консультант /Подрядчик эти устно согласованные изменения отражает в деталях в Начальном Отчете, который обычно утверждается Конечным Пользователем и официально утверждается Комиссией. Следует отметить, что даже если в Начальном Отчете некоторые детали организации и методологии, установленные в тендерной документации, могут быть пересмотрены, то требования ТЗ не могут быть изменены.

Техническое задание устанавливает все требования, которые должны быть выполнены во время и к завершению определенного Начального Периода. Эти требования обычно включают, но не ограничиваются, следующее:

1. Протокол Стартового совещания

2. Начальный Отчет (включая «Организацию и Методологию» вместе с согласованными (незначительными) изменениями ТЗ и/или изменения в «Организации и Методологии» как детально представлено в предложении подрядчика).
3. Программа Обеспечения Качества и/или План качества
4. Детальный Интегрированный График выполнения проекта

Подрядчик постоянно несет ответственность за соблюдение всех условий контракта и выполнение работ в соответствии с утвержденной контрактной документацией, которая может быть пересмотрена только при выдаче Административного Ордера или Дополнения к Контракту Организацией, заключающей контракт. Все Дополнения к контракту должны утверждаться и подписываться соответствующими сторонами до их вступления в силу.

3.6 Роли и ответственность JSO

«Совместный Офис Поддержки (JSO) по управлению инструментом в области ядерной безопасности в Украине, располагающийся в Киеве» - проект, установленный в рамках Программы ИСЯБ. JSO управляется по установленному контракту ЕК для обеспечения управления проектами и оказания технической поддержки Комиссии.

JSO базируется в Киеве и несет ответственность за предоставление поддержки в разработке, планировании и надзоре за проблемными вопросами по тематике ИСЯБ.

JSO несет ответственность за обеспечение поддержки Комиссии и Бенефициарам в подготовке документации по программам и проектам. Эти документы включают Карточки действий/Action Fiche, Краткие описания проектов и ТЗ к Контракту.

JSO также несет ответственность за предоставление информации относительно ядерной отрасли в Украине Комиссии и другим заинтересованным сторонам программы ядерной безопасности в Украине.

Наблюдательная Инфраструктура

4 СОВМЕСТНЫЕ ОРГАНЫ КОНТРОЛЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

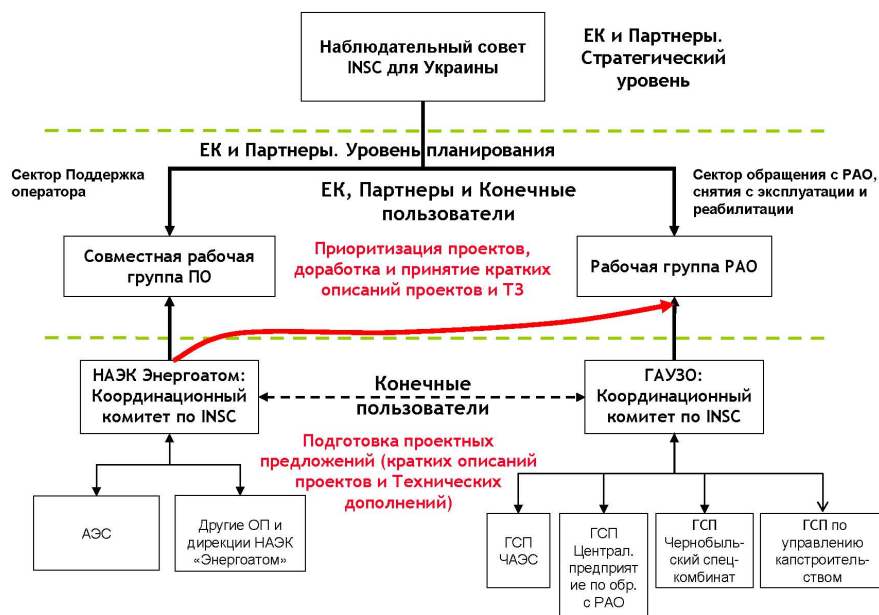
Чтобы обеспечить соответствующее руководство и надзор за каждой Годовой Программой Действий существует ряд Органов или Групп, которые играют важную роль как при принятии решений, так и при контроле за разработкой, утверждением и реализацией программы. Это следующие органы:

- Координационный Комитет ИСЯБ Конечного Пользователя
- Рабочая Группа (Сектор РАО)
- Совместная Рабочая Группа (Сектор Поддержки Оператора)
- Наблюдательный Совет ИСЯБ/INSC для Украины
- Комитет ИСЯБ ЕС

В предыдущем разделе были определены роли и ответственность конкретных организаций как ЕК, так и страны Бенефициара. Каждый из вышеуказанных Органов возглавляется совместно и представлен ЕК, Украинскими партнерами и основными украинскими заинтересованными сторонами Программы ИСЯБ.

Взаимодействие и интерфейс между вышеуказанными Органами представлены на Рисунке 1, а подробные объяснения содержатся в следующих подразделах:

Рис. 1: Структура управления INSC в Украине



В отношении планирования и стратегического управления Программой ИСЯБ, представленный выше Рисунок 1 детализирует подход, который существовал с начала 2009 года. Однако, ответственность за организацию начального определения проектов и приоритетов в организации Конечного Пользователя лежит на самом Конечном Пользователе. Как это будет организовано – исключительно ответственность Конечного Пользователя. Что касается данной части процесса, Рисунок 1 представляет модель, согласно которой Руководство Конечного Пользователя, возможно, захочет организовать определение проектов и приоритетов для представления Рабочей Группе (РАО) или Объединенной Рабочей Группе (ПО) соответственно.

4.1 Координационный Комитет ИСЯБ Конечного Пользователя

Координационный Комитет ИСЯБ Конечного Пользователя (не путать с Координационным Комитетом ИСЯБ ЕС) учреждается как внутренний механизм контроля для определения проектов и их приоритетов. В ответственность Координационного Комитета ИСЯБ Конечного Пользователя входит выполнение запросов в различные подразделения своих организаций для подачи на рассмотрение предложений по проектам для реализации в рамках Программы ИСЯБ.

4.1.1 Сектор РАО, Снятие с Эксплуатации и Реабилитация

Государственное агентство по управлению Зоной Отчуждения (ГАУЗО) используют Стратегическую Дорожную карту Проектов (СДКП) для определения проектов и их приоритетности.

СДКП, которая детально описывается в Разделе 5 данного документа, представляет обзор требований к проектам для Сектора «РАО, Снятие с Эксплуатации и Реабилитация» на предстоящие 20 лет. СДКП является живым документом планирования и подлежит пересмотру при необходимости изменений в секторе. Первые 5 лет СДКП более детально проработаны в отношении краткосрочных приоритетов. При поддержке экспертов JSO проекты, которые определены СДКП, рассматриваются на ежегодной основе в свете приоритетов и соответствия Программе ИСЯБ.

Партнер и Конечные Пользователи несут ответственность за разработку единой Карточки Действий (Action Fiche), описывающей каждый из предлагаемых подпроектов вместе с оценочной стоимостью совокупного бюджета, необходимого для реализации проектов. Эксперты Конечного Пользователя, ответственные за каждый из подпроектов, несут ответственность за разработку предварительных Кратких описаний проектов к Action Fiche с детальной информацией относительно каждого проекта, см. Раздел 6.

Разработка Action Fiche, Кратких описаний проектов к ней и оценки бюджета выполняется при поддержке офиса JSO, который, в свою очередь, поддерживает связь с Руководителем Проекта от ЕК и экспертами JRC относительно содержания, оценки бюджета и подхода по каждому предложению. Рабочий вариант Action Fiche и Кратких описаний проектов подается на рассмотрение Рабочей Группе (РАО) для реализации в рамках Программы ИСЯБ.

4.1.1 Сектор Поддержки Оператора

НАЭК Энергоатом использует подход, предусматривающий создание Координационного Комитета Конечного Пользователя, как указано в п. 4.1 выше.

Предложения передаются АЭС и другими департаментами НАЭК Энергоатом на рассмотрение в Координационный Комитет ИСЯБ, который отвечает за принятие, приоритизацию или отклонение проектов. На Координационный Комитет ИСЯБ, заседания которого по рассмотрению и приоритизации проектов проходят раз в год, приглашают JSO для формирования мнения о пригодности проектов для реализации в рамках Программы ИСЯБ.

После совещания Координационного Комитета ИСЯБ учреждается перечень проектов, предложенных для реализации в рамках Программы ИСЯБ в порядке приоритетности, и неофициально передается в ЕК через JSO в качестве исходной информации.

НАЭК Энергоатом отвечает за разработку единой Карточки Действий, описывающей каждый из предлагаемых проектов вместе с оценкой бюджета, необходимого на реализацию проектов. Эксперты НАЭК Энергоатом, ответственные за каждый из проектов, отвечают за разработку чернового варианта Кратких Описаний Проектов к Карточкам Действий с детальной информацией относительно проекта, см. Раздел 6.

Разработка Карточки Действий, Кратких Описаний Проектов и смет бюджета выполняется при поддержке офиса JSO, который поддерживает связь с Руководителем Проекта от ЕК и Экспертами JRC относительно содержания, оценки бюджета и подходов каждого предложения. Черновой вариант Карточки Действий и Кратких Описаний Проектов передается Объединенной Рабочей Группе на рассмотрение с точки зрения реализации в рамках Программы ИСЯБ.

4.2 Рабочая Группа в секторе РАО, снятие с эксплуатации и реабилитация

Рабочая Группа в данном секторе была учреждена для определения программы сотрудничества между Европейской Комиссией и Украиной в области обращения с РАО и отработанным топливом, а также снятия с эксплуатации ядерных и радиационно опасных объектов в рамках Программы ИСЯБ. Рабочая Группа (РАО) обеспечивает осуществление мероприятий ЕК в области обращения с РАО и снятия с эксплуатации ядерных объектов в Украине.

Рабочая Группа (РАО) направляет и поддерживает ЕК, ГАУЗО и Министерство защиты окружающей среды и природных ресурсов Украины в определении и использовании ресурсов в рамках совместных мероприятий в области обращения с РАО и снятия с эксплуатации ядерных объектов. Поддержка Рабочей Группы (РАО) включает тщательное планирование и оценивание предусматриваемых областей и мероприятий вмешательства и должна приносить пользу от дополнительных преимуществ, которые могут быть получены Украиной посредством ИСЯБ.

Чтобы выполнить свои задачи, Рабочая Группа (РАО) действует в соответствии со схемой, обозначенной ниже.

- Определение приоритетных областей действий (ключевых направлений), учитывая приоритеты украинских национальных программ.
- Определение потребностей для каждого комплексного проекта и его компонентов (т.е., конкретных проектов и мероприятий) в отношении

человеческих и финансовых ресурсов, а также инструментов, позволяющих обеспечить такие ресурсы.

- Определение общего временного графика реализации комплексных проектов и их компонентов и ответственности за их своевременное и удовлетворительное выполнение.
- Определение взаимодействий между компонентами каждого комплексного проекта для обеспечения конкретной практической пользы от них и тесного сотрудничества всех вовлеченных сторон.
- Доработка и утверждение комплексных проектов (и их соответствующих компонентов), направленные на достижение поставленных целей в ключевых направлениях для включения таких комплексных проектов в программы сотрудничества.
- Определение ключевых показателей эффективности и критериев оценивания для тщательного и эффективного управления и оценки проектов и их результатов.
- Анализ прошлого опыта в управлении проектами и наилучшей мировой практики с последующей выработкой рекомендаций и руководств по реализации и управлению проектами в рамках сотрудничества между Европейской Комиссией и Украиной.

Рабочая Группа (РАО) принимает решение относительно того, какие проекты представлять ЕК на рассмотрение для включения в Годовую Программу Действий.

ГИЯР Украины приглашают участвовать в совещаниях Рабочей Группы (РАО) в качестве Наблюдателя. Роль Регулирующего Органа в совещаниях Рабочей Группы (РАО) очень важна в плане понимания регулирующих требований по каждому конкретному проекту и потенциальной потребности в дополнительных регуляторных проектах для поддержки подготовки подотчетных материалов Индустриальных проектов.

По получении комментариев от Рабочей Группы (РАО) и/или Наблюдателей Конечный Пользователь дорабатывает Карточку Действий и Краткие описания проектов к ней при поддержке JSO. Карточка действий с соответствующими Краткими описаниями проектов передаются в ЕК для окончательного рассмотрения и комментирования. После доработки Карточка Действий передается в Наблюдательный Совет для Украины (USB) на утверждение.

4.3 Совместная Рабочая Группа в Секторе Поддержки Оператора

Совместная Рабочая Группа ЕК/Украины учреждена для определения программы сотрудничества между Европейской Комиссией и ее Украинским Партнером (Министерство Энергетики). Совместная Рабочая Группа поддерживает мероприятия Европейской Комиссии в области «Поддержки Оператора».

Конкретные задачи Совместной Рабочей Группы (СРГ ПО) заключаются в разработке и реализации годовых Программ Действий по укреплению ядерной безопасности в Украине в рамках ИСЯБ; определении, планировании, надзоре и оценивании проектов ИСЯБ в секторе Поддержки Оператора.

В сферу ответственности СРГ (ПО) входит следующее:

- Определение ключевых направлений для «мягких» программ повышения ядерной безопасности с учетом приоритетов, определенных украинскими национальными программами, требованиями Партнеров и Конечного Пользователя. Оценивание и отбор (скрининг) по критериям, установленным ЕК и ее Партнерами.
- Определение потребностей каждого проекта в плане ресурсов и инструментов, которые позволяют обеспечить такие ресурсы.
- Определение общего временного графика выполнения проектов и ответственности за его своевременное и удовлетворительное выполнение.
- Решение об интеграции проектов и/или их взаимосвязи, включая проекты, направленные на поддержку Регулирующего Органа, для обеспечения их максимальной ценности и тесного сотрудничества всех вовлеченных сторон. Такие проекты интегрируются для улучшения их координации и контроля, там, где это считается выгодным.
- Определение приоритетов в отношении реализации проектов.
- Определение ключевых показателей эффективности и критериев оценивания для тщательного и эффективного управления и оценки проектов и их результатов.
- Контроль разработки и утверждение документации по проектам ИСЯБ (напр., Карточка Действий, Краткие описания проектов к Карточке Действий и ТЗ) с целью достижения установленных задач в ключевых областях в свете включения таких проектов в Программы ИСЯБ.
- Развитие эффективного управления проектами на основе прошлого опыта и наилучших международных практик с последующей выработкой рекомендаций и руководств по выполнению проектов и управлению в рамках сотрудничества между ЕК и Украиной.
- «Наблюдение» за выполнением проектов, решение проблемных вопросов и оказание поддержки в сдерживании рисков, связанных с проектом, а также оценивание результатов проекта по согласованным ключевым показателям и критериям оценивания.

Совместная Рабочая Группа (ПО) принимает окончательные решения относительно того, какие проекты будут переданы Европейской Комиссии на рассмотрение для включения в годовую Программу Действий.

ГИЯР приглашают участвовать в совещаниях СРГ (ПО) в качестве Наблюдателя. Роль Регулирующего Органа в совещаниях Совместной Рабочей Группы (ПО) очень важна в плане понимания регулирующих требований по каждому конкретному проекту и потенциальной потребности в дополнительных регуляторных проектах для поддержки подготовки подотчетных материалов Индустриальных проектов.

По получении комментариев от СРГ и/или Наблюдателей Конечный Пользователь дорабатывает Карточку Действий с Краткими Описаниями Проектов при поддержке JSO. Карточка Действий с Краткими Описаниями Проектов подается в ЕК для окончательного рассмотрения и комментирования. После доработки Карточка Действий подается в Наблюдательный Совет для Украины на утверждение.

4.4 Наблюдательный Совет для Украины по ИСЯБ

Основной целью Наблюдательного Совета для Украины (USB) в рамках ИСЯБ является обеспечение форума для контроля вопросов составления программ, включая координацию и управление программой ядерной безопасности в Украине, на высшем уровне.

Цели USB достигаются посредством выполнения следующих задач:

- Анализ состояния формирования программ и реализации проектов в рамках Годовых Программ.
- Периодические оценки программ на основе отчетности по достижениям различных проектов и отчетов мониторинга Программ.
- Разработка общих рекомендаций для Европейской Комиссии и Бенефициаров программы ядерной безопасности в Украине. Эти рекомендации в частности касаются эффективного составления программ, планирования, подготовки, реализации и завершения.
- Разработка общих подходов к реализации годовых программ.
- Консультации по интерпретации положений Меморандума о взаимопонимании между Украиной и Комиссией по выполнению Программ Ядерной Безопасности.
- Рассмотрение вопросов, которые могут возникнуть на этапах составления программ, подготовки или реализации проектов.

В отношении годовой Программы Действий USB принимает окончательное решение по проектам для презентации Комитету ИСЯБ ЕС, общий предложенный бюджет по Программе Действий и всем ключевым вопросам относительно реализации в Украине утвержденных проектов ИСЯБ. Следует отметить, что Программа Действий остается предметом пересмотра, пока Комиссия не примет окончательное решение.

4.5 Комитет ИСЯБ ЕС

Комитет ИСЯБ под председательством Комиссии рассматривает стратегии и приоритеты, подготовленные на этапе определения проектов в жизненном цикле проектов ядерной безопасности ИСЯБ, и готовит замечания по техническим аспектам предложенных программ и проектов по ядерной безопасности. Комитет ИСЯБ формирует мнение по содержанию каждой годовой Программы Действий.

Окончательное решение относительно того, какие проекты включать в годовую Программу Действий, принимается ЕК. На это решение могут серьезно повлиять Страны-члены ЕС, которые представлены в Комитете ИСЯБ в Брюсселе.

Стратегическое Управление

5 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТОВ ИСЯБ (СДКП)

5.1 История вопроса

В соответствии с требованиями Технического Задания, Совместный Офис Поддержки (JSO) разработал Стратегическую Дорожную Карту Проекта (СДКП) для сектора «РАО, снятие с эксплуатации и реабилитация (РАО)». Она представляет собой документ с графиком Гантта, который был разработан в черновом варианте в 2009 году; позже появились комментарии от многих заинтересованных сторон, включая Регулирующий Орган ГИЯРУ. К настоящему моменту текущей версией является Редакция 7.1 (февраль 2019г). СДКП – это долгосрочный инструмент планирования, предназначенный для выработки консенсуса между партнерами относительно формы будущей программы.

Долгосрочная цель такой программы – захоронение всех существующих и заявленных на настоящий момент отходов. Заявленные отходы – радиоактивные материалы, которые существуют не в виде отходов, но неизбежно станут ими в будущем. Примером может служить «остеклованные» продукты деления, которые образуются в результате переработки ядерного топлива, которое на настоящий момент еще используется. Эта цель – ликвидация текущей и заявленной ответственности – не сможет быть достигнута еще несколько десятилетий, из-за:

- степени и сложности проблем обращения с РАО в Чернобыльской Зоне Отчуждения (ЧЗО);
- нехватки ресурсов для реализации программы хранения и захоронения соответствующих размеров, особенно в Чернобыльской Зоне Отчуждения (ЧЗО);
- эксплуатируемые в настоящее время АЭС будут остановлены в период между 2025-2049гг (исходя из предполагаемого 45-летнего срока службы и принимая во внимание тот факт, что достроенные энергоблоки были введены в работу в 2004г);
- программа глубокого захоронения займет около 30 лет, пока глубокое геологическое хранилище не будет сдано в эксплуатацию.

Понимая такой долгосрочный масштаб и тот факт, что некоторые мероприятия, связанные с глубоким геологическим захоронением, вероятно уже «запаздывают», СДКП охватывает период до 2030г.

СДКП начинается с перечня отдельных проектов, который должен быть всеобъемлющим: текущая версия содержит порядка 90 проектов, которые, по крайней мере в плане, содержат все мероприятия, требуемые для восстановления от последствий аварии 1986 года, и призваны вывести обращение с РАО в Украине на уровень международных стандартов. Ожидается, что по ходу реализации программы появится бóльшая ясность относительно временного графика, содержания, стоимости и т.д. долгосрочных мероприятий, поэтому необходимо будет пересматривать СДКП на регулярной основе.

5.2 Назначение

Основным назначением СДКП является следующее:

- Выработать консенсус между партнерами относительно содержания и временного графика будущей программы. Ключом в достижении такого консенсуса является четкое объяснение и обоснование приоритетов, отдаваемых различным проектам, и важная роль в достижении этого отводится СДКП.
- Обеспечить стабильность, стараясь избежать, насколько возможно, любых «сюрпризов». Это достигается за счет всестороннего подхода, особенно за счет включения всех проектов, которые в настоящее время считаются необходимыми, в наступающий 10 летний период. Т.е. СДКП не ограничивается просто проектами, которые считаются подходящими для финансирования по программе ИСЯБ.
- Обеспечить основанный на рисках анализ программы, которая поддерживает изучение альтернативных стратегий, например, по принципу «что если».

Хотя JSO сопровождает СДКП, владельцами ее являются украинские заинтересованные стороны. Эта Карта должна рассматриваться как помощь в принятии решений, но она, например, никоим образом не подменяет Рабочую Группу, но помогает ей в ее работе по выработке годовой программы.

5.3 Логика программы

Где возможно, СДКП использует классический подход к управлению проектом для выстраивания долгосрочной программы, оценивания продолжительности и определяя взаимозависимости различных проектов. Таким образом, может быть использовано стандартное программное обеспечение для управления проектом для расчета последовательности (т.е., приоритетности) различных проектов и времени их выполнения. Программное обеспечение также может создавать графики Гантта, графики потребностей в ресурсах и т.д. Данный подход – очень мощный, но он имеет некоторые ограничения, так как многие из определенных проектов не имеют сильных взаимозависимостей. Решение, предлагаемое СДКП, заключается в обеспечении дополнительных средств определения приоритетов путем разделения программы на три фазы примерно равной продолжительности, но с убывающей срочностью. Цели этих трех фаз следующие:

- Внедрение национальной базисной структуры обращения с РАО и определение объема требуемых программ по захоронению.
- Наличие готовых установок или проектов установок для всех процессов и объектов, необходимых для кондиционирования, хранения и (для отходов низкого и среднего уровня активности) захоронения существующих и заявленных отходов.
- Система обращения с отходами, которая соответствует наилучшей международной практике, где (i) существуют механизмы применения на законных основаниях принципа «источник загрязнения платит»; (ii) соответствующие возможности существуют или планируются для всех процессов переработки, хранения и захоронения существующих и будущих отходов; (iii) программа глубокого геологического хранилища проходит по четко определенному и согласованному на национальном уровне графику.

Такой подход позволяет связывать все разные проекты с одной из трех целей и выдавать программу, которая растягивается до примерно 2030г. Используя приблизительные сметы по каждому проекту, можно примерно подсчитать требуемые ежегодные денежные затраты по программе. Это говорит о том, что доступность по цене скорее всего является важным ограничивающим фактором для программы.

5.4 Координационные Комитеты

В секторе РАО - два координационных комитета. Первый занимается в целом обращением с РАО; второй – обращением с отработавшими источниками закрытого типа.

Координационный комитет по обращению с РАО собирает вместе представителей всех международных доноров для информирования о ходе проектов в секторе «РАО, снятие с эксплуатации и реабилитация». Цель – проинформировать членов комитета о ходе проектов и пояснить их взаимозависимости. До февраля 2009г, координационный комитет по обращению с РАО занимался только работой в Чернобыльской Зоне Отчуждения. С учетом того, что такая работа данного сектора также происходит и в других частях Украины, сфера его компетенции была расширена соответственно.

Координационный комитет по источникам закрытого типа был организован в результате инициативы Большой восьмерки (G8) по нераспространению ядерного оружия и оружия массового уничтожения. Как и координационный комитет по обращению с РАО, этот комитет собирает вместе международных доноров с целью обсуждения текущей и будущей работы. В нем представлены Канада, ЕС, Франция, Финляндия, Швеция, Великобритания, Украина и США. ГАУЗО представляет Комитету существующие и предлагаемые проекты с целью получения поддержки от различных доноров.

Жизненный Цикл Проекта

6 ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА ИСЯБ

Жизненный цикл проекта может быть разбит на 5 ключевых фаз:

1. Фаза создания Концепции проекта
2. Фаза Разработки проекта
3. Фаза Планирования проекта
4. Фаза реализации проекта
5. Завершение проекта и его Мониторинг

Следующие подразделы определяют основные требования к подотчетным материалам каждой из пяти выше указанных фаз жизненного цикла проектов в рамках ИСЯБ.

6.1 Фаза разработки Концепции Проекта

Фаза создания концепции проекта содержит в себе следующие процессы:

1. Определение проектов
2. Определение приоритетов Конечным пользователем и принятие на рассмотрение в рамках ИСЯБ

Обзор процесса «Определение проектов» рассмотрен выше, в разделе 4. Хотя есть ряд моментов, которые должны быть приняты во внимание при определении и отборе отдельных проектов для ИСЯБ. Они включают следующее:

- Отбор Проектов должен выполняться с учетом определенных ограничений, накладываемых как ЕК, так и Организациями украинских партнеров. Они должны соответствовать целям ИСЯБ и требованиям организаций партнеров.
- Они должны соответствовать духу требований стран-членов ЕС в отношении человеческого фактора и повышения ядерной безопасности. Другими словами, развитие человеческого фактора и моделей поведения (Руководства и Персонала)
- По проектам кроме элементов программного обеспечения вместе с инфраструктурой их функционирования, никакое другое оборудование поставляться не будет.
- Они должны решать такие вопросы, как обучение, техническое обслуживание, контроль качества, а также наилучшие практики ведения эксплуатации и управления, связанные с долговременным использованием для достижения повышенной безопасности в долгосрочном плане.
- Они должны обеспечить долговременную передачу возможностей Конечному Пользователю на основе наилучшего международного опыта.

- Они должны продемонстрировать общий подход к решению проблемных вопросов ядерной безопасности в целом во всей организации Конечного Пользователя.
- Предпочтительно это должны быть крупномасштабные проекты, которые имеют значительное положительное воздействие на ядерную безопасность.

6.2 Разработка Проекта

После утверждения проекта Координационным Комитетом Конечного Пользователя, или как определено в СДКП, важно обеспечить, чтобы разработка предложения была выполнена должным образом. Это выполняется посредством следующего:

1. Разработка Карточки действий и Кратких Описаний Проектов
2. Утверждение Карточки действий Рабочей Группой (РАО) или Совместной Рабочей Группой (ПО)
3. Включение Наблюдательным Советом для Украины в программу АР согласованных Карточки действия и Кратких описаний проектов
4. Заключение Комитета ИСЯБ Европейского союза
5. Утверждение Европейской Комиссией Программы Действий и решение комиссии относительно Финансового Соглашения.

6.3 Планирование Проекта

Фаза Планирования проекта включает в себя разработку различных документов и инструментов вместе с учреждением группы проекта Конечного Пользователя. Эта фаза обычно начинается после принятия решения Комиссией и утверждения Европейским Союзом Годовой Программы действий. Для того, чтобы оптимизировать применение трехлетнего правила ЕС по закупкам, которое вступает в действие с момента подписания Программы украинскими властями, целью Фазы планирования является обеспечить готовность и утверждение следующих документов и шагов еще до подписания Программы украинскими властями:

1. Техническое Задание к контракту
2. Программа и план обеспечения качества проекта Конечного Пользователя
3. Предварительный график проекта Конечного Пользователя
4. Назначение Руководителя проекта от Конечного Пользователя
5. Номинирование экспертов по проекту от Конечного Пользователя.

Своевременное выполнение вышеуказанного будет способствовать началу Процедуры Закупки ЕК с момента подписания Программы украинскими властями.

График этапов, начиная с 6.1 и по 6.3 включительно, представлен в Разделе 7.

6.4 Реализация проекта

Реализация проекта начинается с Процедуры закупки ЕК и завершается в момент выдачи Окончательного сертификата Подрядчику. Очень важно, чтобы Конечный Пользователь работал в тесном сотрудничестве с Консультантом/Подрядчиком на протяжении всей Фазы Реализации для обеспечения соответствующей и своевременной реализации проекта, а также для максимальной передачи знаний и возможностей. Тогда как Консультант/Подрядчик отвечает за выполнение проекта, Конечный Пользователь берет на себя ответственность за распространение полученных знаний. Например, после реализации проекта на пилотной АЭС НАЭК Энергоатом будет отвечать за распространение проекта на другие АЭС.

6.5 Завершение Проекта

Завершение проекта и мониторинг полученной выгоды – это важная часть жизненного цикла проекта. Что касается проектов ИСЯБ, важно, чтобы Страны-члены ЕС понимали, что в результате реализации проекта была получена реальная выгода. Во время проведения пост-проектного мониторинга ранее определенные ключевые показатели эффективности используются как средство измерения выгоды, полученной в результате проекта.

График Разработки ПД ИСЯБ

7 ГРАФИК РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ДЕЙСТВИЙ

Разработка Годовых Программ Действий выполняется в соответствии с установленными временными рамками. График разработки учитывает все сроки, необходимые для разработки конкретной документации, рассмотрения и пересмотра вместе с принятием и утверждением.

График Программы Действий учитывает этапы с 1 по 3 жизненного цикла проекта:

7.1.1 Ноябрь

Конечный Пользователь начинает Процесс определения проектов.

Если речь идет о секторе Поддержки Оператора, Координационный Комитет ИСЯБ НАЭК Энергоатом запрашивает предложения по проектам в компании. А для сектора РАО, снятия с эксплуатации и реабилитации проводится ежегодное рассмотрение СДКП. Во время данного рассмотрения обращают внимание на изменение стратегических требований и на появившиеся требования по новым проектам.

7.1.2 Январь

Конечный Пользователь дорабатывает приоритизированный перечень проектов и подает его в ЕК через JSO для информации. Конечный Пользователь начинает процесс разработки Чернового Варианта Карточки Действий и Кратких Описаний Проектов.

7.1.3 Март

Конечный Пользователь передает Черновой Вариант Карточки Действий и Кратких Описаний Проектов в Рабочую Группу (РАО) или Совместную Рабочую Группу (ПО) соответственно.

Важно отметить, что любые проекты по обращению с РАО, снятию с эксплуатации или реабилитации, затронутые в секторе Оператора (т.е. НАЭК Энергоатом), также должны быть переданы Рабочей Группе сектора РАО для включения в перечень проектов и приоритизации выполнения в рамках этого сектора. Рабочая Группа (РАО) может решить, что такие проекты, предложенные Оператором, специфичны для сектора Оператора, и поэтому на сектор РАО не влияют. После принятия проектов Рабочей Группой (РАО) или Совместной Рабочей Группой (ПО) соответственно Конечный Пользователь должен учесть все сделанные замечания и доработать Карточку Действий и Краткие Описания Проектов для их передачи в ЕК.

7.1.4 Апрель

Конечные Пользователи подают доработанные Карточки Действий вместе с Краткими Описаниями Проектов в ЕК на рассмотрение и утверждение.

7.1.5 Апрель / Май

Конечный Пользователь пересматривает Карточку Действий и Краткие Описания Проектов в соответствии с комментариями экспертов ЕК.

7.1.6 Июнь

Наблюдательный Совет для Украины подписывает Карточки Действий и Краткие Описания Проектов для обоих секторов. Утвержденная Карточка Действий формирует основу Годовой Программы Действий для секторов РАО и Поддержки Оператора.

7.1.7 Июнь

ЕК EuropeAid представляет Годовую Программу Действий Комитету ИСЯБ ЕС для получения его мнения.

7.1.8 Сентябрь

ЕК принимает официальное решение относительно финансирования и реализации Годовой Программы Действий.

7.1.9 Октябрь

ЕК передает Финансовое Соглашение вместе с Программой Действий Украинским властям для подписания. Процесс принятия Украинскими властями обычно занимает до одного года.

Разработка Карточки Действий

8 КАРТОЧКА ДЕЙСТВИЙ И КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Тогда как в течение Фазы Планирования содержание Карточки Действий и Кратких Описаний Проектов расширяется для указания деталей, во время разработки ТЗ к контракту значительные изменения целей проекта, специфических целей, отчетных материалов и т.д., как определено в Кратких Описаниях Проектов к Карточке Действий, не приемлемы. Таким образом, главное обеспечить, чтобы Краткое Описание Проекта к Карточке Действий было подготовлено на 100% в соответствии с потребностями Конечного Пользователя и целями Программы ИСЯБ.

Чтобы упростить процесс разработки проекта и обеспечить стандартный подход в обеспечении включения в Краткое Описание Проекта к Карточке Действий соответствующей информации, ЕК утвердила типовой шаблон. Пустая копия шаблона вместе с заполненным образцом содержится в Приложении 1 данного Руководства.

8.1 Разработка Краткого Описания Проекта к Карточке Действий

8.1.1 Правила

Как определено в предыдущих разделах, главное, чтобы реализация проекта способствовала передаче максимальной выгоды, возможностей и знаний. Чтобы обеспечить достижение этого во время выполнения проекта, Карточка Действий и Краткое Описание Проектов к ней должны включать все необходимые требования вместе со стратегией достижения такой передачи.

Проекты ИСЯБ предназначены для выполнения на национальной основе. Для сектора Оператора это реализуется посредством выполнения проекта на пилотной АЭС до распространения его результатов на другие станции и соответствующие департаменты компании. В дополнение ко вкладу ЕК/Консультанта, Конечный Пользователь внесет свой вклад, привлекая своих собственных специалистов (как со стороны пилотной станции, так и со стороны других АЭС и Дирекции) для достижения максимальной эффективности передачи возможностей во время выполнения проекта.

Что касается проектов по снятию с эксплуатации или реабилитации, которые были инициированы в Секторе Оператора, если Рабочей Группой (РАО) решено реализовывать эти проекты на национальном уровне, группа Конечного Пользователя, работающая по проекту, должна включать экспертов от обоих Бенефициаров, чтобы обеспечить должное выполнение и распространение результатов. Выполнение проектов в Секторе РАО должно следовать такому же подходу широкого распространения для множества Конечных Пользователей, где необходимо.

8.1.2 Краткое Описание Проекта

Вся информация, содержащаяся в Карточке Действий и Кратком Описании Проекта, должна быть сжатой и однозначной. ЕК будет трудно утвердить ТЗ к контракту во время Фазы Планирования, если информация, содержащаяся в Карточке Действий, будет отличаться от той, которая содержится в ТЗ. В данном контексте название Проекта и Основная цель и Специфические цели должны быть простыми, но точными

с точки зрения того, чего следует достичь по проекту. Автор должен использовать подход SMART при заполнении Краткого Описания Проекта, т.е. цели и KPI должны быть:

*SMART = Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely
(конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные и
своевременные)*

Важно отметить, что Краткое Описание Проекта также должно включать описание результатов, которые должны быть достигнуты. Результаты должны четко отражать цели (специфические цели) проекта.

Шаблон Краткого Описания Проекта (представлен в Приложении 1) четко определяет требуемую информацию. За первый шаг в разработке Краткого Описания Проекта отвечает Конечный Пользователь. Образец заполненного Краткого Описания Проекта также представлен в Приложении 1 в качестве примера.

При завершении создания Краткого Описания Проекта Конечный Пользователь должен учесть следующие моменты:

Номер Проекта “U” и “T” будет присвоен ЕК. Следующие объяснения различных элементов Краткого Описания Проекта предназначены для поддержки Конечного Пользователя при создании чернового варианта Краткого Описания Проекта. После разработки первого чернового варианта JSO предоставит Конечному Пользователю поддержку необходимого уровня.

- Название Проекта должно быть лаконичным и точным. Оно должно четко описывать проект, но в нескольких словах.
- Конечный Пользователь должен выполнить анализ стоимости, чтобы оценить как затраты ЕК, так и затраты Конечного Пользователя для выполнения проекта. Копия шаблона сметы затрат (незаполненная) вместе с заполненным образцом дана в Приложении 3 данного Руководства.
- Условия со-финансирования.
- Вступление должно быть кратким, но должно содержать достаточно подробностей, чтобы другие заинтересованные стороны могли также понять концепцию проекта без неоднозначности.
- Чрезвычайно важно установить соответствующую Общую Цель. Эта информация будет использоваться при создании ТЗ и впоследствии не может быть изменена.
- Также как и Общая Цель, Назначение/Специфические Цели проекта будут использоваться при разработке ТЗ. Однако, следует понимать, что формулировки Специфических целей могут быть пересмотрены в соответствии с доработанными и детализированными подотчетными материалами, которые разрабатываются во время Фазы планирования.
- При разработке Результаты эксперты Конечного Пользователя должны использовать ряд результатов высокого уровня, определенных для достижения, которые могут быть разбиты на подзадачи на этапе Планирования. Детализация информации должна быть соответствующей, чтобы обеспечить

более точную оценку стоимости. Смета также будет уточняться на этапе планирования, но следует отметить, что общая оценка стоимости совокупности Карточки Действий не может быть превышена.

- При разработке Краткого Описания Проекта должна быть указана конкретная польза от выполнения проекта. Эта выгода, предоставляемая проектом, может быть производной Общей Цели. В качестве примера: если Общая Цель заключается в сокращении количества остановов реактора защитой во время пусковых операций после ППР вследствие улучшенного ремонта, тогда одной из ключевых выгод проекта может быть указано Сокращение Частоты Остановов по причине недостаточного или неэффективного ремонта во время ППР. Конечный Пользователь должен определить все ключевые выгоды, в дальнейшем это поможет в определении соответствующих ключевых показателей эффективности проекта (KPI).
- Конечный Пользователь должен указать ключевую целевую область для улучшений (выгод), которые должны быть получены в результате выполнения проекта.
- Ключевые Показатели Эффективности проекта (KPI) и их разработка представлены в разделе 9.

8.1.3 Карточка Действий

В нормальных обстоятельствах для каждого сектора устанавливается одна Карточка Действий. Карточка Действий формирует основу Части «В» Годовой Программы Действий. Каждая Карточка Действий представляет краткий обзор каждого из проектов, определенных в Кратких Описаниях Проектов вместе с совокупными бюджетными потребностями, а также ассоциируемыми основными рисками и другой соответствующей информацией.

После утверждения Карточка Действий становится справочным документом для конкретного сектора на данный год. Комиссия утверждает Карточку Действий, а не Краткие Описания Проектов к ней; таким образом, обеспечивается определенная гибкость в отношении бюджетного распределения для каждого из конкретных проектов. Тогда как общий утвержденный бюджет не может увеличиваться, корректировка и адаптация могут быть выполнены между отдельными проектами на этапе Планирования Проекта.

Мониторинг Проекта и КРІ

9 КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

9.1 Что такое ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности проекта - это предварительно определенные количественные или качественные значения, которые отражают критически важные факторы успешности жизненного цикла проекта. При соответствующем применении КРІ Проекта позволят спонсорам проекта и другим основным заинтересованным сторонам понять, успешны или нет их инвестиции в проект на протяжении каждой фазы жизненного цикла проекта. В некоторых случаях КРІ могут быть использованы в качестве контрольных точек готовности продвижения проекта к следующей фазе. В отношении проектов ИСЯБ, главным заинтересованным сторонам (Европейская Комиссия и ее украинские Партнеры) необходимо понимать следующие принципы разработки КРІ:

- Фаза Планирования: требуемая готовность проекта, что позволит Европейской Комиссии начать Процедуру Закупки
- Фаза Реализации: Успешное выполнение проекта в плане своевременности и качества подотчетных материалов
- Фаза завершения и мониторинга проекта: Успешная передача и/или применение запланированной Выгоды от Проекта

Для того, чтобы обеспечить эффективный мониторинг успешности проекта на каждом этапе, Ключевые Показатели Эффективности должны отвечать следующим критериям:

- Быть прямыми (без сложных расчетов)
- Быть объективными
- Быть достаточными, но значимыми
- Быть количественными и/или качественными
- Быть практическими

9.2 Определение КРІ

Общие принципы

Компании используют КРІ для того, чтобы определять свою собственную работу и анализировать, как можно улучшить свою деятельность по сравнению с конкурентами или коллегами. КРІ устанавливаются на разных уровнях внутри организации в зависимости от области работы и ответственности. Для Руководителей высшего звена необходим «снимок/фрагмент» верхнего уровня, иллюстрирующий деятельность компании, но для лучшего понимания КРІ верхнего уровня, следует ознакомиться с показателями подчиненного более низкого уровня. Показатели варьируются также в зависимости от рода бизнеса

компании, а также сектора или отрасли промышленности, в которой работает компания. Например:

- В секторе производства электроэнергии необходимо понять, какое количество энергии было поставлено на рынок за какой-то период времени, например количество ТВтч за 12 месяцев. Спад в деятельности может быть вызван любым рядом причин, поэтому KPI более низкого уровня (показатели ТВтч) должны быть использованы для проведения анализа. Работа во время ППР, например, частота отказов на станции после ремонта, выполнение работы персоналом и т.д., все это вносит вклад в окончательный анализ.
- Организация, занимающаяся предоставлением социальных услуг, может больше сталкиваться в своей работе с людьми, которым помогает. В больницах, например, можно обратить внимание на время ожидания, количество коек или количество амбулаторных пациентов вылеченных и количество повторно обратившихся пациентов с той же проблемой. Безусловно, здесь захотят понять свои операционные затраты и применить KPI, чтобы убедиться, что затраты либо улучшились, либо соответствуют годовому бизнес плану.
- Если взять школы и колледжи, чтобы понять возможности учителей и преподавателей, необходимо проконтролировать результаты студентов во время экзаменов. Повышение показателей студентов может привести к увеличению доли рынка, т.е. родители хотят, чтобы их дети посещали лучшие школы.

Рассматривая вышеуказанные KPI компаний, можно увидеть, что перед определением KPI необходимо сперва понять, чего мы стремимся достичь в том деле, которым занимаемся.

KPI ИСЯБ

В отношении любого проекта ИСЯБ применяются такие же принципы.

Как было выше указано в разделе 2, целями Программы ИСЯБ является улучшение следующего:

- Ядерная безопасность в плане регуляторной структуры и управления ядерной безопасностью АЭС
- Безопасная транспортировка, переработка и захоронение РАО
- Реабилитация площадок бывших ядерных объектов и защита от ионизирующего излучения от радиоактивных материалов
- Аварийная готовность
- Развитие международного сотрудничества в области ядерной безопасности.

Это, конечно же, цели верхнего уровня, которые могут быть достигнуты только посредством реализации проектов со множеством разных, но подчиненных целей, которые вносят вклад в общую цель. Также эти цели могут быть

описаны как «желаемые результаты», которые могут быть измерены (подчиненные KPI) и достигнуты посредством реализации Проектов ИСЯБ.

Однако, чтобы достичь желаемых результатов, мы должны применить соответствующее планирование проекта и выполнить успешную реализацию проекта.

Таким образом, KPI могут и должны применяться на начальных этапах разработки проекта:

- (i) Фаза Планирования: основные этапы подготовки
- (ii) Фаза реализации проекта (напр. Основные этапы управления проектом) – связано с подотчетными материалами
- (iii) Фаза завершения проекта и мониторинга: Передача выгоды – влияние проекта на деятельность

9.3 Установление KPI по Проектам ИСЯБ

Используя информацию в Разделе 9.1, понятно, какую деятельность мы хотим проконтролировать, т.е. Планирование Проекта, Реализация проекта и получение выгоды. Если затем просмотреть раздел 9.2, станет ясно, что для каждой из этих трех областей можно применить KPI, нам следует определить, что мы стремимся достичь в каждой из трех областей жизненного цикла Проекта.

9.3.1 Фаза планирования

Если рассмотреть Раздел 6, можно увидеть, что в Фазе Планирования необходимо обеспечить следующее до начала Процедуры Закупки ЕК:

1. Техническое Задание к Контракту
2. Программа и План Качества проекта Конечного Пользователя
3. Предварительный График Проекта Конечного Пользователя
4. Назначенный Руководитель Проекта от Конечного Пользователя
5. Номинированные эксперты Конечного Пользователя
6. Принятие/подписание Финансового Соглашения Страной-Бенефициаром

Что касается пунктов с 1 по 5, эти мероприятия полностью находятся под контролем Руководства и Экспертов Конечного Пользователя и Служб ЕК, ответственных за выполнение фазы планирования. Так как эти требования одинаковы для всех проектов ИСЯБ, можно определить их как стандартный набор KPI для Фазы Планирования Проекта. В зависимости от требований, может быть уместным использовать сроки поставки или запланированные сроки завершения каждого из пяти мероприятий. В некоторых случаях может понадобиться учредить дополнительные мероприятия и отчетные материалы.

Что касается Мероприятия 6, так как оно находится вне контроля Конечного Пользователя и/или ЕК, принятие финансового соглашения Украинскими властями должно рассматриваться как контрольная точка. Другими словами, если мероприятия с 1 по 5 выполнены удовлетворительно с соответствующим

уровнем качества и утверждены соответствующими организациям, выполнение Процедуры Закупки ЕК может начаться только после выполнения мероприятия 6.

9.3.2 Фаза реализации

Используя тот же основной принцип, можно легко определить КРІ для Фазы реализации проекта. Что касается Проектов ИСЯБ, требуется, чтобы КРІ определялись изначально в Фазе Разработки Проекта (См. Краткое Описание Проекта к Карточке Действий). Однако это не означает, что изначально определенные КРІ не могут дорабатываться и совершенствоваться в течение жизненного цикла проекта.

Следует отметить, что в отношении Проектов ИСЯБ, в рамках которых и Конечный Пользователь, и Подрядчик несут ответственность за выполнение задач и мероприятий по проекту, КРІ выполнения проекта должны выбрать объектом внимания мониторинг успешности по всему проекту, а не фокусироваться на одной или другой его части.

Однако желательно сделать так, чтобы КРІ были полностью понятны и согласованы Основными Заинтересованными Сторонами в начале выполнения проекта. Поэтому разработка Ключевых Показателей Эффективности наилучшим образом может быть выполнена на Начальном Этапе Контракта с согласованием между всеми сторонами во время стартовой встречи. Затем КРІ могут быть включены в Начальный Отчет по Контракту и утверждены Заказчиком. При таком подходе заказчик (ЕК и Конечный Пользователь) разъясняет свои ожидания от результатов проекта и подотчетных материалов контракта.

Таким образом, КРІ должны и дальше дорабатываться во время Начального периода Контракта в сотрудничестве Заказчика и Подрядчика, используя следующий процесс:

- Тщательно изучить каждый из показателей для Фазы реализации Проекта, которые были изначально определены и утверждены в Кратком Описании Проекта к Карточке Действий.
- Тщательно изучить каждый из показателей для Фазы реализации Проекта, которые были определены Подрядчиком в своем Тендерном пакете.
- Тщательно изучить Общие и Специфические Цели Проекта и ожидаемые результаты проекта.
- Тщательно изучить ожидаемые от проекта выгоды.
- Тщательно изучить Подотчетные материалы Проекта и График реализации.
- Установить набор КРІ по этапам Графика, по каждому показателю определяя требование, исходя из качества подотчетного материала или материалов, направленных на достижение целей проекта и передачу максимальной выгоды от проекта.
- Избегать формулировок, намекающих на «широкие результаты». Они должны быть конкретными.

- Разработать ряд возможных, но подходящих показателей в ходе короткого «мозгового штурма».
- Оценить каждый из показателей по вышеуказанным критериям (быть прямыми и объективными...).
- Выбрать показатели, свидетельствующие о наилучшем выполнении.

Этот процесс может быть многократно повторяющимся: если получившиеся показатели не кажутся слишком хорошими, необходимо проверить, что было наработано и определить, что необходимо улучшить.

Окончательно принятые KPI должны быть представлены на Стартовом совещании по Контракту и включены для утверждения в Начальный Отчет.

9.3.3 Фаза Завершения и мониторинга проекта / Передача Выгоды

Все проекты без исключения реализуются для получения выгоды организацией или организациями, финансирующими проект. Выгода может быть финансовой или связанной с улучшением окружающей среды, в этом случае оценка выгоды будет опираться на ощущения, и поэтому более сложной для определения соответствующих показателей.

При повторном рассмотрении целей ИСЯБ можно увидеть, что желаемые выгоды наделены одной общей целью - «повышение безопасности». Во многих случаях для этой цели очень сложно найти соответствующие показатели успеха. Однако при надлежащей проработке Фаз начальной разработки и планирования проекта будет получена достаточная информация в Карточке действий, Кратких Описаниях Проектов и ТЗ для выработки соответствующих KPI для измерения полученной выгоды.

В качестве примера мы можем рассмотреть проект Создания Национального Учебного Центра для подготовки ремонтного персонала и руководителей на базе ЗАЭС. Общая цель реализации проекта заключается в следующем:

“Повышение безопасности АЭС Украины путем дальнейшего совершенствования системы подготовки ремонтного персонала и руководителей НАЭК Энергоатом”.

Рассматривая вышеуказанную общую цель, возможно, сложно определить единичный показатель демонстрирующий выполнение данной цели. Однако разделив данную цель на более конкретные цели, которые по определению содействуют выполнению общей цели, мы можем увидеть подходящие показатели.

В ТЗ вышеуказанного проекта специфические цели определены следующим образом:

“Более конкретно, цель заключается в создании современного национального центра подготовки ремонтного персонала и руководителей НАЭК Энергоатом для обеспечения следующего”:

- *Постоянного улучшения культуры безопасности и повышения общих возможностей персонала АЭС на всех уровнях в управлении безопасностью*

- *Постоянное улучшение навыков управления у руководителей младшего и среднего звена НАЭК Энергоатом*
- *Постоянное улучшение ремонтной деятельности на установках и оборудовании АЭС путем;*
 - *Улучшения системы оценки качества обучения ремонтного персонала*
 - *Повышения качества ремонтных работ*
 - *Снижение облучения персонала АЭС в соответствии с принципом ALARA, как результат тренировки сложных ремонтных операций в реалистично смоделированных условиях перед выполнением работ в радиационно опасных зонах*
 - *Содействовать применению ремонтных инструментов на основе обратной связи от руководителей станции по результатам обучения*

При рассмотрении более специфических целей можно увидеть конкретные измеримые вопросы и выработать показатели KPI для соответствующего оценивания.

Например, для вышеуказанного вопроса «Улучшение качества ремонтных работ» могут применяться KPI более низкого уровня:

- Снижение количества ошибок ремонтного персонала (количество зарегистрированных ошибок и определенных тенденций) (по блокам АЭС и по подразделениям АЭС)
- Повышение надежности (тенденция по основному оборудованию, времени бесперебойной работы или количеству нарушений за 1000 часов работы)
- Средняя готовность основных систем
- Повышение предсказуемости режимов и времени отказов
- Уменьшение «задолженности» по журналу дефектов (Тенденция задолженности по типу оборудования/цеху)
- Снижение количества невыполненных вовремя ремонтных работ
- Снижение количества аварийных остановов
- Уменьшение дозовых нагрузок на персонал, работающий в опасных зонах

Конечно, указанное выше является всего лишь примером того, что можно применять в качестве показателей KPI для оценки полученной выгоды. Основная задача идентификации подходящих показателей KPI для оценки выгоды заключается в совмещении выгоды с целями и задачами компании и показателями KPI компании. Равно важно обеспечить соответствие KPI пяти целям ИСЯБ.

После утверждения Годовой Программы Европейской Комиссией

10 ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

10.1 Введение

Основная задача Технического Задания (ТЗ) в рамках программы ИСЯБ – определить объем работы по проекту и ключевые обязанности всех партнеров проекта. Техническое задание готовится для проектов любого из следующих секторов ИСЯБ:-

- *‘Поддержка Оператора (ПО)*
- *‘Обращение с РАО, снятие с эксплуатации и реабилитация (РАО)*
- *‘Регуляторные Вопросы*

Техническое задание в основном используется для приобретения консультативных услуг подрядной компании, обладающей экспертными знаниями по задачам проекта. После присуждения сервисного контракта ТЗ используется в качестве руководства по реализации проекта, мониторинга и верификации результатов.

10.2 Принципы подготовки технического задания

Фундаментальные принципы развивались в ходе сотрудничества с украинскими участниками, Европейской Комиссией и JSO

Для выполнения основных задач технического задания необходимо соблюсти следующие принципы.

- (i) Так как управленческие и административные условия контракта будут общими для всех программ (на национальном уровне), Техническое задание должно следовать предварительно определенному шаблону, включая инструкции, стандартные «статьи и описания», которые в целом будут общими для всех проектов ИСЯБ в вышеуказанных секторах.
- (ii) Бенефициар / Конечный пользователь через свои головные организации назначит и активно привлечет соответствующих экспертов на все ключевые этапы разработки Технического задания и реализации проекта
- (iii) Для каждого отдельного проекта Бенефициар/Конечный пользователь запишет в шаблоне Технического задания цели, ожидаемые результаты и спецификации задач, включая подотчетные материалы, соответствующие потребностям и ожиданиям Бенефициара/Конечного пользователя. Вот эти основные характеристики проекта должны быть определены в документах Карточки действий с Краткими Описаниями Проектов. Они должны быть четко, недвусмысленно сформулированы и быть максимально конкретными без слишком жестких предписаний. Необходимо показать понятные связи и логику между целями, ожидаемыми результатами и задачами, которые должны проходить «золотой нитью» через весь документ.

Помните: “Мы получим только то, что просим, поэтому будьте точны!”

- (iv) “Анализ пробелов”, оценивающий области для улучшения в сравнении с ‘наилучшим мировым опытом’ должен, если возможно, быть включен в объем контрактных работ.
- (v) Для гарантирования возможности долговременного использования Бенефициаром результатов проекта, в Техническом задании необходимо обратить внимание на отбор персонала/экспертов Бенефициара для привлечения к реализации проекта. Персонал должен быть представлен «пользователями процессов» и инструкторами.

Примечание: Они должны быть самыми лучшими экспертами, а НЕ теми, кого удобно (без ущерба) «выделить» для работы по проекту.

- (vi) Техническое задание должно предусматривать назначение персонала Конечного пользователя для продолжения реализации, разработки и проверки результатов проекта на этапах после завершения проекта и для обеспечения действительности проекта в условиях изменяющейся международной практики и опыта (обратная связь по результатам реализации проекта).
- (vii) Техническое задание должно быть «спроектировано» специально для конкретной «пилотной» АЭС. Эта пилотная станция внимательно анализируется, и в основном выбирается ведущая АЭС по теме проекта. Это позволяет подрядчику не тратить время и деньги на выработку базовых принципов. Проекты должны «опираться» на положительный опыт Конечного пользователя и выработанные основы, если таковые уже существуют.

Пожалуйста, помните, что следует избегать «избыточного давления» на конкретную АЭС или подразделение!

- (viii) Техническое задание должно включать в себя процесс постоянного и параллельного распространения результатов на непилотные станции. Распространение должно по возможности строиться на интерактивных «информационных и учебных семинарах», организуемых Консультантом и Конечным Пользователем после завершения соответствующих задач. Семинары должны обобщать достижения в каждой конкретной задаче, показывать непилотным станциям основные идеи и давать возможность приступить к подготовительной работе перед реализацией проекта на их станциях. Обычно в семинарах участвуют эксперты и инструкторы пилотной АЭС, непосредственно участвовавшие в реализации проекта, эксперты соответствующих отделов непилотных станций, представители головных организаций и регулирующего органа.
- (ix) Техническое задание должно требовать от Консультанта разработки Ключевых показателей эффективности (KPI) для оценивания подотчетных материалов по проекту (управление проектом), но также и для улучшения деятельности (эффективность результатов проекта).
- (x) Использование диаграмм и графиков приветствуется для оказания помощи участнику тендера в понимании более сложных или необычных управленческих связей и взаимодействий между различными

процессами и отдельными группами, для объяснения существующих процессов, систем и конфигураций оборудования, и т.д.

(xi) Техническое задание также должно включать:

- Перечень сокращений с объяснениями всех сокращений, используемых в документе
- Глоссарий, объясняющий термины, часто используемые в ТЗ, которые могут иметь особое или непонятное значение. В общем, необходимо стараться не использовать в Техническом задании любые специфические термины, объяснить их, или заменить на общепринятые термины, если они существуют.

Техническое задание должно быть написано с точки зрения подрядчика. В нем должно быть четко описано то, что от него ожидается без предписания, как этого достичь. Помните, что предполагаемый подрядчик должен обладать хорошими общими знаниями в рассматриваемой области, но, возможно, имеет малые знания о специфике или о текущих условиях пилотной станции. Это особенно касается станций со спецификой площадки, жаргона и сокращений, применяемых на станции.

Для упрощения процесса разработки проекта, использования стандартного подхода и введения необходимой информации в Техническое задание, Еврокомиссия утвердила шаблон. Незаполненная копия шаблона вместе с заполненным примером дана в Приложении 2 данного Руководства.

Мероприятия после присуждения контракта

11 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

До настоящего момента мы выполнили следующие шаги:

- Определили концепцию проекта
- Ввели разработанную концепцию в Краткие Описания Проектов к Карточке действий или предложения по проекту, с детализацией описания проекта, или стратегии, задач, ключевых отчетных материалов, преимуществ, область усовершенствования, KPI и т.д.
- Техническое задание к контракту
- Требуемый для Заказчика график,
- Структура обеспечения качества
- Группа выполнения проекта от заказчиков
- Другое

Теперь мы вводим новый элемент проекта - Подрядчика. Подрядчик отвечает за выполнение проекта в соответствии с требованиями, изложенными в ТЗ к контракту, и их интерпретацией, данной в Приложении III его Тендерного Предложения.

Однако, интерпретация технического задания Подрядчиком может отличаться от интерпретации Заказчика и Конечного пользователя. Подрядчик приступит к выполнению контракта с Начальной фазы, во время которой Конечный пользователь и Подрядчик должны провести обсуждение и достичь понимания для того, что бы согласовать понимание Подрядчика с ожиданиями Конечного пользователя. Такое согласованное понимание обеспечивается и закрепляется проведением Стартового совещания и утверждением Начального отчета.

11.1 Прояснение целей, объема работ и подотчетных материалов

Переопределение объема и целей не означает, что что-то должно или может быть изменено, но полезно провести соответствующее обсуждение данного вопроса с Подрядчиком на начальном периоде контракта. Данный период применяется для устранения неясностей и обеспечения удовлетворения ожиданий Конечного пользователя в полном объеме. Если такое обсуждение не проводить, Подрядчик почти наверняка выполнит проект в соответствии со своим Предложением, что почти наверняка не будет соответствовать ожиданиям Заказчика или Конечного пользователя.

Общепризнанным считается, что подрядчик должен понимать предмет поставки, так как его тендерные предложения были основаны на технической спецификации, но зачастую все равно работа может пойти неправильно.

Для успеха реализации любого проекта все стороны должны понимать, что и каким образом должно быть достигнуто в результате осуществления проекта. Согласование и полное понимание реальных целей и задач наряду с требованиями обеспечения качества Конечного пользователя и графиком выполнения проекта позволит Подрядчику построить свой план реализации проекта и структуру обеспечения качества в соответствии с потребностями Конечного пользователя. Все это позволит участвующим сторонам облегчить процесс планирования и управления.

Также, для Подрядчика и Конечного пользователя важно полностью понимать свои обязанности и взаимодействия/интерфейсы в плане реализации задач и мероприятий по проекту. Опять же, данная информация указана в Техническом задании, однако лучше обеспечить полное понимание того, что должно быть сделано, кем и когда, чем сталкиваться с постоянными задержками, потому что одна сторона не выполняет должным образом свои обязательства.

11.2 Переопределение графика реализации проекта

Кроме приведения в соответствие понимания Подрядчиком и ожиданий Заказчика во время начального периода, также важно, чтобы группа реализации проекта определила интегрированный график, т.е. график реализации проекта, основанный на графике, подготовленном на этапе планирования, но с учетом точки зрения Подрядчика. Еще раз: не достаточно просто передать Подрядчику разработанный Конечным пользователем график и ожидать своевременного выполнения проекта. У Подрядчика будет специальная информация, относящаяся к логике реализации проекта, которая не учитывалась Конечным пользователем на этапе планирования. Подобным образом логика реализации проекта Подрядчиком должна принимать во внимание различные рабочие и эксплуатационные ограничения Конечного пользователя.

При доработке графика реализации проекта, руководитель проекта зачастую находится под давлением заинтересованных сторон, требующих подготовить нереалистичный график. Важно, чтобы группа реализации проекта согласовала с Подрядчиком реалистичный окончательный интегрированный график реализации проекта. Утверждение нереалистичного графика будет невыгодным для любой стороны. Необходимо помнить о принципе реализации проекта SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely - конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные и своевременные).

11.3 Структура обеспечения качества и коммуникация

Даже сделанные самым лучшим образом планы бесполезны, если они не были эффективно доведены до сведения команде. Каждый член команды должен точно знать, что от него требуется, какие у него обязанности и за что он отвечает. Планирование взаимодействий по проекту является важным инструментом управления проектом, который может послужить успеху его реализации.

План взаимодействий по проекту состоит из простой матрицы (таблицы), которая перечисляет все заинтересованные стороны, их требования по обмену информацией в ходе реализации проекта, лиц, отвечающих за производство этих данных, а также указывает периодичность и метод передачи информации. Например, вы можете указать, что ключевому участнику проекта необходимо еженедельно подавать отчет о ходе реализации проекта. Данный отчет будет готовиться руководителем проекта и передаваться соответствующим

участникам проекта. Планирование взаимодействий по проекту является важным элементом, посредством которого каждый вовремя получит необходимую информацию.

Во многих случаях разумно учесть внешние взаимодействия по проекту, для того что бы другие заинтересованные стороны понимали цели проекта и результаты осуществления проекта. Эту задачу можно реализовать посредством внутренней сети компании, страницы компании в интернете, новых журналов, специальных периодических изданий и т.д.

На начальном этапе контракта от Подрядчика требуется создать структуру обеспечения качества для реализации проекта. Структура обеспечения качества может состоять из программы качества с документами более низкого уровня, такими как план обеспечения качества и рабочими инструкциями и т.д. Однако сложность структуры обеспечения качества будет тоже меняться в зависимости от сложности проекта. Таким образом, для Подрядчика будет нормально объединить свою структуру обеспечения качества со структурой Конечного пользователя, которая была разработана на этапе планирования проекта. Обычным требованием для сервисных контрактов ИСЯБ является работа Подрядчика в рамках структуры обеспечения качества, которая соответствует стандарту ISO 9000: 2008. Поэтому это является достаточно простым процессом в обеспечении соответствия структуры качества Подрядчика стандарту качества ISO 9000:2008 и структуре обеспечения качества Конечного пользователя.

Однако требуется ли от Подрядчика программа управления качеством или просто план обеспечения качества проекта, этот документ должен идентифицировать процесс и процедуры управления проектом, такие как:

- Внутренний обмен информацией по проекту
- Внешний обмен информацией по проекту
- Применяемые процедуры и процессы обеспечения качества
- Структура группы реализации проекта
- Матрица распределения обязанностей
- Управление заинтересованных сторон
- Технические совещания и совещания о ходе реализации проекта
- Отчетность
- Другое

11.4 Отслеживание деятельности по проекту

После начала проекта и получения согласованного Начального отчета, структуры ОК и Интегрированного графика потребуется обеспечить мониторинг хода реализации проекта. Выполнение проекта необходимо сравнивать с планом. Исполнители проекта отчитываются о проделанной работе. Необходимо регистрировать все отличия между фактическим выполнением и планом по времени и объему работы. Обычно такая информация представляется на часто проводимых совещаниях, посвященных ходу реализации проекта, во время которых можно сообщить о задержках или отклонениях, а также обсудить и выполнить соответствующие решения.

Постоянные и длительные задержки являются свидетельством того, что проект не выполняется в соответствии с планом. Коренными причинами могут быть разные проблемы или единственная проблема, мешающая реализации проекта. Без соответствующих инструментов и информации (отчеты о реализации проекта и обмен информацией) невозможно устранить проблему или наверстать упущенное время.

Мы считаем, что во многих проектах руководители проекта постоянно решают множество вопросов, возникающих одновременно. Применение совершенного планирования наряду с соответствующими инструментами управления и ресурсами минимизируют количество одновременно решаемых проблем.

11.5 Управление изменениями

В некотором роде все проекты претерпевают изменения, и управление изменениями в реализации проекта не менее важно, чем в бизнесе. Часто основные заинтересованные стороны в середине проекта изменяют свою точку зрения по поводу результатов, которые должны быть получены в результате проекта. В более длительных проектах через некоторое время после начала проекта зачастую происходят изменения условий ведения дел и технических условий. Важно сопротивляться таким изменениям, потому что принятие изменения объема работ приведет к задержкам и дополнительным затратам.

Тем не менее, в некоторых случаях предположения, сделанные в начале проекта, могут утратить свою актуальность через некоторое время после начала реализации проекта. Зачастую в результате этого необходимо вносить изменения в объем и подотчетные материалы проекта. Если руководитель проекта просто примет все эти изменения, это неизбежно приведет к задержке проекта (в случае больших проектов с поставкой оборудования проект, возможно, никогда не будет завершен) и неизбежно станет причиной превышения бюджета.

Управляя изменениями, руководитель проекта может принимать решения о принятии или отклонении изменений немедленно или по прошествии времени. Это повышает шансы успешной реализации проекта, потому что руководитель может контролировать изменения, может планировать время и способ реализации изменений и соответствующим образом распределять ресурсы. Отсутствие эффективного управления изменениями зачастую является основной причиной неудачи проекта.

11.6 Управление рисками

Рисками являются любые события, которые могут негативно повлиять на успех реализации проекта. К рискам реализации проекта можно отнести недостаток квалификации персонала, несвоевременную поставку оборудования, отсутствие ресурсов и многое другое. Риски могут отличаться от проекта к проекту, но необходимо как можно раньше определить основные риски проекта и запланировать действия, которые позволят избежать рисков; или, если рисков избежать невозможно, то можно, как минимум, смягчить их последствия. Все это является управлением рисками.

Управляете ли вы всеми рисками? Нет, потому что приходится управлять слишком многим, и не все риски оказывают сходное воздействие. Поэтому необходимо идентифицировать максимальное количество рисков, оценить

вероятность возникновения каждого риска по заранее подготовленной шкале (скажем от 1 до 3, где 3 является наихудшим случаем), затем умножить полученные цифры. В результате получится вес риска. Чем выше число, тем более значимым является риск. Риски с наивысшим числом должны учитываться соответствующим образом. Постоянно рассматривайте существующие и новые риски, потому что они могут возникать непредсказуемо.

Неэффективное управление рисками зачастую становится причиной неудачи проектов.

11.7 Заинтересованные стороны проекта

Понимание того, кто является основными заинтересованными сторонами проекта, также важно, если вы собираетесь заручиться их помощью и разобраться в том, что каждая из сторон ожидает от проекта. После того как вы определили объем и цели, вы должны попросить участников посмотреть и согласовать их и в некоторых случаях получить их точку зрения. В случае проектов ИСЯБ в Украине одной из таких основных заинтересованных сторон является ГИЯР. Вовлечение Регулирующего органа на самых ранних этапах проекта очень важно. Регулирующий орган является независимым в выполнении своей роли при лицензировании и инспектировании ядерных установок, и вовлечение ГИЯР на ранних этапах проекта в качестве наблюдателя позволит получить своевременное согласование проектной документации и выполнить лицензирование.