

Приложение № 1 к
протоколу НС
АО «Храми ГЭС 1»
от 29.05.2024 №8

**ПОЛИТИКА
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»
ПТ-012-7**

Ответственный за применение ВНД	Генеральный директор
Владелец документа	Центр управления инновациями, инвестициями и затратами/ Департамент методологии, экспертизы и контроля проектной деятельности/ Директор департамента

СОДЕРЖАНИЕ

1. Информация о документе	2
2. Ответственность и область применения.....	3
3. Определение ролей и терминов.....	3
4. Цели и задачи Общества, решаемые КСУП.....	6
5. Корпоративная система управления проектами (КСУП)	6
6. Принципы и подходы к управлению программами	7
7. Принципы и подходы к управлению проектами	7
8. Жизненный цикл проекта	10
9. Роли в проекте.....	11
10. Инициирование проекта.....	13
11. Авторизация проекта.....	14
12. Исполнение проекта	15
13. Закрытие проекта.....	17
14. Нормативные ссылки	17
15. Контроль версий документа	17
16. Приложения.....	18
Приложение № 1. Место проектного управления в системе управления Группой	19
Приложение № 2. Критерии отнесения активностей к проектам	20
Приложение № 3. Критерии включения проектов в портфель ключевых проектов Группы	24
Приложение № 4. Функции и ответственность составных частей организационной структуры КСУП.....	25
Приложение № 5. Классификация проектов КСУП.....	27
Приложение № 6. Элементы управления проектом	33
Приложение № 7. Общая схема выполнения проекта.....	43
Приложение № 8. Матрица утверждения проектов	44
Приложение № 9. Уровни согласования и утверждения Паспорта проекта/Итогового отчёта проекта	45
Приложение № 10. Матрица утверждения ЗНИ по проектам, утвержденным Правлением ..	46

1. Информация о документе

Краткое описание документа	Настоящая Политика разработана с целью обеспечения единства методологической базы по управлению проектами и программами в Группе и уменьшения рисков, связанных с их реализацией для Группы.
-----------------------------------	--

	<p style="text-align: center;">Политика «Управление проектной деятельностью»</p>	<p style="text-align: center;">ПТ-012-7</p>
		<p style="text-align: center;">Для внутреннего использования</p>

Корпоративный стандарт	Да
Ограничение доступа	Нет

2. Ответственность и область применения

2.1. Настоящий документ регламентирует деятельность следующих подразделений и должностных лиц, включая исполняющих роли:

Наименование подразделения/должности/роли
Все подразделения Общества, которые принимают участие в проектной деятельности

2.2. Политика «Управление проектной деятельностью» (далее – Политика) определяет основные принципы корпоративной системы управления проектами (далее – КСУП), объекты и субъекты управления, общий подход к управлению проектами в Группе. Место проектного управления в Группе показано на рисунке в приложении №1 к Политике.

2.3. Областью применения настоящей Политики являются активности компаний Группы, квалифицируемые в качестве ключевых и/или премируемых в соответствии с методикой «Проектная мотивация» проектов и программ.

2.4. Общество и/или Профильные ЦУП (при наличии) самостоятельно регламентируют и контролируют порядок управления проектами, не входящими в портфель ключевых проектов Группы в соответствии с приложением №3 к Политике и/или не являющимися премируемыми в соответствии с методикой «Проектная мотивация». Внутренние нормативные документы, разработанные в Обществе, не должны противоречить настоящей Политике.

3. Определение ролей и терминов

Наименование роли	Определение роли
Администратор проекта (АП)	Уполномоченное лицо, оказывающее административную поддержку ЕОЛ/руководителю проекта в рамках полномочий и ответственности последнего, в т.ч. координацию деятельности вспомогательных подразделений компаний заказчика и исполнителя (финансовых, юридических, коммерческих и закупочных)
Единое ответственное лицо (ЕОЛ)	Руководитель проектной группы, осуществляет тактическое управление проектом. Обеспечивает достижение целей проекта и соответствие полученных результатов проекта бизнес-требованиям
Заказчик проекта	Владелец финальных результатов проекта, ответственный за их оптимальное использование с целью получения эффектов, заявленных при запуске проекта. Определяет бизнес-требования к результатам проекта, согласовывает достигнутые результаты проекта
Инициатор проекта	Работник Общества, который идентифицирует потребность в проекте и вносит «предложение» об инициации проекта
Коллегиальный совещательный орган (КСО)	Комитет, создаваемый при коллегиальном или единоличном исполнительном органе Общества и обладающий полномочиями, установленными в локальном нормативном акте Общества, определяющим порядок создания и деятельности комитета
Комитет по развитию инвестиций (КРИ)	Постоянно действующий коллегиальный совещательный орган при Правлении ПАО «Интер РАО», действующий в интересах ПАО «Интер РАО».
Куратор проекта	Руководитель, осуществляющий стратегическое управление проектом. Отвечает за соответствие проекта бизнес-стратегии Группы и за обеспечение проекта административной поддержкой, ресурсами и финансированием для его реализации
Курирующий ЦУП	Центр управления проектами осуществляющий мониторинг и контроль за выполнением проекта, а также анализ и выработку рекомендаций в адрес Куратора и ЕОЛ проекта о корректирующих действиях в части управления проектом. Для ключевых проектов и проектов с мотивацией роль курирующего ЦУП выполняет Департамент МЭК

Куратор программы	Работник, ответственный за достижение эффектов программы и принимающий стратегические решения по программе
Профильный ЦУП	Подразделение, внедряющее проектное управление по своему направлению. Создаётся по необходимости по решению Генерального директора или Куратора Общества из ПАО «Интер ПАО», по согласованию с Департаментом МЭК (может быть как подразделение, так и один человек)
Риск-менеджер	Член проектной команды, отвечающий за управление рисками на проекте
Руководитель проекта (менеджер проекта, проектный менеджер)	Работник Общества/ПАО «Интер ПАО», осуществляющий операционное, ежедневное руководство проектом
Руководитель программы/ЕОЛ	Работник, ответственный за управление программой и обеспечение кросс-проектного взаимодействия
Члены проектной команды	Исполнители задач проекта. Отвечают за выполнение работ по проекту в заданные сроки с требуемыми результатами

Наименование термина	Сокращение	Определение термина (расшифровка сокращения)
<i>Действующие определения:</i>		
Авторизация проекта		Формальное принятие решения о выделении и распределении ресурсов (финансовых, человеческих и др.), необходимых для реализации проекта
Активность		Деятельность, направленная на создание новых/изменение существующих процессов, продуктов или услуг.
АСУД		Автоматизированная система управленческого документооборота
Группа		ПАО «Интер ПАО» и его ДО
Департамент МЭК		Департамент методологии, экспертизы и контроля проектной деятельности Центра управления инновациями, инвестициями и затратами ПАО «Интер ПАО»
Дочернее общество	ДО	Дочерние общества ПАО «Интер ПАО»
ЗнП	ЗнП	Запрос на проект
Инвестиционный проект или мероприятие в форме капитальных вложений.	ИПКВ	Обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством страны нахождения актива и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами, правилами)
Инвестиционная программа.	ИПР	Совокупность инвестиционных проектов и мероприятий в форме капитальных вложений, содержащая информацию планового периода (год [N+1]) и среднесрочного периода (год [N+2]-[N+5]), сбалансированная по источникам финансирования
Информационная система управления проектами	ИСУП	Комплекс организационно-технологических, методических, технических, программных и информационных средств, обеспечивающих поддержку и повышение эффективности управления проектом
Концепция программы проектов		Документ, описывающий общий подход к управлению программой проектов
Контрольная точка	КТ	Ключевое событие плана проекта нулевой длительности. Контрольная точка является отражением результата проекта. КТ фиксирует: когда будет получен результат, кто ответственен за его получение, и кто подтвердит, что результат соответствует требованиям. КТ в обязательном порядке формулируются в терминах результатов согласно правилам русского языка: Прошедшее время, совершенный вид, страдательный залог (отвечает на вопрос «Что сделано?»)
Корпоративная система управления проектами	КСУП	Система, обеспечивающая формирование единых корпоративных стандартов управления проектами Общества, соблюдение этих стандартов и их развитие
Общекорпоративный проект		Проект, который реализуется во всех ДО сегмента, либо в нескольких ДО разных сегментов

Общество		АО «Храмы ГЭС 1»
Наблюдательный совет Общества	НС	Орган, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, согласно Устава Общества
Оперативный совет проекта	ОС	Временный коллегиальный орган управления проектом, разрешающий текущие, тактические вопросы по реализации проекта. ОС решает вопросы только конкретного проекта, создается в обязательном порядке для общекорпоративных проектов. В ОС могут входить как представители заказчика, так и представители подрядчика. Председателем ОС является ЕОЛ
Паспорт проекта		Документ, создаваемый для формирования у всех участников проекта единого понимания ключевых параметров проекта. Документ включает детальное описание целей, ожидаемых результатов, затрат, необходимых ресурсов, ограничений, предположений и зависимостей проекта, календарный план-график, риски проекта. Формируется для ключевых проектов и премируемых в соответствии с методикой «Проектная мотивация»
Портфель ключевых проектов		Совокупность наиболее важных и значимых проектов, выполняемых в Группе (см. приложение №3 к Политике)
Продукт проекта		Материальный объект, услуга, а также результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальная собственность), создаваемые в ходе проекта
ПРС		План реализации стратегии Группы «Интер РАО»
Программа проектов		Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений. Программы выделяются для управления комплексом взаимосвязанных проектов с целью получения положительных эффектов и контроля, невозможного при управлении отдельными проектами
Проект		Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги, в условиях ограниченных сроков и ресурсов. Характеризуется набором факторов: - наличие ясных и измеримых целей, которые к концу проекта должны быть достигнуты; - однократность условий в их совокупности – отличается от повседневной операционной деятельности, цели уникальны, достижение целей требует особой организации работ (отличной от процессной) и особого порядка взаимодействия и контроля, повторяемость возможна только в контексте типового состава работ и методов их выполнения; - наличие ограничений – по времени, по финансам, по используемым ресурсам и пр. ; - наличие неопределенностей и весомых факторов риска, требующих применения особых инструментов и методов планирования, мониторинга и контроля исполнения работ
Работа		Наименее продолжительная отдельная задача (набор действий), выделяемая в целях планирования, исполнения и контроля
Результат		Итог выполнения определённой работы в проекте. Результат должен быть объективным, проверяемым и по возможности документированным
Стадия жизненного цикла проекта (стадия)		Последовательные части жизненного цикла проекта от его старта до завершения. Стадия проекта может состоять из отдельных этапов, количество и очерёдность выполнения которых определяется потребностями планирования и контроля
Управляющий Комитет проекта	УК	Временный коллегиальный орган управления проектом, разрешающий стратегические вопросы по реализации проекта. УК решает вопросы только конкретного проекта, создается в обязательном порядке для общекорпоративных проектов. В УК

		могут входить как представители заказчика, так и представители подрядчика
Финальный результат		Продукт или услуга, ради которых выполнялся проект. Получение финальных результатов позволяет достичь целей проекта. После окончания проекта финальные результаты используются Заказчик в рамках его процессной/операционной деятельности для получения положительных эффектов, заявленных при запуске проекта. Финальный результат должен быть объективным, проверяемым и документированным
Этап проекта		Отдельная часть стадии жизненного цикла проекта в рамках которой выполняется определенный перечень работ. Этапы могут быть как последовательными, так и параллельными по отношению к друг другу. Если в рамках стадии выделяются этапы, они должны быть обязательно зафиксированы в Паспорте проекта
Эффект программы		Количественный или качественный показатель эффекта, как положительного, так и отрицательного, который возникает вследствие реализации программы. Эффект от реализации программы имеет мультипликативный эффект по совокупности входящих в нее проектов/мероприятий. Перечень эффектов программы отражается в Концепции программы в разделе «Эффекты программы». За достижение положительных эффектов программы отвечает Руководитель программы/ЕОЛ
Эффект проекта		Количественный или качественный показатель эффекта, как положительного, так и отрицательного, который возникает вследствие реализации проекта. Перечень эффектов проекта отражается в Паспорте проекта в разделе «Эффекты проекта». За достижение положительных эффектов проекта отвечает ЕОЛ
<i>Термины, вводимые для целей данного документа:</i>		
Жизненный цикл проекта		Временной интервал между началом и завершением проекта.
Запрос на изменение	ЗНИ	Запрос на изменение содержания проекта, зафиксированного в Паспорте проекта.
Проект ТПиР		Проект в рамках технического перевооружения и реконструкции существующих мощностей

4. Цели и задачи Общества, решаемые КСУП

В целях улучшения качества и повышения эффективности проектной деятельности в Группе создаётся корпоративная система управления проектами (КСУП).

5. Корпоративная система управления проектами (КСУП)

5.1. КСУП объединяет четыре основных элемента:

- **Оргструктура.** Организационная структура управления проектами, ключевыми элементами которой являются органы принятия решений (Комитет по развитию инвестиций (КРИ), КСО Центров/ДО), Департамент методологии, экспертизы и контроля проектной деятельности (Департамент МЭК) и подразделения, ответственные за организацию проектного управления в Центрах/ДО - профильные Центры управления проектами (профильные ЦУП). Их функции и ответственность описаны в приложении №4 к Политике. Создание профильного ЦУП согласуется Департаментом МЭК. При необходимости Департамент МЭК может проводить аудит деятельности Профильного ЦУП.

- **Люди.** Работники Группы, вовлечённые в проектную деятельность, их обучение и развитие в области проектного управления, их мотивация и общее развитие проектной культуры в Группе. Развитие Руководителей проектов и повышение их компетенций в свою очередь необходимо с учетом того, что все проекты имеют разную степень сложности, и чем сложнее проект, тем выше должны быть компетенции Руководителя проекта. Сложность определяется экспертно Департаментом МЭК совместно с профильными ЦУП (ЦУП Центров/ДО).

- **Процессы.** Общая методология проектной деятельности: подходы, регламенты, шаблоны проектной деятельности. Конкретные шаги по управлению проектами могут быть

прописаны в Политиках и Регламентах по видам проектов, разрабатываемых Профильными ЦУП и согласуемых Департаментом МЭК. Управление ИТ-проектами осуществляется согласно Политике о корпоративной системе управления ИТ-проектами.

- **Технологии.** Информационные системы, используемые работниками, вовлечёнными в проектную деятельность, для выполнения задач, связанных с планированием, мониторингом и контролем, анализом и регулированием хода реализации проектов. Развитие данного элемента осуществляется Департаментом МЭК и Профильными ЦУП совместно с ЦИТиЦТ.

Основным объектом управления в рамках КСУП являются проекты. Наиболее важные и значимые проекты, выполняемые в Группе, объединяются в портфель ключевых проектов Группы для их совместной координации и контроля. Проекты в рамках КСУП классифицируются по:

- организации-заказчику проекта;
- виду работ;
- сложности.

Описание классификаций представлено в приложении №5 к Политике.

6. Принципы и подходы к управлению программами

6.1. В случае необходимости для управления взаимосвязанными проектами, мероприятиями нацеленными на достижение общей стратегической цели, проекты и мероприятия могут объединяться в отдельные программы проектов.

6.2. Программа может объединять проекты любой классификации (приложение №5) и мероприятия, направленные на достижение цели программы.

6.3. Программа формализуется в документе «Концепция программы», согласовываемом¹ Департаментом МЭК и утверждаемом на уровне Правления, если совокупные плановые затраты по программе более 1 млрд. рублей без НДС, либо на уровне Комитета по развитию инвестиций, если совокупные плановые затраты по программе менее 1 млрд. рублей без НДС.

6.4. Куратором программы может быть только Генеральный директор/Член Правления/Руководитель прямого подчинения ПАО «Интер ПАО»/ Единоличный исполнительный орган Общества. В случае, если программой руководит Единый исполнительный орган Общества, то программа может состоять только из проектов Общества.

6.5. Утверждение Концепции программы не авторизует проекты, входящие в ее состав. Проекты, входящие в состав программы проходят авторизацию и утверждаются в соответствии с разделом 11 настоящей Политики.

6.6. Изменение сроков и бюджета программы должно осуществляться по «принципу легитимности» - изменение должно быть утверждено на том же уровне, тем же лицом или органом, которым было утверждено исходное значение. Прочие изменения утверждает Куратор программы по согласованию с Департаментом МЭК.

6.7. Программа считается завершённой с момента, когда Итоговый отчёт программы прошёл все необходимые согласования, подписан Куратором программы и отправлен в Департамент МЭК для исключения программы из реестра программ Группы.

7. Принципы и подходы к управлению проектами

7.1. Управление проектом – это использование специальных инструментов и методов (элементов управления проектом) планирования, организации, контроля, анализа и завершения работ, а также мотивации проектной команды на получение результатов. Профессиональное управление проектом повышает эффективность выполняемых работ и снижает риски проекта. В рамках управления проектом Руководитель проекта и проектная команда ищут возможности обеспечить удовлетворённость заказчика и других заинтересованных сторон при соблюдении баланса между требованиями к качеству, содержанию, срокам, стоимости выполняемых работ с приемлемым уровнем рисков и с учётом имеющихся ресурсов.

7.2. Критерии отнесения активностей к проекту приведены в приложении №2 к Политике.

¹ Для целей данного ВВД здесь и далее под «согласованием» профильных подразделений ПАО Интер ПАО» понимается «выдача экспертного мнения/заключения».

7.3. Управление проектами Группы базируется на следующих основных принципах:

- Ориентированность на результат. Проект существует ради создания продукта, с помощью которого заказчик проекта планирует добиться конкретных целей.
- Инструментальный подход и элементы КСУП. Инструменты управления проектами, методики, процедуры, сами проекты и вовлеченные в них роли (люди) являются элементами КСУП.
- Планирование, декомпозиция и метод набегающей волны. Работы ближайшего периода должны быть спланированы настолько детально, чтобы быть понятными конкретным исполнителям, а результаты, которыми они заканчиваются, были легко проверяемыми. Отдаленные работы проекта планируются в общем виде в разрезе стадий и этапов жизненного цикла проекта до верхнего уровня детализации промежуточных результатов, подлежащих согласованию с заказчиком. В конце очередной стадии проекта детализируется следующая стадия, таким образом, по проекту постепенно проходит «волна» детализации. Помимо метода набегающей волны могут применяться гибкие методы управления проектом (для не ключевых, не премируемых ИТ-проектов).

Выбор метода управления проектом (классического/набегающей волны, либо гибкого) может основываться на модели Кенефин (приведена на рисунке 1 и носит информационный характер) - это инструмент для понимания типа системы, в которой необходимо реализовывать проект, с целью определения максимально эффективных процессов работы (метода управления проектом) в соответствующей системе.



Рисунок 1

Выделяется четыре условных типа систем:

1) Упорядоченные простые — есть четкие требования к продукту/результату проекта, среда реализации проекта понятна и регламентирована. На старте понятно, что получится в результате и как этого достичь. Деятельность должна осуществляться в соответствии с данной политикой УПД по классическому (набегающей волны) методу управления проектами.

2) Упорядоченные сложные — проект реализуется в условиях умеренной неопределенности, нет четкого понимания, как достичь результата, но требования к результату/продукту понятны. Деятельность должна осуществляться в соответствии с данной политикой УПД по классическому (набегающей волны) методу управления проектами.

3) Запутанные/комплексные — нет четких требований к продукту, проект реализуется в условиях умеренно-высокой неопределенности. Возможно применение гибких методов управления проектами.

4) Хаотические — ничего непонятно, все постоянно меняется. Нужно непрерывно действовать, чтобы получать новую информацию и корректировать движение в процессе. Применяются любые методы управления.

Выбор того или иного метода управления проектом определяется ЕОЛ проекта по согласованию с Курирующим ЦУП в соответствии с существующими ВНД.

- Управление изменениями и принцип легитимности. основополагающим принципом при работе с изменениями является «принцип легитимности» - изменение должно быть утверждено на том же уровне, тем же лицом или органом, которым было утверждено исходное значение, если этот орган не делегировал право согласования изменений ниже.

7.4. Планирование, организация и контроль проекта должны акцентироваться на получении результатов, которые позволяют достичь целей проекта. Результаты, получаемые в проекте, должны фиксироваться через контрольные точки (далее – КТ). Выделяются несколько уровней КТ:

- **Уровень 0.** Результаты уровня контроля органом, утверждающим Паспорт проекта;
- **Уровень 1.** Результаты уровня контроля Куратором проекта/Управляющим комитетом проекта. К КТ 1-го уровня относят ключевые результаты, необходимые для получения финального результата и успешного достижения КТ 0-го уровня;
- **Уровень 2.** Результаты уровня контроля ЕОЛ проекта;
- **Уровень 3.** Промежуточные результаты, контролируемые Руководителем проекта.

Контрольные точки разных уровней должны быть хронологически и иерархически связаны между собой формируя «систему раннего оповещения» о возникающих проблемах. Департаментом МЭК совместно с профильными ЦУП разрабатывается список типовых КТ по проектам разных видов. Перечень типовых КТ фиксируется в Методике работы с контрольными точками в проектах компаний Группы «Интер РАО» или Регламентах управления проектами по видам проектов.

В случае, если проект затрагивает зоны ответственности нескольких Центров/ДО и за достижение результата КТ отвечает несколько Центров/ДО, то ответственными за КТ назначаются представители от соответствующих Центров/ДО либо ЕОЛ.

7.5. Управление проектом структурируется по десяти предметным группам: Интеграция, Заинтересованные стороны, Содержание, Ресурсы, Сроки, Стоимость, Риски, Качество, Закупки, Коммуникации.

7.6. Управление проектом осуществляется в разрезе данных групп с использованием пяти основных типов элементов управления проектом, устанавливаемых настоящей Политикой:

- **Стадии.** Стадии группируют работы и результаты. Стадии проекта описаны в разделе 8. «Жизненный цикл проекта»;

- **Роли.** Совокупность функций, полномочий и ответственности участника в рамках проекта. Роли проекта описаны в разделе 9. «Роли в проекте»;

- **Документы.** Документы по управлению проектом могут быть двух видов - официальные и рабочие:

- **Официальные документы.** Документы, предназначенные для фиксации и официального утверждения различных параметров проекта (объёма, сроков, бюджета и проч.). Официальные документы должны быть согласованы в АСУД или быть подписаны в бумажном виде (при отсутствии АСУД);

- **Рабочие документы.** Документы, не требующие обязательного подписания/утверждения, могут меняться и редактироваться в ходе проекта.

Основные документы описаны в приложении № 6 к Политике.

- **Встречи.** Виды собраний по обсуждению вопросов проекта описаны в приложении № 6 к Политике.

- **Методики.** Описание конкретных способов для решения проектных задач.

7.7. Применяющиеся при управлении проектами элементы делятся на **универсальные** (применимые к любым видам проектов) и **специфические** (применимые к определенным видам проектов).

7.8. В данном документе описываются ключевые универсальные элементы. Специфические элементы управления проектами описываются в Политиках, Регламентах и Методиках по видам проектов Профильными ЦУП (при наличии) по согласованию с Департаментом МЭК.

7.9. Подробные описания инструментов и методов, шаблоны документов, примеры заполненных документов и другая детальная информация размещается на Портале Группы в разделе «Проектная деятельность» (Документы-Проектная деятельность-Ключевые документы). Ответственность за их разработку и поддержание в актуальном состоянии несёт Департамент МЭК.

7.10. Шаблоны проектных документов утверждаются Членом Правления – Руководителем Центра управления инновациями инвестициями и затратами. При возникновении необходимости в изменении проектных шаблонов участники проектной деятельности обращаются в Департамент МЭК. Шаблоны проектных документов могут корректироваться Департаментом МЭК не чаще 1 раза в полугодие. Департамент МЭК информирует все заинтересованные стороны в случае изменения шаблонных документов. Если правки в шаблонные документы вносятся за месяц до сбора регулярной отчётности по ключевым проектам Группы, то новая версия шаблонов вступает в действие после сбора отчётности.

8. Жизненный цикл проекта

8.1. Для повышения управляемости и прозрачности проекта, унификации подходов к планированию и контролю, проект разделяется на стадии, совместно составляющие жизненный цикл управления проектом (далее – Жизненный цикл проекта).

8.2. Выделяются следующие типовые стадии Жизненного цикла проекта: «Обоснование», «Проектирование», «Выполнение», «Завершение». «Предпроектная» и «Постпроектная» стадии не являются стадиями Жизненного цикла проекта и включены в Политику для описания взаимосвязей между входами и выходами проекта. Типовой Жизненный цикл проекта приведён на рисунке 2. Датой начала проекта является дата утверждения иницилирующего документа, либо дата утверждения Паспорта проекта, если иницилирующий документ отсутствует. Датой окончания проекта является дата утверждения Итогового отчета по проекту.



Рисунок 2 Жизненный цикл проекта

8.3. У каждой стадии проекта своя цель. На каждой стадии проекта должен быть выполнен определённый объём работы для достижения этой цели. Недопустимы как недостаточная

проработка цели, так и выполнение работ, не приводящих к достижению цели.

Цели стадий:

- **Предпроектная стадия.** Определение проблемы, которая должна быть решена проектом. Формирование информации, достаточной для принятия решения об иницировании проекта и формирование иницирующего документа.
- **Обоснование.** Определение экономической целесообразности реализации проекта и его соответствия документам системы стратегического управления, утверждение Паспорта проекта;
- **Проектирование.** На данной стадии проводится: оценка и принятие решения по выбору оптимального варианта реализации проекта, в т.ч. состава компонентов продукта проекта и детализация требований к ним; выбор основного поставщика (если применимо); детальное планирование и уточнение требований к финальному результату проекта в рамках выбора исполнителя;
 - **Выполнение.** Получение запланированных результатов проекта в соответствии с зафиксированными в официальных документах проекта объёмом, стоимостью и графиком;
 - **Завершение.** Закрытие договоров и подведение итогов проекта, утверждение Итогового отчета;
 - **Постпроектная стадия.** Использование полученных в проекте результатов и оценка полученных эффектов.

Основные работы стадий приведены в приложении № 6 к Политике.

8.4. Стадии «Обоснование», «Проектирование» представляют собой предварительную проработку проекта и являются критичными для его успешной реализации. Происходит детальная оценка необходимых эффектов (натуральных, стоимостных, качественных или количественных). При поэтапной предварительной проработке происходит повышение точности определения параметров проекта (требования к продуктам проекта, сроки, стоимость, объем работ) и снижение уровня рисков.

8.5. Жизненный цикл проекта может включать все или только некоторые из перечисленных в п. 8.2 стадий. Для всех проектов является обязательной стадия «Выполнение». Если какая-то из стадий исключается из Жизненного цикла проекта, то все обязательные элементы, перечисленные в приложении №6, должны быть перенесены на оставшиеся стадии.

8.6. В случае необходимости, отдельные стадии Жизненного цикла проекта могут быть разбиты на этапы, например, исходя из специфики предметной области проекта, отраслевых стандартов, технологии производств.

9. Роли в проекте

9.1. Все работники, назначенные на выполнение работ проекта, входят в проектную команду. Члены проектной команды получают задачи от Руководителя проекта и отчитываются перед ним. Проектная команда может включать как работников Группы, так и привлекаемых третьих лиц или работников внешних организаций. Члены проектной команды должны выполнять поставленные им задачи качественно и эффективно: в срок, без необходимости постоянного контроля и со своевременным информированием Руководителя проекта в случае возникновения рисков или проблем.

9.2. Для чёткого распределения обязанностей в проекте всем членам проектной команды назначаются проектные роли.

9.3. В настоящей Политике рассмотрены основные роли, которые могут присутствовать в проекте. Конкретный перечень ролей, использующихся на проекте, должен быть описан в Паспорте проекта. Подробное описание функций каждой роли содержится в приложении №6. Типовые роли в проекте приведены на рисунке № 3.

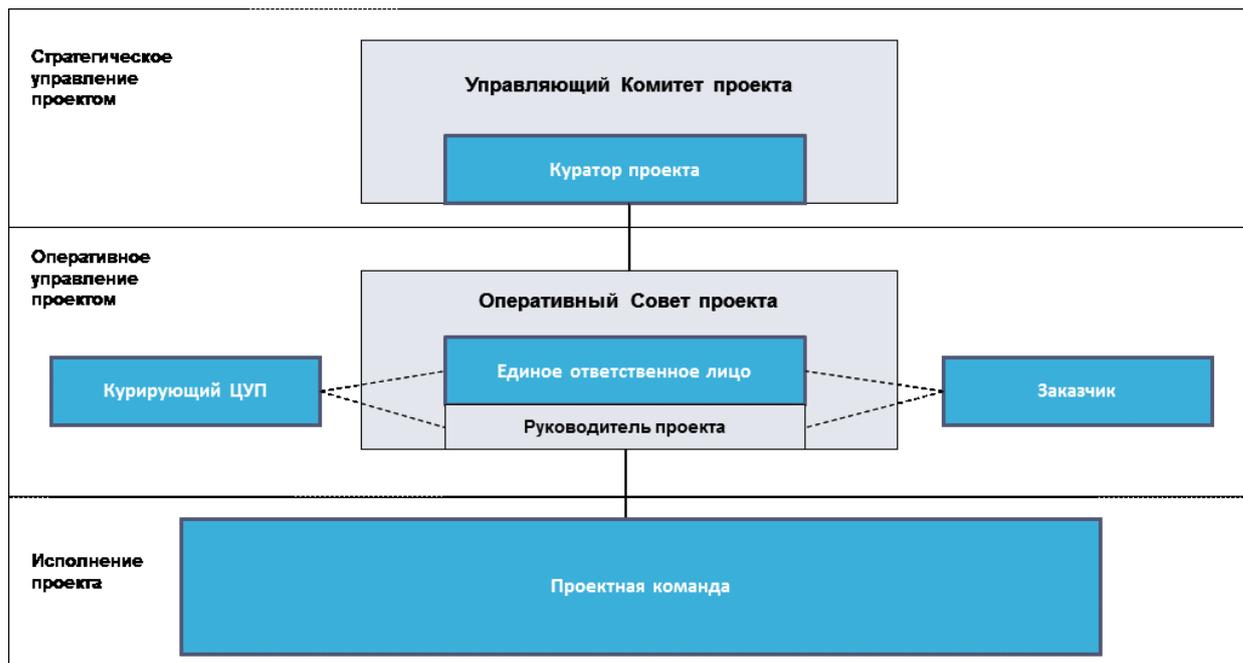


Рисунок 3 Структура управления проектом

9.4. Ключевыми, обязательными (для ключевых проектов и проектов премируемых согласно методике «Проектная мотивация») ролями являются:

- **Заказчик проекта** - лицо, заинтересованное в получении финального результата. После окончания проекта финальный результат используется Заказчиком в рамках его процессной / операционной деятельности для получения положительных эффектов, заявленных при запуске проекта. Определяет бизнес-требования к результатам проекта. Устанавливает критерии успешности проекта. Роль может быть совмещена с ролью Куратора. Не осуществляет управление проектом. Не является частью проектной команды, Управляющего комитета, Оперативного совета (за исключением случая, если роль Заказчика совмещается с ролью Куратора).

- **Куратор проекта** – защищает интересы проекта перед руководством Группы. Отвечает за соответствие проекта бизнес-стратегии Группы и за обеспечение проекта административной поддержкой, человеческими ресурсами и финансированием для его реализации. Может инициировать отмену проекта. Роль выполняется одним лицом и не может быть коллегиальной. В случае если проект затрагивает несколько Центров/ДО должен создаваться коллегиальный орган – Управляющий Комитет (УК) проекта, на регулярной основе разрешающий стратегические вопросы по реализации проекта². Куратор проекта является Председателем Управляющего Комитета. Если в ДО/Центре есть коллегиальный орган, на постоянной основе разрешающий проектные вопросы, то он может исполнять роль Управляющего Комитета проекта.

- **Единое ответственное лицо (ЕОЛ)** - руководитель проектной команды, осуществляет тактическое управление проектом. Обеспечивает достижение целей и положительных эффектов проекта и соответствие полученных результатов проекта бизнес-требованиям. Устанавливает критерии приёмки результатов проекта (качество). Обеспечивает эффективное функционирование процесса управления рисками проекта, в том числе имеет право закреплять ответственность за управление рисками проекта. Роль выполняется одним лицом и не может быть коллегиальной. Роль ЕОЛ не может быть объединена с ролью Куратора проекта. Для проектов, затрагивающих несколько Центров/ДО, может создаваться коллегиальный орган – Оперативный Совет проекта, на регулярной основе разрешающий текущие вопросы по реализации проекта. ЕОЛ является Председателем Оперативного Совета.

² В отличие от КРИ, контролирующего всю проектную деятельность, УК решает вопросы только конкретного проекта

- **Менеджер проекта (Проектный менеджер, руководитель проекта).** В случае если ЕОЛ не может выделить достаточно времени для осуществления работ по оперативному управлению проектом (планирования, организации и контроля работы проектной команды, контроля соответствия полученных результатов проекта (качества) бизнес-требованиям, подготовки документов, подготовки отчётов и других работ, перечисленных в приложении №6 к Политике и предусмотренных планом проекта), на проект назначается Менеджер проекта. Он осуществляет операционное, ежедневное руководство проектом. При этом за ЕОЛ остаётся ответственность за получение финальных результатов проекта. В случае, если отдельный работник на роль Менеджера проекта не выделяется, то эта роль выполняется ЕОЛ. Если привлекается внешний Менеджер проекта, затраты на управление проектом должны закладываться в общий бюджет проекта.

- **Риск-менеджер.** Организует процесс управления рисками проекта, включая выявление и оценку рисков, планирование и контроль исполнения мероприятий, формирование отчетности о реализации рисков. Управление рисками осуществляется непрерывно в течение всего жизненного цикла проекта: начиная с рисков, которые возникают в случае принятия решения о начале проекта и заканчивая рисками, которые возникают в результате реализации проекта. Для проектов, которые не утверждаются Правлением в соответствии с приложением № 8 к Политике, отдельный работник на роль Риск-менеджера может не выделяться. В таком случае роль Риск-менеджера выполняется ЕОЛ или может быть делегирована Менеджеру проекта. Квалификационные требования к Риск-менеджеру не распространяются на ЕОЛ и Менеджера проекта.

- **Курирующий ЦУП.** Центр управления проектами осуществляющий мониторинг и контроль за выполнением проекта, а также анализ и выработку рекомендаций в адрес Куратора и ЕОЛ проекта о корректирующих действиях в части управления проектом. Для проектов подпадающих под действие данной Политики (для ключевых проектов и проектов премируемых согласно методике «Проектная мотивация») роль Курирующего ЦУП выполняет Департамент МЭК.

9.5. Если проект выполняется одним ДО Группы для другого ДО или для ПАО «Интер ПАО», то в проекте:

- На роли Куратора, ЕОЛ и Заказчика проекта назначаются представители ДО, для которого выполняется проект;
- В обязательном порядке создаётся Управляющий Комитет и Оперативный Совет, в которые могут входить как представители заказчика, так и представители подрядчика;

Данные правила действуют, если иное не отражено в Паспорте проекта или иных документах, фиксирующих решение органов управления Группы.

10. Инициирование проекта

10.1. Инициирование проекта производится на основании утвержденного иницирующего документа. Иницирующий документ готовится Инициатором проекта, согласуется и утверждается в АСУД (или в бумажном виде при отсутствии АСУД). Список согласующих указан в приложении №9 к Политике. Если для выполнения работ по проекту требуется на длительное время сформировать кросс-функциональную проектную команду из различных подразделений может быть подготовлен Приказ Единоличного исполнительного органа или согласованное с заинтересованными лицами Распоряжение Куратора по созданию соответствующей проектной команды.

10.2. Проект считается инициированным с момента, когда иницирующий документ (см. приложение №6) утверждён Куратором проекта и отправлен по электронной почте/АСУД в Департамент МЭК. Если на момент запуска нельзя с уверенностью определить, соответствует ли проект критериям отнесения к портфелю ключевых проектов из приложения №3 к Политике, то иницирующий документ по такому проекту отсылается в Департамент МЭК с соответствующими комментариями и указанием срока, когда будет получена необходимая для решения информация.

10.3. После инициирования проекта должно быть проведено совещание по запуску проекта, при обязательном участии представителей Курирующего ЦУП.

11. Авторизация проекта

11.1. Авторизация проекта необходима для получения финансирования и заключения договоров (если предусмотрено) по проекту. Авторизация проектов происходит при утверждении Паспортов проектов в соответствии с приложением №9 к Политике, и контролируется Курирующим ЦУП³ с обязательным соблюдением ВНД по инвестиционному планированию. Авторизация затрат для первой стадии «Обоснование» возможна на основании иницирующего документа. Однако помимо авторизации для финансирования проекта, необходимо учитывать процессы инвестиционного планирования, бизнес-планирования и формирования годовой комплексной программы закупок, указанные в соответствующих ВНД Группы.

11.2. Процедуру получения финансирования рекомендуется проходить в конце стадии «Обоснования» или после ее завершения, когда проведена оценка возможных вариантов реализации проекта; финансирование также может быть получено после стадии «Проектирование», когда выбран оптимальный вариант. Финансирование может быть согласовано как на весь проект, так и на отдельные его стадии («Обоснование», «Проектирование», «Выполнение»).

11.3. Для проектов, входящих в ИПР, получение финансирования должно проводиться согласно положениям Регламента инвестиционного планирования, анализа и контроля, Положения о Комитете по развитию инвестиций, Регламента бизнес-процесса «Работа комитета по развитию инвестиций», Регламента бизнес-процесса организации долгового финансирования инвестиционных проектов и текущей деятельности Группы «Интер РАО».

11.4. В случае если Уставы и (или) внутренние нормативные документы Общества требуют вынесения Паспорта проекта на рассмотрение коллегиального органа управления (Правления и (или) Совета Директоров)/единственного участника (акционера) Общества/ Наблюдательного совета Общества (согласно компетенции, указанной в Уставе Общества), мероприятия и сроки по подготовке, вынесению Паспорта проекта на рассмотрение органа управления должны быть учтены в плане проекта.

11.5. Совокупность всех затрат по проекту на всех стадиях его реализации (от предпроектной стадии до завершения) формирует стоимость проекта. Перечень необходимых для исполнения проекта затрат, распределённых по интервалам времени, представляет собой бюджет проекта, который должен быть отражен в Паспорте проекта с разбивкой по видам затрат (инвестиционные и (или) операционные), а также с указанием источников в целом по проекту. Бюджет проекта в формате актуального шаблона бюджета является обязательным приложением к Паспорту проекта. Бюджет проекта должен включать в себя все затраты, непосредственно связанные с созданием продукта проекта, включая премиальный фонд, если таковой предусмотрен.

11.6. Если в ИПР ДО Группы включены ИТ проекты по автоматизации одного и того же бизнес-процесса на базе одного ИТ решения, то они должны объединяться в один проект с Куратором в ПАО «Интер РАО» и проходить авторизацию в рамках одного Паспорта проекта. Таким образом такие проекты должны реализовываться как общекорпоративные ИТ-проекты.

11.7. В отношении проектов, не входящих в портфель ключевых проектов Группы, в случае принятия решения о премировании проектной команды согласно Методике «Проектная мотивация», порядок, уровни согласования и утверждения Паспорта проекта/Итогового отчёта проектов соответствуют приложению №9 к Политике. Согласование раздела Паспорта, описывающего подход к мотивации, должно осуществлять подразделение Общества, ответственное за проектную мотивацию в Обществе. Мониторинг и контроль выполнения таких

³ Подготовку обосновывающих материалов к Паспорту проекта в части стоимости проекта необходимо осуществлять в соответствии с Методикой МТ-036-3 «Подготовка обосновывающих материалов к инвестиционным программам» Приказ от 09.03.2020 №03/03.

проектов осуществляется Курирующим ЦУП в ИСУП.

11.8. Операционные затраты по проекту включаются в Бизнес-план Общества контура проекта после утверждения Паспорта проекта в момент формирования/корректировки Бизнес-плана Общества в соответствии с Регламентом бизнес-процесса экономического планирования, анализа и контроля деятельности Общества.

12. Исполнение проекта

12.1. Исполнение проекта осуществляется членами проектной команды в соответствии с утверждёнными иницирующим документом, Паспортом проекта, рабочим календарным графиком и другими документами, регулирующими работы по проекту. Участники проекта выполняют запланированные работы и получают заданные контрольными точками результаты, при этом своевременно сообщают Руководителю проекта о возникающих проблемах и рисках лично или посредством отчётов. Руководитель проекта осуществляет общее управление проектом с использованием инструментов и методов, определённых в Паспорте проекта, и регулярно обновляет информацию по проекту в ИСУП.

12.2. Не реже чем раз в месяц (если иное решение не принято на заседаниях органов управления Группы) ЕОЛ проекта готовит отчёт по статусу проекта в ИСУП и высылает его членам Оперативного Совета, Куратору и в Курирующий ЦУП для ознакомления. Курирующий ЦУП обеспечивает выборочную проверку представленных фактических данных и контроль наличия необходимых подтверждающих документов.

12.3. Ежеквартально Департамент МЭК готовит и представляет на рассмотрение КРИ отчет о статусе реализации портфеля ключевых проектов. КРИ рассматривает общий статус работ по проектам, включая информацию о выполненных работах и полученных результатах, планируемых работах и результатах, имеющихся проблемах, статусах и рисках контрольных точек, плановых и фактических затратах по проектам. По результатам рассмотрения рисков и выявленных отклонений от плановых показателей принимаются соответствующие управленческие решения.

12.4. При необходимости Руководитель проекта или любой член проектной команды проекта имеют право предложить ЕОЛ вынести запрос на изменение проекта. К любым изменениям в проекте применяется «принцип легитимности».

12.5. В нормативных документах проекта (иницирующем документе, Паспорте проекта, Плана управления проектом или аналогичном документе) может быть прописан отдельный процесс управления изменениями. В случае, если в нем отменяется «принцип легитимности», данный процесс должен быть предварительно согласован с Курирующим ЦУП и Профильным ЦУП (при наличии). Курирующий ЦУП может принять решение о необходимости дополнительных согласований.

12.6. Изменение проекта должно проводиться в формате запроса на изменение, в котором в обязательном порядке указываются:

- Что меняется (изменение формулировок официальных документов, объёмов, сроков, бюджета и т.д.);
- Прежнее и новое значение;
- Альтернативные варианты, их плюсы и минусы, последствия непринятия решения по внесению изменений;
- История изменений проекта;
- Статус работ по выполнению на текущий момент с указанием фактически понесённых затрат;
- Анализ причин и обоснование необходимости изменения;
- Рекомендации по предупреждению схожей проблемы в будущем.

12.7. Изменения в Паспорте проекта проводятся аналогично процедуре согласования и утверждения Паспорта (см. приложение №9 к Политике). Основанием для внесения изменений в Паспорт проекта является ЗНИ. Все изменения Паспорта проекта в обязательном порядке отображаются в ЗНИ и согласуются в составе одного пакета документов. Несущественные

изменения в Паспорте могут быть утверждены Куратором проекта (Управляющим комитетом, в случае его создания) через запрос на изменение, согласованный с Курирующим ЦУП, без необходимости проведения полной процедуры согласования. К несущественным относятся следующие изменения:

- Расширение перечня результатов проекта;
- Перенос сроков реализации отдельных контрольных точек при условии сохранения сроков реализации всего проекта (кроме контрольных точек 0 уровня)⁴;
- Изменение состава проектной команды (кроме Куратора и Заказчика), полномочий и ответственности в рамках проектной команды, уровня участия (% вовлечения) участников проекта;
- Повышение уровня КТ (где уровень 0 – самый высокий), добавление КТ любого уровня;
- Изменение показателей экономической эффективности, при которых соблюдается условие $NPV > 0$ и проект сохраняет устойчивость;
- Следующие изменения стоимости проекта, а также графика финансирования освоения и ввода:
 - а) Перераспределение затрат между статьями бюджета и годами без увеличения общей стоимости проекта, а также реклассификация затрат;
 - б) Снижение стоимости проекта без изменения результатов и/или объема проекта;
 - в) Увеличение стоимости проекта, связанное только с изменением макроэкономических показателей сценарных условий и/или индексов пересчета сметной стоимости, без изменения объема проекта.

Для проектов, решение о реализации которых принималось на основании экономической эффективности, при любых изменениях должно соблюдаться условие $NPV > 0$, а также проект должен сохранять устойчивость. В случае, если данные условия не выполняются, изменения по пп. а-в считаются существенными.

Все прочие изменения данных Паспорта относятся к существенным изменениям. По решению директора Департамента МЭК, несущественные изменения могут быть рассмотрены на КРИ, либо к согласованию данных несущественных изменений могут быть привлечены профильные подразделения.

Для проектов, утверждаемых Правлением: на Правление выносятся только существенные ЗНИ, касающиеся изменения бюджета. Прочие существенные изменения рассматриваются КРИ и утверждаются ГД Общества для проектов Общества и Куратором проекта для общекорпоративных проектов и проектов ПАО «Интер ПАО».

12.8. Существенные изменения в Паспорте проекта, не входящего в портфель ключевых проектов Группы, проводятся аналогично процедуре согласования и утверждения Паспорта (см. приложение №9 к Политике). Несущественные изменения (см. п. 12.7) проектов, не относящихся к ключевым, утверждаются Куратором (Управляющим комитетом, в случае его создания).

12.9. Запрос на изменение обязательно должен содержать обоснование изменения. В рамках процесса согласования должны быть доступны материалы, подтверждающие обоснование изменения, описанное в Запросе на изменение. В случае изменения бюджета в части инвестиционных затрат, ЗНИ должен содержать фактические данные о расходовании бюджета, не противоречащие последнему отчету об исполнении ИПР.

12.10. Перед вынесением на соответствующий уровень утверждения ЕОЛ согласует запрос на изменение с Курирующим ЦУП и с Куратором проекта (или УК проекта, если он создан). Все изменения, касающиеся финальных результатов и требований к ним, а также любые изменения, влияющие на получение эффектов проекта, должны также согласовываться с Заказчиком проекта.

⁴ Процедура согласования изменений КТ в проектах, включённых в ПРС, может уточняться в Методике оценки выполнения проектных показателей.

12.11. Документы проекта по мере готовности должны выкладываться в Рабочую область проекта. Все официальные документы проекта, перечисленные в приложении №6 к Политике, по мере утверждения должны выкладываться в карточку проекта в ИСУП.

13. Закрытие проекта

13.1. Проект считается завершённым с момента, когда Итоговый отчёт прошёл все необходимые согласования, подписан Куратором и отправлен в Курирующий ЦУП для исключения проекта из реестра проектов Группы. К Итоговому отчету прикладывается бюджет проекта в формате актуального шаблона бюджета. До утверждения Итогового отчёта акты выполненных работ должны быть согласованы. Также до утверждения Итогового отчёта должен быть принят Курирующим ЦУП Отчёт об извлечённых уроках.

13.2. В случае, если Паспорт проекта выносился на утверждение коллегиального органа управления Общества (Единственного акционера Общества/Наблюдательного совета (согласно компетенции, указанной в Уставе Общества)), Итоговый отчёт по проекту также выносится на рассмотрение данного органа управления. В случае, если проект одобрен Правлением ПАО «Интер ПАО» в соответствии с требованиями Устава и внутренних документов Общества, итоговый отчёт подлежит одобрению Правлением ПАО «Интер ПАО». Во всех остальных случаях Итоговый отчёт согласовывается с Курирующим ЦУП и утверждается Куратором.

13.3. Если принято решение остановить проект до получения утверждённых результатов по проекту, то проект переходит на стадию «Завершение», выполняются необходимые работы по закрытию проекта и утверждается Итоговый отчёт с подробным описанием и анализом причин остановки/ закрытия проекта.

14. Нормативные ссылки⁵

14.1. Внутренние нормативные документы

№ п/п	Номер ВНД или Номер ОРД, Дата ОРД	Наименование документа
1	ПКТ-007	Положение о комитете «Комитет по развитию инвестиций»
2	РП-027	Регламент процесса «Работа комитета по развитию инвестиций»
3	РП-026-8 (Протокол НС от 12.08.2019 №13)	Регламент процесса «Инвестиционное планирование, анализ и контроль»
3	ПТ-009-2 (Протокол от 11.08.2022 №11)	Политика о корпоративной системе управления ИТ-проектами Группы «Интер ПАО»
4	МТ-157-2 (Приказ №12/21 от 27.12.2021)	Методика работы с контрольными точками в проектах АО «Храмы ГЭС I»»
5	МТ-160-2 (Приказ №12/09 от 20.12.2021)	Методика «Проектная мотивация»
6	МТ-222-1 (Приказ №02/10 от 12.02.2019)	Методика «Управление проектными рисками»
7	МТ-087-2 (Приказ №09/04 от 25.09.2019)	Методика «Классификация затрат в части информационных технологий»

15. Контроль версий документа

Номер версии	Дата создания версии	Должность Ответственного за разработку ВНД	ФИО Ответственного за разработку ВНД
2.	11.01.2016	врио Коммерческого директора	Д.Топурия
3.	27.11.2017	врио Коммерческого директора	Д.Топурия
4.	07.10.2019	врио Коммерческого директора	Д.Топурия
5.	10.04.2023	Коммерческий директор	Д.Топурия
6.	22.03.2024	Коммерческий директор	Д.Топурия

⁵ НПА и ВНД, включённые в данный раздел, необходимо применять в актуальной редакции в случае внесения в них изменений / дополнений после утверждения данного документа.

7.		Коммерческий директор	Д.Топурия
----	--	-----------------------	-----------

16. Приложения

16.1. Приложение № 1. Место проектного управления в системе управления Группой

16.2. Приложение № 2. Критерии отнесения активностей к проектам

16.3. Приложение № 3. Критерии включения проектов в портфель ключевых проектов

Группы

16.4. Приложение № 4. Функции и ответственность составных частей организационной структуры КСУП

16.5. Приложение № 5. Классификация проектов КСУП

16.6. Приложение № 6. Элементы управления проектом

16.7. Приложение № 7. Общая схема выполнения проекта

16.8. Приложение № 8. Матрица утверждения проектов

16.9. Приложение № 9. Уровни согласования и утверждения Паспорта проекта/Итогового отчёта проекта

16.10. Приложение № 10. Матрица утверждения ЗнИ по проектам, утвержденным Правлением

Приложение № 1. Место проектного управления в системе управления Группой



Приложение № 2. Критерии отнесения активностей к проектам

1. Критерии по отнесению активностей к проектам ТПиР, нового строительства и капитальных ремонтов описаны в Таблице 1. Критерии 1 и 2 являются обязательными, прочие критерии дополнительными. Активность является проектом, если исполняются оба обязательных критерия и как минимум 1 дополнительный критерий.

Таблица 1. – Критерии проектов ТПиР, нового строительства и кап. ремонтов

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	КРИТЕРИЙ 4	КРИТЕРИЙ 5
Стоимость > 150 млн. руб. без НДС (без учета проектной мотивации)	Длительность ⁶ более 6 месяцев	Единовременность/разовость/не периодичность активности на данном оборудовании (работы вне рамок договоров на сервисное обслуживание)	Участие более 2х контрагентов (без учета субподряда)	Наличие нетипового технического решения

Пример:

Проведение технической инспекции уровня «С,А,А,В,А,А» ГТУ Siemens SGT-800 с проведением модернизационных мероприятий – не проект, исходя из оценки ниже, т.к. выполняются обязательные критерии, но активности не соответствуют ни одному из дополнительных критериев.

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	КРИТЕРИЙ 4	КРИТЕРИЙ 5
Стоимость > 150 млн. руб. без НДС (без учета проектной мотивации)	Длительность более 6 месяцев	Выполнение активности вне рамок сервисного договора, единовременность/разовость/не периодичность активности	Участие более 2х контрагентов (без учета субподряда)	Отсутствует
ДА	ДА	НЕТ	НЕТ	НЕТ

2. Критерии по отнесению активности в рамках информационных технологий к проектам описаны в Таблице 2. Критерии 1, 2, 3 являются обязательными, остальные – дополнительными. Активность является проектом, если исполняются все обязательные критерии и как минимум 1 дополнительный критерий. Для проектов, продуктом которого является и ИТ-продукт и организационное изменение, выбор типа проекта определяется объемом затрат: если ИТ составляющая затрат более 50%⁷, то проект относится к ИТ-проектам.

Таблица 2. – Критерии ИТ- проектов, проектов АСУТП

⁶ Под длительностью проекта здесь и далее понимается плановое количество месяцев от плановой даты утверждения первой версии Паспорта до плановой даты утверждения Итогового отчета по проекту.

⁷ Расчёт ИТ составляющей в затратах проекта осуществляется с учётом ВНД «Методика классификации затрат в части информационных технологий» и «Политика о корпоративной системе управления ИТ-проектами Группы «Интер РАО». После расчёта стоимости проекта, определяется процентное соотношение ИТ-затрат и организационных затрат.

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	КРИТЕРИЙ 4	КРИТЕРИЙ 5	КРИТЕРИЙ 6	КРИТЕРИЙ 7
Стоимость > 15 млн. руб. без НДС (без учета проектной мотивации)	Суммарная длительность стадий Проектирование и Выполнение - более 3 месяцев	Общая сумма трудозатрат всех участников проектной команды должна быть более 3 чел/месяцев ⁸ (исключая трудозатраты Руководителя проекта и трудозатраты подрядных организаций)	Привлекается более одного подразделения из подчинения разным Руководителям центров/департаментов или приравненных к ним по должности в ДО и/или Центра/Подразделений прямого подчинения ПАО «Интер ПАО»	В организационные рамки в качестве функционального заказчика вовлечено более одного Дочернего общества, Центра/Подразделений прямого подчинения	Требуется договор с исполнителем	Взаимодействие более чем с одной другой информационной системой

Пример:

Развитие и доработка Программного комплекса «Кафетерий». Стоимость без учета проектной мотивации является обязательным критерием и составляет менее 10 млн. рублей, поэтому активность не является проектом и остальные критерии можно не оценивать.

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	КРИТЕРИЙ 4	КРИТЕРИЙ 5	КРИТЕРИЙ 6	КРИТЕРИЙ 7
Стоимость > 10 млн. руб. без НДС (без учета проектной мотивации)	Длительность более 3 месяцев	Общая сумма трудозатрат должна быть более 3 чел/месяца (исключая трудозатраты Руководителя проекта и трудозатраты подрядной организации)	Привлекается более одного подразделения из подчинения разным Руководителям центров / департаментов в или приравненных к ним по должности. Подразделение, отвечающее за реализацию проектов согласно утвержденным функциям, не учитывается (например, Управление проектной	В организационные рамки в качестве функционального заказчика вовлечено более одного Дочернего общества, Центра/Подразделений прямого подчинения.	Требуется договор с исполнителем	Взаимодействие более чем с одной другой информационной системой.

⁸ Расчёт трудозатрат ведётся на основании суммирования затрат рабочего времени всех работников, включённых в команду проекта и назначенных на осуществление работ по проекту..

			деятельности Интер РАО- ИТ)			
НЕТ	-	-	-	-	-	-

3. Подход к отнесению активностей к проектам в рамках финансовых вложений, организационных изменений⁹, а также активностей, включающих в себя комплексы мероприятий по осуществлению научно-исследовательских работ при проведении поисковых или прикладных научных исследований, опытно-конструкторских работ и/или опытно-технологических работ, описан в Таблице 3. Критерий 2 является обязательным, остальные – дополнительными. Активность является проектом, если исполняется обязательный критерий и как минимум 2 дополнительных критерия.

Таблица 3. – Критерии проектов фин. вложений, орг. изменений и НИОКР

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	КРИТЕРИЙ 4	КРИТЕРИЙ 5	КРИТЕРИЙ 6
Стоимость > 10 млн. руб. без НДС (без учета проектной мотивации)	Ведет к изменениям бизнес- процесса Группы	Длительность более 3 месяцев	Внедрение нового технического/технологических решений либо решения ранее не внедрявшегося в Обществе;	Ведет к изменению численности работников Группы или появлению нового для Общества вида бизнес-деятельности	Есть обязательства перед третьими лицами, в том числе перед государственными органами

Пример:

Централизация бухгалтерской функции. Выполняются три произвольные условия, соответственно активность является проектом.

КРИТЕРИЙ 1	КРИТЕРИЙ 2	КРИТЕРИЙ 3	КРИТЕРИЙ 4	КРИТЕРИЙ 5	КРИТЕРИЙ 6
Стоимость > 10 млн. руб. без НДС (без учета проектной мотивации)	Ведет к изменениям бизнес- процесса	Длительность более 3 месяцев	Внедрение нового технического/технологических решений либо решения ранее не внедрявшегося в	Ведет к изменению численности работников Группы или появлению нового для Общества вида	Есть обязательства перед третьими лицами, в том числе перед гос.органами

⁹ Сложность проекта оценивается по признакам, указанным в Приложении 5 Политики ПТ-012 «Управление проектной деятельностью». Проект организационных изменений признаётся сложным, если не менее 75% параметров оценки находятся в зоне средней или высокой сложности.

	Политика «Управление проектной деятельностью»		ПТ-012-7		
			Для внутреннего использования		

			Обществе;	бизнес- деятельности	
НЕТ	ДА	ДА	НЕТ	ДА	НЕТ

4. Если в рамках активности осуществляется закупка материалов/программного обеспечения/оборудования, и стоимость материалов/программного обеспечения/оборудования равна или более 85% от общей суммы затрат, активность не относится к проектам. Также проектом не считаются работы по ремонту или обновлению оборудования, которые проводятся в рамках сервисных договоров и не являются уникальными для Группы.

Приложение № 3. Критерии включения проектов в портфель ключевых проектов Группы

В портфель ключевых проектов Группы включаются¹⁰:

- Все проекты стоимостью больше 150 млн руб.¹¹;
- Все проекты, включённые в ПРС;
- Все проекты, реализуемые во исполнение решения Совета Директоров ПАО «Интер ПАО»;
- Все проекты, по которым Куратором, совместно с Департаментом МЭК было принято решение о включении в портфель ключевых проектов.

Если проект был утвержден в рамках Паспорта как ключевой, в случае изменения параметров проекта, проект остается в портфеле ключевых вплоть до своего завершения. Если проект не подпадал под критерии ключевых проектов, но изменил свои параметры в ходе реализации и стал попадать под параметры ключевого, то он включается в портфель ключевых в случае, если освоено менее половины бюджета (до изменения параметров).

Графическое отображение критериев отнесения проектов к ключевым приведено в Приложении № 8 к настоящей Политике.

¹⁰ При соблюдении как минимум одного из условий. Бюджет проекта составляют плановые операционные и инвестиционные затраты без учёта НДС.

¹¹ Для проектов менее 150 млн. рублей решение о включении в ключевые проекты может быть принято Департаментом МЭК совместно с Куратором проекта

Приложение № 4. Функции и ответственность составных частей организационной структуры КСУП

Орг. единица	Функции	Ответственность
Комитет по развитию инвестиций	Осуществление ежемесячного мониторинга хода выполнения проектов Выдача рекомендаций по вопросам, вынесенным на рассмотрение руководителем проекта, куратором проекта, Департаментом МЭК на уровень Комитета Рассмотрение проектных рисков, влияющих на сроки, стоимость и результаты проектов Выработка рекомендаций для компетентных коллегиальных органов по методологическим и регламентирующим документам по проектной деятельности Группы	Эффективное принятие решений по проектной деятельности в Группе
Департамент МЭК подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие КСУП	Разработка, внедрение и поддержание корпоративной системы управления проектами Формирование сводной отчётности по ключевым и премируемым проектам для руководства Общества Подготовка проведения заседаний КРИ Разработка внутренней методологической и нормативной документации Оценка эффективности применения методов и инструментов управления проектами Рекомендации по кадровому составу профильных ЦУП Сбор извлечённых уроков по проектам Группы	Обеспечение руководства информацией, необходимой для принятия решений по проектам Внедрение инструментов и методов повышения эффективности управления проектами Эффективность (КПЭ) всего портфеля курируемых проектов Качество работы профильных ЦУП
КСО Общества ¹² Коллективный орган, принимающий решения и контролирующий проекты профильных направлений.	Осуществление ежемесячного контроля за ходом выполнения проектов профильного направления Решение профильных вопросов, которые не могут быть решены на уровне отдельных проектов Рассмотрение проектных рисков, влияющих на сроки, стоимость и результаты проектов Выработка рекомендаций для компетентных коллегиальных органов по методологическим и регламентирующим документам по проектной деятельности Группы Выполнение роли Управляющего Комитета для проектов направления (при необходимости)	Эффективное принятие решений по проектной деятельности по профильному направлению (Центру/Обществу)

¹² Единоличный исполнительный орган Общества информирует Департамент МЭК в случае принятия решения о создании коллегиального совещательного органа Общества по инвестиционной и проектной деятельности

Орг. единица	Функции	Ответственность
Профильный ЦУП Подразделение, внедряющее проектное управление по своему направлению и контролирующее реализацию соответствующих проектов <i>(создаётся по необходимости по решению Генерального директора или соответствующего куратора Общества из ПАО, по согласованию с Департаментом МЭК. Может быть как подразделение, так и один человек)</i>	Подготовка методических документов в рамках своей предметной области Разработка инструментов и методов управления проектами в рамках своей предметной области Согласование разногласий подразделений и разрешение проблем по интеграционным и кросс-проектным вопросам Развитие информационной системы управления проектами Сбор извлечённых уроков	Адаптация и развитие корпоративной методологии управления проектами для своего типа проектов Качество автоматизации профильных процессов управления проектами
Курирующий ЦУП	<ul style="list-style-type: none"> - Мониторинг и контроль хода реализации проектов в рамках действия Политики УПД - Информирования руководства о значительных задержках сроков - Согласование иницилирующего документа, Запросов на изменение и других документов по проектной деятельности согласно ВНД - Контроль качества подготавливаемой отчётности - Сбор извлечённых уроков - Аудит проектов в рамках действия Политики УПД - Доведение предложений по курируемым проектам до ЕОЛ и Куратора 	Качество управления курируемыми проектами Эффективность (КПЭ) проектов по профильному направлению

	<p style="text-align: center;">Политика «Управление проектной деятельностью»</p>	<p style="text-align: center;">ПТ-012-7</p>
		<p style="text-align: center;">Для внутреннего использования</p>

Приложение № 5. Классификация проектов КСУП

Классификация по организации-заказчику проекта

Классификация	Определение проекта
Проект ПАО «Интер ПАО»	Проект, который отвечает одному из следующих признаков: -непосредственное руководство проектом осуществляется из ПАО «Интер ПАО»; -пользователь результатов проекта – ПАО «Интер ПАО»; -проект финансируется из средств ПАО «Интер ПАО».
Проект Общества	Проект, который одновременно отвечает следующим признакам: -непосредственное руководство проектом осуществляется из Общества; -пользователем результатов или ответственной за организацию использования результатов проекта является Общества; -проект финансируется из средств Общества.
Общекорпоративный	Проект который реализуется во всех ДО одного сегмента, либо в нескольких ДО разных сегментов, включая ПАО «Интер ПАО».
Проект для внешнего Заказчика	Проект, требования к которому определяются внешним по отношению к Группе заказчиком

Классификация по виду работ

Проект	Описание типа проекта
Новое строительство	<p>К новому строительству относится строительство комплекса объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения вновь создаваемых предприятий, зданий и сооружений, а также филиалов и отдельных производств, которые после ввода в эксплуатацию будут находиться на самостоятельном балансе, осуществляемое на новых площадках в целях создания новой производственной мощности.</p> <p>Если строительство предприятия или сооружения намечается осуществлять очередями, то к новому строительству относятся первая и последующие очереди до ввода в действие всех запроектированных мощностей на полное развитие предприятия (сооружения).</p> <p>К новому строительству относится также строительство на новой площадке предприятия такой же или большей мощности (производительности, пропускной способности, вместимости здания или сооружения) взамен ликвидируемого предприятия, дальнейшая эксплуатация которого по техническим и экономическим условиям признана нецелесообразной, а также в связи с необходимостью, вызываемой производственно-технологическими или санитарно-техническими требованиями.</p>
Техническое перевооружение и реконструкция (ТПиР)	<p>Комплекс мероприятий по повышению технико-экономического уровня отдельных производств, цехов и участков на основе внедрения передовой технологии и новой техники, механизации и автоматизации производства, модернизации и замены устаревшего и физически изношенного оборудования новым, более производительным, а также по совершенствованию общезаводского хозяйства и вспомогательных служб. Переустройство существующих цехов и объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения, без расширения имеющихся зданий и сооружений основного назначения, связанное с повышением технико-экономического уровня производства и осуществляемое в целях увеличения производственных мощностей, улучшения качества и изменения номенклатуры продукции, без увеличения численности работающих при одновременном улучшении условий их труда и окружающей среды.</p>
Финансовые вложения	<p>Осуществление финансовых вложений в форме приобретения акций/долей в уставных капиталах хозяйственных обществ/товариществ, не входящих в контур Группы, вкладов в создаваемые совместные предприятия, а также для создания ДО в целях развития новых бизнесов Группы.</p>

Проект	Описание типа проекта
Проекты организационных изменений	Проект, направленный на преобразование и развитие системы управления в Группе с целью повышения эффективности её деятельности. Организационные проекты могут решать задачи по оптимизации бизнес-процессов, изменению корпоративной структуры Группы, в т.ч. создание новых бизнес-подразделений, создание новых или развитие существующих систем управления, повышение эффективности существующего управленческого инструментария и управленческих технологий, решение прикладных и научно-исследовательских задач в области управления. Деятельность по организационным изменениям организуется как проект, если она занимает больше 6 месяцев, и в неё вовлечено более 3 функциональных направлений/подразделений.
Проекты внедрения ИТ приложений	Проект информационных технологий, в котором совокупные расходы на работы внутренних ИТ-подразделений Общества и внешних трудовых ресурсов, оказывающих ИТ-услуги, аппаратное обеспечение, телекоммуникационное оборудование, лицензии, консалтинговые работы по разработке или настройке приложений и т.п. составляют большую часть стоимости проекта.
Проекты ИТ инфраструктуры	Проект информационных технологий, в котором совокупные расходы на аппаратное обеспечение, телекоммуникационное оборудование, лицензии, их поддержку и на связанные с ними работы внутренних ИТ-подразделений Общества составляют большую часть стоимости проекта.
Проекты АСУ ТП	Проекты внедрения и модернизации автоматизированных систем управления технологическим процессом, программно-технических комплексов и локальных систем автоматического управления основного и вспомогательного энергетического оборудования.
Проекты НИОКР	Комплекс мероприятий по осуществлению научно-исследовательских работ при проведении поисковых или прикладных научных исследований (НИР), опытно-конструкторских работ (ОКР) и/или опытно-технологических работ (ОТР), направленных на достижение научных и (или) научно-технических результатов для создания продукции, обеспечивающей получение экономического, организационного, маркетингового и иного эффекта в процессе ее использования (применения). Проекты НИОКР до вынесения на КРИ (если применимо) должны получить заключения Комитета по развитию инновационной деятельности.

В исключительных ситуациях, когда параметры проекта не полностью соответствует приведённым в приложении №5 определениям, решение принимается Департаментом МЭК.

Классификация по типу сложности

Проекты бывают низкой, средней и высокой сложности. Оценка проводится Департаментом МЭК (совместно с ЕОЛ проекта), на основании критериев в таблице ниже.

Факторы сложности	Параметры оценки сложности	ТПИР	Новое строительство	Проекты ИТ приложений / инфраструктуры/Проекты АСУ ТП	НИОКР	Организационные изменения / фин. вложения	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
Длительность проекта	Общая длительность проекта	X	X	X	X	X	До 12 мес.	12-24 мес.	Более 24 мес.
Количество организаций	Количество организаций-участников проекта	X	X	X	X	X	До 5	5-15	Более 15
	Количество организаций, осуществляющих финансирование проекта	X	X	X	X	X	1	2-3	Более 3
Стоимость проекта	Общая стоимость проекта (без НДС)	X	X	X	X	X	До 150 млн. руб.	150-500 млн. руб.	Более 500 млн. руб.
	Количество контрактов под управлением Руководителя проекта	X	X	X	X	X	До 10	10-20	Более 20
Количество объектов управления и объем работ	Количество создаваемых результатов интеллектуальной деятельности			X	X		До 3	От 3 до 10	Более 10
	Количество пользователей информационной системы			X	X		До 50	50-1000	Более 1000

Факторы сложности	Параметры оценки сложности	ТПИР	Новое строительство	Проекты ИТ приложений / инфраструктуры / Проекты АСУ ТП	НИОКР	Организационные изменения / фин. вложения	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
	Количество работников, на которых повлияют организационные изменения			X		X	До 50	50-1000	Более 1000
	Количество объектов внедрения (количество подразделений, ДО где будут производиться работы)			X	X	X	1-2	3-5	Более 5
Наличие проекте неформализованных требований (ожиданий)	Наличие проекте неформализованных требований (ожиданий)	X	X	X	X	X	Не значительное количество	Существенный объем неформализованных требований	Большинство требований не формализованы
Большое количество сторон, определяющих требования	Количество сторон, определяющих требования к продукту	X	X	X	X	X	До 5	От 5 до 30	Более 30
Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта	Возможность существенных изменений требований в ходе реализации проекта	X	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Высокая
Новизна и низкая зрелость используемых на проекте технологий	Инновационность используемых технологий	X	X	X	X	X	Технология широко используется на рынке	Технология недавно используется на рынке	Готовая технология на рынке отсутствует

Факторы сложности	Параметры оценки сложности	ТПИР	Новое строительство	Проекты ИТ приложений / инфраструктуры / Проекты АСУ ТП	НИОКР	Организационные изменения / фин. вложения	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
Новизна технологии для исполнителей	Новизна технологии для исполнителей	X	X	X	X	X	Типовая отработанная технология	Технология недавно используется в организации	Технология не отработана
Территориальная распределенность и культурные различия участников	Территориальная и географическая распределенность	X	X	X	X	X	1-2 площадки	3-5 площадок	Более 5 площадок
	Сложность коммуникаций из-за культурных различий вовлеченных лиц	X	X	X	X	X	Нет	Не значительные	Высокие
Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами	Количество связанных проектов	X	X	X	X	X	Нет	1-3	Больше 3
Наличие внешних барьеров и ограничений	Наличие законодательных барьеров	X	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Экологические ограничения	X	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Чувствительность проекта к макроэкономическим условиям	X	X	X	X	X	Низкая	Средняя	Значительная

Факторы сложности	Параметры оценки сложности	ТПИР	Новое строительство	Проекты ИТ приложений / инфраструктуры / Проекты АСУ ТП	НИОКР	Организационные изменения / фин. вложения	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность
	Политические барьеры	X	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
	Инфраструктурные ограничения	X	X	X	X	X	Отсутствуют	Незначительные	Значительные
Особая важность для вовлеченных организаций, государственных органов и общества	Наличие обязательств перед государством	X	X	X	X	X	Отсутствует	Неформализованные обязательства	Формализованные обязательства
	Общий объем и скорость организационных изменений			X		X	Постепенные незначительные изменения	Средние изменения	Быстрые радикальные изменения
	Наличие существенных штрафных санкций в случае неисполнения проекта	X	X	X	X	X	Нет потерь	Незначительные потери	Значительные потери
	Наличие репутационных потерь в случае задержки или неисполнения проекта	X	X	X	X	X	Нет потерь	Незначительные потери	Значительные потери

Приложение № 6. Элементы управления проектом

Стадии

Стадия	Цель стадии	Основные работы стадии
Предпроектная стадия	Определение проблемы, которая должна быть решена проектом. Формирование информации, достаточной для принятия решения о старте проекта	<p>Определить соответствие идеи стратегии Общества</p> <p>Сформулировать цели и результаты проекта, оценить сроки, затраты, ресурсы</p> <p>Предварительно оценить эффекты и риски проекта</p> <p>Определить Куратора и ЕОЛ</p>
Обоснование	Определение экономической целесообразности реализации проекта и его соответствия документам системы стратегического управления	<p>Определить эффекты для Общества от осуществления проекта (количественные и качественные)</p> <p>Зафиксировать требования к результатам проекта</p> <p>Проанализировать опыт реализации схожих проектов и провести анализ рынка</p> <p>Уточнить сроки и диапазоны затрат проекта, определить характер и суммы расходов по проекту (операционные и (или) инвестиционные), выполнить расчет бюджета проекта.</p> <p>Провести идентификацию и анализ рисков, сформировать план мероприятий по управлению наиболее существенными рисками</p> <p>Провести анализ и оценку вариантов реализации (подходов, поставщиков, тех. платформ), с учетом рисков каждого варианта</p> <p>Определить источники финансирования проекта</p> <p>Определить владельца (балансодержателя) результатов проекта (для корпоративных проектов)</p> <p>Определить схему пользования результатами проекта ДО, не являющихся их балансодержателями</p> <p>Пройти процедуры получения финансирования – при необходимости</p>
Проектирование	Выбор оптимального варианта реализации проекта с точки зрения экономики и стратегии бизнеса, проработка требований к финальному результату проекта	<p>Детально проработать требования к результатам проекта</p> <p>Определить критерии и порядок приёма результатов</p> <p>Получить пилотные результаты (первые версии финальных результатов) – по возможности</p> <p>Выбрать, как будет осуществляться учёт эффектов проекта на постпроектной стадии</p> <p>Выбор основного поставщика/исполнителя работ (если применимо)</p> <p>Провести актуализацию рисков и мероприятий по управлению рисками по итогам проектирования, выбора подрядчика и детализации плана работ</p>
Выполнение	Получение запланированных результатов проекта в соответствии с объёмом, стоимостью и графиком	<p>Выполнять работы в соответствии с планом проекта</p> <p>Контролировать стоимость и график проекта</p> <p>Контролировать соответствие результатов планам и требованиям</p> <p>Контролировать выполнение мероприятий по управлению рисками и проводить регулярную актуализацию рисков и мероприятий по управлению ими</p> <p>Принять полученные в проекте результаты</p>
Завершение	Закрытие договоров и подведение итогов	Завершить все расчёты, подписать акты выполненных работ и закрыть договора

	Политика «Управление проектной деятельностью»	ПТ-012-7 Для внутреннего использования

Стадия	Цель стадии	Основные работы стадии
	проекта	Провести анализ извлечённых уроков Утвердить Итоговый отчёт
Постпроектная стадия	Использование полученных в проекте результатов и оценка полученных эффектов	Провести анализ полученных эффектов Обеспечить использование знаний, полученных в ходе реализации проекта, для дальнейшей работы КСУП

Официальные документы

Шаблоны документов расположены на портале Группы: Документы – Проектная деятельность – Ключевые документы. Наличие необходимых официальных документов контролируется Департаментом МЭК.

Документ	Описание документа	Обязательность	Согласующие бумажный документ	Согласующие в электронном виде e-mail	Утверждает / подписывает
Иницирующий документ	Документ, содержащий назначение и краткое описание проекта и его основных параметров. Утверждение иницирующего документа означает официальный запуск проекта. Иницирующим документом может быть: Запрос на проект (ЗНП), Пояснительная записка к ИПКВ, Приказ о старте проекта.	Обязательный, без возможности модификации шаблона (ЗНП или Приказ о старте проекта или ПЗ к ИПКВ). В случае выпуска Приказа о старте проекта, обязательна информация о Заказчике, ЕОЛ, Кураторе, Руководителе проекта, команде проекта, и сроке утверждения Паспорта проекта.	При отсутствии АСУД согласуют в бумажном виде - ЕОЛ - Руководитель проекта - Департамент МЭК - Заказчик проекта Иницирующий документ в формате пояснительной записки к ИПКВ согласуется и утверждается в рамках согласования и утверждения ИПР	- Руководители работников, вовлечённых в проектную группу	- Куратор проекта Иницирующий документ в формате пояснительной записки к ИПКВ согласуется и утверждается в рамках согласования и утверждения ИПР
Документ, описывающий требования к результатам	Документ, содержащий описание требований, выдвигаемых к результатам проекта, а также предположений и допущений,	Обязательный, шаблон произвольный Возможные названия документа:	- ЕОЛ - Руководитель проекта - Заказчик	- Члены Оперативного Совета (при наличии) и	- ЕОЛ, Куратор проекта или Внешний Заказчик

Документ	Описание документа	Обязательность	Согласующие бумажный документ	Согласующие в электронном виде e-mail	Утверждает / подписывает
	касающихся результатов проекта. Вид и объем документа определяется масштабом проекта и сложностью получаемых результатов	Технические требования, Функциональный дизайн, Техническое задание и т.д.		определённые ими работники	
План приёмки результатов	Документ, содержащий описание критериев, на основании которых результаты будут признаны пригодными, а также подходов, методов и действий, планируемых в рамках осуществления приёмки результатов (промежуточных, окончательных) проекта. Документ может содержать методики, график проведения приёмочных испытаний и состав приёмочных комиссий.	Обязательный , шаблон произвольный Возможные названия документа: Программа и методика испытаний, План приёмки и т.д. Также данный документ может быть частью другого документа, например документа описывающего требования к результатам (ТЗ).	- ЕОЛ - Руководитель проекта - Заказчик	- Члены Оперативного Совета (при наличии) и определённые ими работники - Упомянутые в документе лица	- ЕОЛ, Куратор проекта или Внешний Заказчик
Матрица распределения ответственности	Документ, описывающий распределение ответственности между участниками проекта за отдельные направления/документы/результаты.	Не обязательный	- Упомянутые в матрице лица		- Руководитель проекта
Паспорт проекта	Документ создаётся для формирования у всех участников проекта единого понимания ключевых параметров проекта. Документ включает детальное описание целей, ожидаемых результатов, затрат, необходимых ресурсов, ограничений, предположений и зависимостей проекта. А также календарный план-график проекта. Паспорт проекта является	Обязательный для: - ключевых проектов; - проектов премируемых согласно методике «Проектная мотивация»; Шаблоны Паспорта не могут быть модифицированы в той части, которая в них уже содержится, но они могут быть	Согласно приложению № 9 к Политике. В отношении проектов, не соответствующих критериям включения в портфель ключевых проектов, по решению Куратора перечень лиц/ коллегиальных органов, согласующих/ принимающих решение об утверждении Паспорта/ изменений в Паспорт проекта/ Итогового отчета, может быть дополнен. Паспорт проекта согласуется через АСУД или в бумажном виде при отсутствии АСУД. В случае если Паспорт проекта не утверждён решением соответствующего органа в течение 2-х месяцев с момента загрузки Паспорта проекта на согласование в АСУД, собирается совещание по целесообразности дальнейшего исполнения проекта с указанными в Паспорте проекта параметрами (сроками, стоимостью и т.д.). Решением совещания может быть перезапуск Паспорта проекта с новыми параметрами или вынесение Паспорта на утверждение с протоколом разногласий.		

Документ	Описание документа	Обязательность	Согласующие бумажный документ	Согласующие в электронном виде e-mail	Утверждает / подписывает
	дальнейшей детализацией иницирующего документа.	дополнены, в зависимости от предметной области проекта; Для не ключевых проектов и проектов не премируемых согласно методике «Проектная мотивация» Паспорт не оформляется.			Участниками совещания в обязательном порядке должны являться Куратор проекта, ЕОЛ, представители Курирующего ЦУП. После утверждения Паспорта проекта, бюджет и КТ проекта в ИСУП приводятся в соответствии с утверждённой версией Паспорта. Бюджет проекта является неотъемлемой частью Паспорта проекта.
План управления проектом	Документ или набор документов, который определяет, как проект выполняется, контролируется и управляется. План управления проектом может быть применён ко всему проекту в целом или к некоторой части проекта через вспомогательные планы, такие как план управления рисками или план управления качеством. Как правило, план управления проектом определяет роли, обязанности, организацию и процедуры управления по всем предметным группам (согласно перечню предметных групп ГОСТ Р ИСО 21500-2014), которые были включены в проект.	Не обязательный Шаблон произвольный	- В соответствии с матрицей согласования документов из Паспорта проекта		Куратор проекта
Итоговый отчёт	Подписание этого документа закрывает проект. В нем проводится анализ соответствия планов с фактом. На основании анализа выводится опыт, который может быть использован в будущем.	Обязательный для всех проектов, без возможности модификации шаблона (не могут быть модифицированы в	Согласно приложениям №9 к Политике		

Документ	Описание документа	Обязательность	Согласующие бумажный документ	Согласующие в электронном виде e-mail	Утверждает / подписывает
	В обязательном порядке указываются эффекты, срок достижения которых был заявлен вне рамок проекта – для возможности контроля достижения данных эффектов дополнительным решением КСО.	той части, которая в них уже содержится, но они могут быть дополнены, в зависимости от предметной области проекта)			
Извлечённые уроки	Данный документ является приложением к Итоговому отчёту по проекту. В итоговом отчёте проводится анализ соответствия планов, составленных в начале проекта с фактом. В этом документе на основании данного анализа выводится опыт, который может быть использован в будущем.	Обязательный для всех проектов, без возможности модификации шаблона (не могут быть модифицированы в той части, которая в них уже содержится, но они могут быть дополнены, в зависимости от предметной области проекта)	Документ готовится ЕОЛ/Руководитель проекта и отсылается в Курирующий ЦУП по электронной почте. Пока документ не будет подтверждён Курирующим ЦУП Итоговый отчёт не подписывается.		
Финансовые документы	Договоры, акты выполненных работ и иные документы по финансово-контрактной деятельности.	Обязательно при участии в проекте внешнего подрядчика	Список согласующих лиц и формат согласования должны быть определены или в рамках протоколов заседаний проектной команды или в отдельном документе		
Запрос на изменение проекта	Документ, содержащий анализ, обоснование и описание предлагаемого изменения в проекте.	Согласно требованиям раздела 12 Политики			
Расчет сложности проекта	Документ, содержащий расчет сложности проекта и его числового значения на основании критериев сложности, согласно приложению №5	Обязательно при разработке Паспорта проекта			

Рабочие документы

Документ	Описание документа	Обязательность	Периодичность обновления
Отчёт для КРИ	Регулярный отчёт о состоянии проекта, выносимый на рассмотрение КРИ	Обязательный , без возможности модификации шаблона	Подготовка отчётов раз в месяц
План по контрольным точкам	Укрупнённый план проекта, включающий контрольные точки до 2-го уровня включительно. Служит основой для формирования рабочего календарного плана проекта	Обязательный , шаблон произвольный	Рекомендуемая актуализация плана не реже чем раз в 2 недели
Рабочий календарный план проекта	Документ, описывающий работы, необходимые к выполнению в проекте, логические связи между работами, сроки работ, ответственных за работы и участников работ.	Обязательный , шаблон произвольный	Рекомендуемая актуализация плана не реже чем раз в неделю
Рабочий финансовый план проекта	Документ, описывающий финансовую составляющую проекта – набор статей учёта внутри проекта, лимиты по каждой из статей, плановая и фактическая информация по платежам проекта.	Не обязательный, шаблон произвольный	Рекомендуемая актуализация плана не реже чем раз в неделю
Отчёт о статусе проекта	Отчёт об актуальной ситуации в проекте, показатели хода выполнения работ и ближайших планах. Содержит более детальную информацию по сравнению с отчётом для КРИ и, как правило, формируется чаще последнего.	По решению Куратора и ЕОЛ, шаблон по согласованию с Руководителем проекта	Рекомендуется раз в неделю
Структурная декомпозиция результатов и работ	Иерархическое представление результатов проекта. Служит основой для построения плана по контрольным точкам	Не обязательный, шаблон произвольный	Обновление документа при изменениях в составе результатов
Лист открытых вопросов (ЛОВ)	Документ, содержащий список возникших на проекте вопросов и проблем, которые могут повлиять на ход проекта.	Не обязательный, шаблон произвольный	Рекомендуется раз в неделю

Встречи

Совещание	Описание	Участники встречи	Обязательность проведения	Обязательность протокола
Классический метод управления				
Совещание по запуску проекта	Встреча, предназначенная для ознакомления членов команды проекта с его целями и задачами, знакомства команды проекта	Все члены проектной команды	Обязательно в течение 2-х недель после утверждения иницирующего документа или после смены проектной команды на стыке между стадиями	Не обязателен
Встречи Оперативного Совета (при наличии)	Периодические встречи для решения вопросов оперативного управления проектом. Для строительных проектов встречам оперативного совета соответствуют встречи штаба строительства	Утверждённые члены Совета	Рекомендуется не реже одного раза в две недели	Рекомендуется
Встречи проектной команды	Периодические встречи проектной команды для уточнения статуса выполнения работ, ближайших планов, решения открытых вопросов	Все члены проектной команды	Не обязательно	Рекомендуется
Заседания Управляющего Комитета (УК)	Периодические совещания УК для принятия стратегических решений по проекту	Члены УК + ЕОЛ + Руководитель проекта	Обязательно в случае формирования УК	Обязателен
Гибкие методы управления				
Встреча по запуску проекта	Встреча, предназначенная для ознакомления членов команды проекта с его целями и задачами, знакомства команды проекта	Все члены проектной команды	Обязательно в течение 2-х недель после утверждения иницирующего документа или после смены проектной команды на стыке между стадиями	Не обязателен
Встречи проектной команды	В зависимости от вида метода управления (для разных гибких методик – разные виды встреч)	Все члены проектной команды	Обязательно, регулярность – в зависимости от вида встречи метода управления	Не обязателен

	Политика «Управление проектной деятельностью»	ПТ-012-7 Для внутреннего использования

Роли и их функции (ответственность)

Инициатор проекта	
Должность: Любой работник	
Поиск Заказчика, Куратора и ЕОЛ Создание иницирующего документа Может являться Заказчиком проекта	Согласование иницирующего документа с Куратором и ЕОЛ и другими заинтересованными лицами (при наличии) Может выступать с предложениями по подходам реализации проекта
Куратор проекта / Управляющий Комитет (если есть)	
Должность/Коллегиальный орган Для проектов ПАО «Интер РАО»: Генеральный директор, Член Правления, Советник Председателя Правления, Руководитель подразделения прямого подчинения Для проектов ДО: Генеральный директор, Главный инженер, Руководитель подразделения прямого подчинения	
Формирование целей, определение результатов, эффектов и приоритетов проекта Защита интересов проекта перед руководством Группы Назначение ЕОЛ Приёмка промежуточных и финальных результатов проекта Согласование ключевых проектных документов Стратегическое управление проектом Согласование запросов на изменение	Принятие решения по спорным вопросам, которые не могут быть решены на уровне ЕОЛ Обеспечение проекта ресурсами (человеческими, финансовыми) Обеспечение необходимой административной поддержки проекту и его участникам Ознакомление с отчётностью по проекту, периодический контроль хода проекта и действий ЕОЛ и/или Руководитель проекта, инициирование корректирующих воздействий
Единое ответственное лицо (ЕОЛ) / Оперативный совет (если есть)	
Должность/Коллегиальный орган Работник Общества, ДО не ниже руководителя департамента (или эквивалентного подразделения)	
Достижение целей, положительных эффектов и результатов проекта в требуемые сроки и в рамках заявленного бюджета с заявленным качеством Формирование команды проекта, в том числе решение вопроса о привлечении Руководителя проекта Идентификация основных заинтересованных лиц проекта, определение направлений интеграции с другими проектами и программами Обеспечение эффективного функционирования процесса управления рисками проекта Организация подготовки и утверждения основных проектных документов – иницирующего документа, Паспорта проекта и итогового отчёта по проекту Обеспечение коммуникаций между командой проекта и заинтересованными сторонами Обеспечение интеграции между проектом и другими проектами и программами, участие в интеграционных встречах Участие в приёмке результатов проекта от поставщиков/подрядчиков Своевременная передача первичных документов в финансовые подразделения, а также контроль за их полнотой и своевременностью поступления финансовых документов	Организация подготовки отчётности по проекту, выносимой на рассмотрение КРИ, предварительное согласование этой отчётности Постоянный контроль хода проекта, ознакомление с оперативной отчётностью по проекту и оперативными документами по проекту, периодический контроль действий Руководителя проекта, инициирование необходимых корректирующих действий Предварительное согласование всех запросов на изменение в проекте Участие в заседаниях Управляющего комитета проекта (при его наличии), участие в заседаниях КРИ, на которых рассматриваются вопросы проекта Принятие оперативных решений по реагированию на проблемы, риски и открытые вопросы проекта в рамках своих полномочий Своевременное информирование Куратора проекта о рисках, проблемах и открытых вопросах по проекту, находящихся вне его компетенции. Подготовка информации, необходимой для принятия решения Своевременное заключение и согласование договоров, а также их своевременная сдача в финансовые подразделения Установка критериев приёмки результатов проекта (качество).

Менеджер проекта (проектный менеджер, руководитель проекта)

<p>Осуществление оперативного, ежедневного руководства проектом, включая:</p> <p>ежедневный контроль проекта по всем его аспектам (результаты, сроки, бюджет, риски, изменения, команда, коммуникации, поставки)</p> <p>Подготовка или организация подготовки проектных документов</p> <p>Обновление и актуализация оперативных документов проекта (календарный план, финансовый план, ЛОВ)</p> <p>Поддержание и осуществление коммуникаций между командой проекта и заинтересованными сторонами</p> <p>Организация работы проектной команды</p> <p>Организация работы всех необходимых рабочих органов проекта (Оперативный совет, функциональные группы, периодические совещания и т.д.)</p>	<p>Постановка задач проектной команде, авторизация начала выполнения задач проекта</p> <p>Организация контроля исполнения задач в рамках проекта</p> <p>Принятие оперативных решений по реагированию на проблемы, риски и открытые вопросы проекта в рамках своих полномочий</p> <p>Подготовка отчетности о ходе выполнения проекта (для ЕОЛ, Куратора, КРИ)</p> <p>Подготовка или организация подготовки запросов на изменение по проекту, организация согласования запросов со всеми заинтересованными лицами</p> <p>Своевременное информирование Куратора проекта и ЕОЛ и Риск-менеджера о рисках, проблемах и открытых вопросах по проекту, находящихся вне его компетенции. Подготовка информации, необходимой для принятия решения</p>
--	--

Риск-менеджер

Должность: Работник ПАО «Интер РАО», ДО, обладающий необходимой квалификацией

<p>Организация непрерывного функционирования процесса управления рисками проекта, в частности методологическое сопровождение исполнения следующих задач:</p> <p>Выявление и оценка рисков принятия решения о начале проекта (входа в проект)</p> <p>Планирование и контроль исполнения мероприятий по управлению рисками входа в проект</p> <p>Выявление и оценка рисков, включая актуализацию в ходе проекта</p> <p>Планирование мероприятий по управлению рисками проекта, включая закрепление сроков исполнения и ответственных за реализацию</p> <p>Актуализация сроков исполнения мероприятий при внесении изменений в сроки проекта</p> <p>Контроль исполнения мероприятий по управлению рисками проекта</p> <p>Подготовка отчетности о рисках проекта в рамках регулярной отчетности о ходе выполнения проекта</p> <p>Оценка фактического влияния рисков по итогам проекта, подготовка извлеченных уроков</p>	<p>Риск-менеджер проекта должен соответствовать следующим квалификационным требованиям:</p> <p>Знание отраслевых стандартов и корпоративных ВНД по управлению рисками</p> <p>Сбор и обработка релевантной аналитической информации в рамках портфеля ключевых проектов Группы и из внешних источников для анализа и оценки рисков, планирования мероприятий по управлению рисками</p> <p>Проведение количественной оценки рисков проекта с использованием методов имитационного моделирования и специализированного программного обеспечения</p> <p>Оказание методологической поддержки команды проекта в части подходов к управлению рисками</p> <p>Организация и методологическая поддержка проведения риск-сессий</p> <p>Взаимодействие с командой проекта, профильными подразделениями исполнительного аппарата Общества и ДО по вопросам управления рисками проекта</p> <p>Работа с рисками проекта в ИСУП</p> <p>Оценка целесообразности привлечения стороннего эксперта для нетиповых или специфических для Группы проектов</p>
--	--

Администратор проекта¹³

<p>Осуществление сбора и обработки данных и информации о выполнении работ по проекту</p> <p>Обработка отчетности, проектной документации, корреспонденции, первичных документов по договорам</p>	<p>Организация, координация и администрирование проведения совещаний и других мероприятий в рамках проекта в соответствии с планом коммуникаций</p>
--	---

¹³ Для сложных проектов функции администратора проекта могут быть поделены между несколькими членами команды проекта.

<p>Качественное и своевременное выполнение поручений ЕОЛ и Руководителя проекта Контроль поручений, выданных ЕОЛ или Руководителем проекта Работа в ИСУП</p>	<p>Администрирование и контроль договоров и прочих документов, связанных с исполнением договорных обязательств по проекту Контроль проектных документов на предмет методологической корректности и правильности оформления Администрирование (проверка, контроль версий, обновление) оперативных документов проекта Ведение архива проекта (бумажного и электронного)</p>
<p>Член проектной команды</p>	
<p>Выполнение работ по проекту в заданные сроки с требуемыми результатами; Предоставление данных и отчетов о результатах и статусе выполняемых работ;</p>	<p>Согласование актов выполненных работ по проекту Своевременное информирование Руководителя проекта и/или ЕОЛ, а также Риск-менеджера о проблемах, рисках и открытых вопросах по проекту</p>

Прочие элементы

Рабочая область

На проекте в обязательном порядке должна быть сформирована общая рабочая область для хранения проектных документов. К рабочей области должны иметь доступ все члены проектной команды, Курирующий ЦУП (Департамент МЭК), Профильный ЦУП.

Рекомендуемая структура:

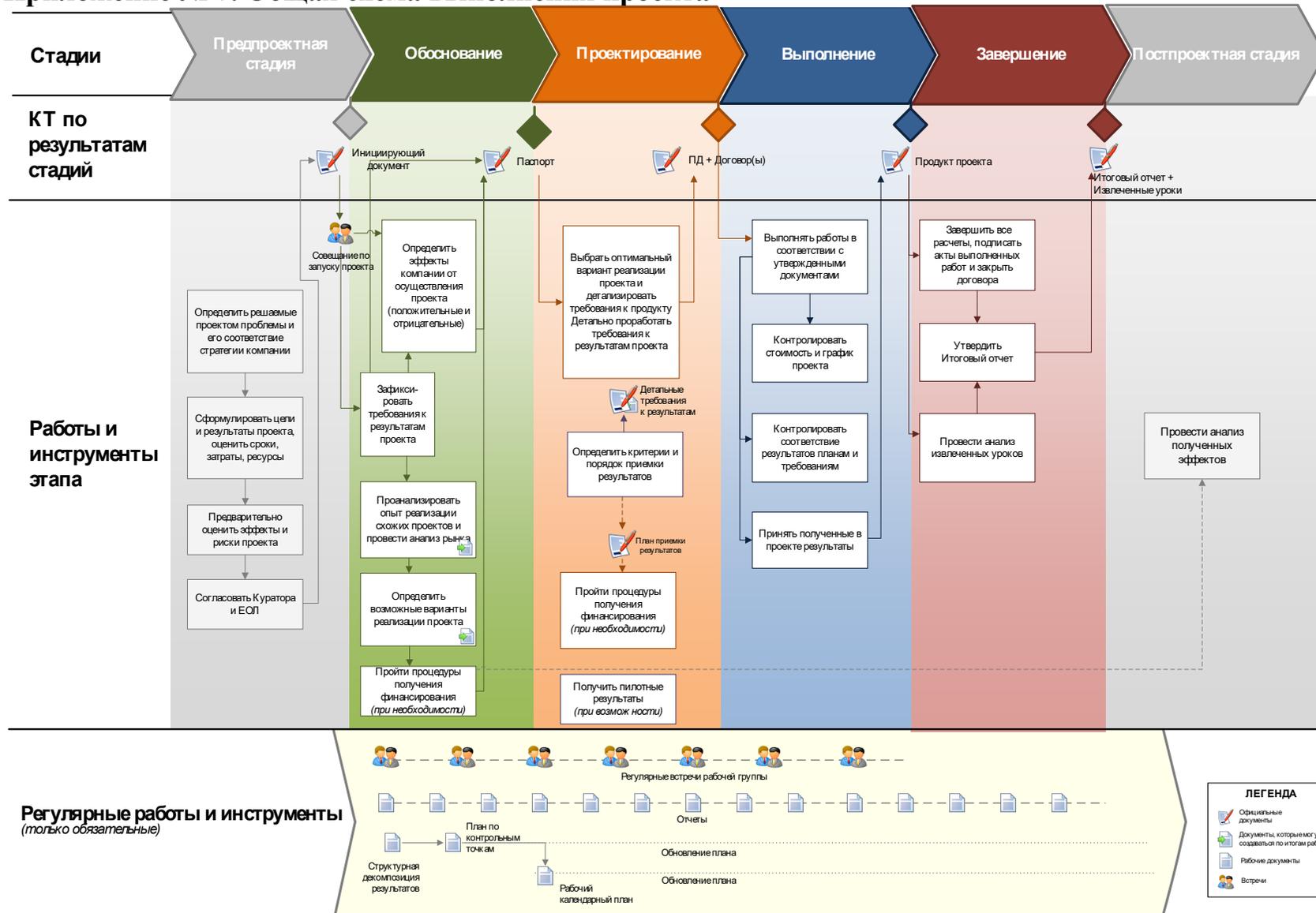
- Управленческая документация (официальные и рабочие документы, протоколы встреч, списки контактов и т.д.)
- Результаты (Требования и информация по результатам)
- Контрактная документация (договора, акты, информация по платежам)
- Презентации (презентации, статьи и другие информационные документы для заинтересованных сторон)
- Прочие документы

Независимые экспертные оценки

Рекомендуется привлекать независимых экспертов при планировании (для выработки требований, оценке сроков и рисков работ), а также для осуществления контроля (для оценки продвижения и проверки получаемых результатов).

Информационная система управления проектной деятельностью

Приложение № 7. Общая схема выполнения проекта



Приложение № 8. Матрица утверждения проектов

Стоимость, млн. руб. (19)

		Правление ⁽²⁰⁾	Правление ⁽²⁰⁾	Правление ⁽²⁰⁾	
От 1000					
		КРИ ⁽²¹⁾	КРИ ⁽²¹⁾	КРИ ⁽²¹⁾	
От 250					
		ГД для ДО ⁽²²⁾ /КРИ для ПАО "Интер РАО" ⁽²³⁾ / КРИ ⁽²¹⁾ для общекорпоративных	КРИ ⁽²¹⁾	КРИ ⁽²¹⁾	
От 150					
		Куратор проекта	Куратор проекта	Куратор проекта	
От 0					
		Низкая	Средняя	Высокая	Сложность (18)

¹⁸ - Сложность проекта определяется на основании критериев, указанных в приложении №5 – классификация по типу сложности;

¹⁹ - Стоимость принимается без НДС на основании указанных в Паспорте проекта значений;

²⁰ - Утверждение Правлением осуществляется после рассмотрения на КРИ;

²¹ – Рассмотрение на КРИ осуществляется с последующим утверждением Паспорта проекта ГД ДО – Заказчика проекта, для общекорпоративных – Куратором проекта;

²² - Утверждение Генеральным директором (ГД) ДО осуществляется для проектов соответствующего ДО;

²³ – Рассмотрение на КРИ для ПАО «Интер РАО» осуществляется для проектов ПАО «Интер РАО». Утверждение осуществляется Куратором проекта.

Приложение № 9. Уровни согласования и утверждения Паспорта проекта/Итогового отчёта проекта

Классификация проекта по организационно-заказчику	Сложность проекта	Стоимость проекта, млн. руб.	Согласование внутри проектной		КСО - для проектов ДО (в случае наличия)	Согласование в исполнительном аппарате				ГД ДО	Рассмотрение коллегиальными органами		
			ЕОЛ+Члены Оперативного совета	Куратор проекта		Курирующий ЦУП	ЦИТИЦТ (в части ИТ-проектов)	ДИБ (в части ИТ-проектов)	Куратор ДО		Комитет по кадрам ДО (для премируемых проектов)	КРИ	Правление
Все проекты	Любая	> 1000	С	С	С	С	С	С	-	С	-	Р	У
Проекты ДО	Высокая	> 150 ≤ 1000	С	С	И	С	С	С	С	У	С	Р	-
	Средняя	> 150 ≤ 1000	С	С	И	С	С	С	С	У	С	Р	-
	Низкая	> 250 ≤ 1000	С	С	И	С	С	С	С	У	С	Р	-
	Низкая	> 150 ≤ 250	С	С	И	С	С	С	С	У	С	-	-
Общекорпоративные проекты	Любая	> 150 ≤ 1000	С	У	И	С	С	С	С	С	С	Р	-
Проекты ПАО "Интер РАО"	Любая	> 150 ≤ 1000	С	У	-	С	С	С	-	-	-	Р	-
Премируемые и прочие проекты	Любая	≤ 150	С	У	-	С	С	-	-	-	С	-	-

С - Согласует Р-рассматривает У - Утверждает И - Информирован (рассылается утвержденный Паспорт)
Исключения:

Маршрут согласования, может быть расширен по решению Департамента МЭК

Повышение уровня утверждения до уровня Правления возможно также по решению КРИ

Все проекты создания нового бизнеса и вывода из эксплуатации утверждаются Правлением

В перечень согласующих может быть добавлен Заказчик

Существенные ЗНИ, по проектам, утверждаемым Правлением:

1. ЗНИ, касающиеся увеличения бюджета после КРИ утверждаются на Правлении 2. Прочие существенные ЗНИ после КРИ утверждаются ГД ДО для проектов ДО и Куратором проекта для общекорпоративных проектов.

Приложение № 10. Матрица утверждения ЗНИ по проектам, утвержденным Правлением

