ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ФЕДЕРАЛЬНАЯ ГИДРОГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ-РУСГИДРО»
(ПАО «РУСГИДРО»)

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

# Управление инвестиционными проектами строительства, реконструкции, технического перевооружения объектов тепловых электрических станций, гидроэлектростанций, тепловых и электрических сетей, газораспределительных станций, геотермальных станций, передвижной энергетики для нужд Группы РусГидро

СТО РусГидро 00.01.113-2025

Красноярск – 2025

# Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 29.06.2016 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», а правила применения стандарта организации – ГОСТ Р.1.4-2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения».

## Сведения о стандарте

| | |
|---|---|
| 1 РАЗРАБОТАН | ООО «Деловые информационные системы» |
| 2 ВНЕСЕН | Департаментом технического регулирования ПАО «РусГидро» в соответствии с рекомендацией Комиссии по техническому регулированию ПАО «РусГидро» (протокол от 12.05.2025 № 65) |
| 3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ | Приказ ПАО «РусГидро» от 30.09.2025 № 824 |
| 4 ВЗАМЕН | Стандарта организации СТО РусГидро 00.01.113-2015 «Организация управления проектами технического перевооружения и реконструкции действующих объектов гидроэнергетики» (приложение №1 к приказу ПАО «РусГидро» от 23.09.2015 № 814) |

Настоящий стандарт организации не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения ПАО «РусГидро».

# Оглавление

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ..... 7
2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ ..... 10
3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ..... 12
4. СОКРАЩЕНИЯ ..... 19
5. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ..... 20
6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ..... 24
7. ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТОВ, ПРИНЦИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЕКТОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ХАРАКТЕРИСТИК ..... 26
8. ПРИОРИТЕТ ПРОЕКТА, ПРАВИЛА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТА ..... 27
9. КЛАСС ПРОЕКТА, ПРАВИЛА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛАССОВ ПРОЕКТОВ .. 32
10. КАТЕГОРИЯ ПРОЕКТА, ПРАВИЛА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАТЕГОРИИ ПРОЕКТОВ ..... 38
11. КОНТРАКТНЫЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ..... 46
12. ПРИНЦИПЫ БАЛАНСИРОВКИ ПРОГРАММ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ..... 52
13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ..... 54
14. ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ..... 66
15. СИСТЕМА КАЛЕНДАРНО-СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ . 69
16. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ ..... 75
17. СТАДИЯ ИНИЦИИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ..... 78
18. СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ..... 89
19. СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА. ..... 96
20. СТАДИЯ ЗАВЕРШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ..... 118
21. ПРОЦЕССЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ..... 121
22. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ДОКУМЕНТАЦИЕЙ ПО ПРОЕКТАМ .... 151
23. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДАМИ ПРОЕКТОВ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД ..... 158
24. ПРИЛОЖЕНИЯ ..... 161
25. БИБЛИОГРАФИЯ ..... 162

# Введение

Стандарт «Управление инвестиционными проектами строительства, реконструкции, технического перевооружения объектов тепловых электрических станций, гидроэлектростанций, тепловых и электрических сетей, газораспределительных станций, геотермальных станций, передвижной энергетики для нужд Группы РусГидро» (далее – Стандарт) разработан в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.06.2016 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации».

Стандарт является локальным нормативным актом ПАО «РусГидро» и устанавливает требования к процессам управления инвестиционными проектами технического перевооружения и реконструкции действующих объектов, капитального строительства новых объектов, а также создания ИТ-систем и продуктов на всех стадиях жизненного цикла проектов Общества: инициирование, планирование, проектирование, реализация, завершение.

Требования Стандарта гармонизированы с требованиями следующих документов:

1. ГОСТ Р.1.4-2004 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения;
2. ГОСТ Р 548692011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;
3. ГОСТ Р ИСО 21500-2023 Руководство по проектному менеджменту;
4. ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;
5. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов;
6. СТО РусГидро 01.02.85-2013 Гидроэнергетическое строительство. календарно-сетевое планирование проектов сооружения объектов гидроэнергетики. нормы и требования;
7. СТО РусГидро 00.01.113-2015 Организация управления проектами технического перевооружения и реконструкции действующих объектов гидроэнергетики
8. СТО 01.02.115-2019 Приемка и ввод в эксплуатацию. Правила приемки и ввода в эксплуатацию полностью законченных строительством объектов и отдельных этапов строительства;
9. СТО 02.03.137-2022 Гидроэлектростанции. Правила отнесения воздействий на объекты капитального строительства и оборудование к реконструкции и/или техническому перевооружению;

10. Положение о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений в новой редакции (с приложениями) (Приказ ПАО РусГидро от 05.12.2022 № 949_Об утверждении Положения о процессе управления инвестициями);

11. Положение о процессе формирования производственных программ группы РусГидро (Приказ от 10.07.2023 № 456);

12. Техническая политика Группы РусГидро (протокол от 10.04.2020 (дата проведения 09.04.2020) №307, с изм. протокол от 24.02.2022 (дата проведения 21.02.2022) №340, с изм. протокол от 07.02.2024 (дата проведения 06.02.2024) №368).

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ ПАО «РусГидро»

# УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ СТРОИТЕЛЬСТВА, РЕКОНСТРУКЦИИ, ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ ОБЪЕКТОВ ТЕПЛОВЫХ ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ СТАНЦИЙ, ГИДРОЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ, ТЕПЛОВЫХ И ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ СЕТЕЙ, ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ СТАНЦИЙ, ГЕОТЕРМАЛЬНЫХ СТАНЦИЙ, ПЕРЕДВИЖНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ ДЛЯ НУЖД ГРУППЫ РУСГИДРО

Дата введения –

# 1. Область применения

1.1 Стандарт «Управление инвестиционными проектами строительства, реконструкции, технического перевооружения объектов тепловых электрических станций, гидроэлектростанций, тепловых и электрических сетей, газораспределительных станций, геотермальных станций, передвижной энергетики для нужд Группы РусГидро» (далее – Стандарт) устанавливает требования к инвестиционным проектам, включаемым в инвестиционные программы Общества и подконтрольных организаций[1], связанным с:

- ✓ созданием/приобретением материальных и нематериальных внеоборотных активов (например, зданий, сооружений, земельных участков, оборудования, информационных систем);
- ✓ осуществлением собственного строительства (например, строительство новых объектов генерации, зданий, сооружений);
- ✓ осуществлением проектно-изыскательских работ, технологических разработок, приводящих к созданию актива;
- ✓ осуществлением работ по техническому перевооружению и реконструкции действующих объектов с изменением качественных свойств объектов;
- ✓ созданием или изменением информационных систем и / или объектов ИТ-инфраструктуры, и / или ИТ-актива.

1.2 Требования Стандарта распространяются на:

- ✓ ПАО «РусГидро» и его филиалы;
- ✓ Подконтрольные организации (далее – ПО), осуществляющие деятельность по генерации и/или распределению и/или сбыту электрической и тепловой энергии и имеющие в своем составе производственные объекты по производству и передаче электрической и тепловой энергии.
- ✓ Строительные и ремонтные подконтрольные организации – в части объема функций и задач, предусмотренных для данных организаций при реализации инвестиционных проектов на объектах строительства и проведения работ по ТПиР в филиалах и ПО ПАО «РусГидро» в соответствии со Стандартом, а также заключенными договорами подряда и требованиями других ЛНД (А) Общества.
- ✓ Сервисные подконтрольные организации (ООО «РусГидро ИТ сервис») – в части объема функций и задач, предусмотренных для данных организаций при реализации ИТ-проектов в соответствии со Стандартом, а также заключенными договорами подряда и оказания услуг и требованиями

[1] Настоящий Стандарт не определяет требования к процессам управления и формирования инвестиционной программы.

других ЛНД (А) Общества.

Действие Стандарта распространяется на объекты по производству электрической энергии, источники тепловой энергии, а также объекты электросетевого хозяйства и тепловые сети, подпадающие под действие Технической политики Группы РусГидро[2].

Для проектов развития локальной генерации, в которых применяется контрактная схема, предусматривающая заключение энергосервисных договоров, строительство ведется за счет средств инвестора и проект полностью управляется самим инвестором, требования разрабатываемого Стандарта не применяются.

Газораспределительные станции в целях разрабатываемого Стандарта не рассматриваются как отдельный вид оборудования для управления проектами по капитальному строительству или ТПиР, данный вид оборудования рассматривается как часть системы топливоподачи технологического комплекса тепловых электрических станций.

1.3 Стандарт предназначен для обязательного применения в ПАО «РусГидро». Действие настоящего Стандарта распространяется на подконтрольные организации ПАО «РусГидро» после издания ими организационно-распорядительного документа о присоединении к настоящему Стандарту и всем последующим изменениям к нему, а также о признании настоящего Стандарта внутренним документом, обязательным для исполнения ПО.

1.4 Для применения положений настоящего Стандарта подконтрольные организации ПАО «РусГидро» должны разработать и соблюдать Регламент процесса управления инвестиционными проектами, в котором необходимо распределить полномочия и детализировать процесс управления инвестиционными проектами до функций и задач.

1.5 В случае наличия индивидуальных особенностей процесса управления инвестиционными проектами, не содержащихся в настоящем Стандарте, Подконтрольные организации ПАО «РусГидро» вправе разработать Положение о системе управления инвестиционными проектами с обязательным приложением к нему Регламента процесса управления инвестиционными проектами.

1.6 Разработанные Подконтрольными организациями ПАО «РусГидро» внутренние локально-нормативные акты не должны противоречить принципам управления инвестиционными проектами, изложенным в настоящем Стандарте.

[2] Здесь и далее по тексту настоящего Стандарта используется Техническая политика Группы РусГидро (протокол от 10.04.2020) №307, с изм. протокол от 24.02.2022 (дата проведения 21.02.2022) №340, с изм. протокол от 07.02.2024 (дата проведения 06.02.2024) №368).

1.7 Требования Стандарта обязательны для выполнения сторонними организациями и физическими лицами, выполняющими работы (оказывающими услуги) в области его применения по договорам с ПАО «РусГидро» и (или) с его филиалами, подконтрольными организациями, если такое обязательство закреплено в заключаемых с ними договорах.

1.8 Обязательность применения требований и норм Стандарта ограничена их деятельностью на объектах, расположенных в Российской Федерации, владельцами или инвесторами (застройщиками) которых являются ПАО «РусГидро» и (или) его подконтрольные организации.

1.9 Применение требований Стандарта для целей зарубежной экономической деятельности определяется соответствующим международным соглашением.

1.10 При расхождении требований Стандарта с требованиями локальных нормативных актов и иных документов ПАО «РусГидро», выпущенных до его утверждения, следует руководствоваться требованиями Стандарта.

1.11 При введении в действие (внесении изменений) в нормативные правовые и (или) нормативные технические акты, а также при внесении организацией-изготовителем оборудования изменений в конструкторскую документацию, требования которых отличаются от приведенных в Стандарте, следует руководствоваться требованиями вновь введенных (измененных) документов до внесения в Стандарт соответствующих изменений.

## 2. Нормативные ссылки

В Стандарте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ;

Постановление Правительства Российской Федерации от 21.07.2010 № 468 «О порядке проведения строительного контроля при осуществлении строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 05.03.2007 № 145 «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2021 № 1087 «Об утверждении Положения о федеральном государственном строительном надзоре»;

Постановление Госкомстата РФ от 11.11.1999 № 100 «Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету работ в капитальном строительстве и ремонтно-строительных работ»;

Приказ Минстроя России от 04.08.2020 №421/пр «Об утверждении методики определения сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства, работ по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской федерации на территории Российской федерации»;

ГОСТ Р ИСО 21500-2023 Руководство по проектному менеджменту;

ГОСТ Р 21.101-2020 Система проектной документации для строительства. Основные требования к проектной и рабочей документации;

ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;

ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;

ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов;

ГОСТ 19431-2023 Межгосударственный стандарт. Энергетика и электрификация. Термины и определения;

СТО 01.02.115-2019 Приемка и ввод в эксплуатацию. Правила приемки и ввода в эксплуатацию полностью законченных строительством объектов и отдельных этапов строительства;

СТО 02.03.137-2022 Гидроэлектростанции. Правила отнесения воздействий на объекты капитального строительства и оборудование к реконструкции и/или техническому перевооружению;

СТО 17330282.27.140.001-2006 Гидроэлектростанции. Методики оценки технического состояния основного оборудования гидроэлектростанций;

СТО 17230282.27.010.001-2007 Здания и сооружения объектов энергетики. Методика оценки технического состояния;

СТО РусГидро 01.02.132-2015 Гидроэлектростанции. Контроль качества производства работ в процессе строительства. Нормы и требования;

СТО РусГидро 01.02.85-2013 Гидроэнергетическое строительство. Календарно-сетевое планирование проектов сооружения объектов гидрогенерации. Нормы и требования.

# 3. Термины и определения

В Стандарте применены термины по ГОСТ Р ИСО 21500-2023, ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р 54871-2011, СТО 01.02.115-2019, СТО 02.03.137-2022, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1. **Архив проекта** – структурированный комплект документации проекта, представленный в бумажном и/или электронном виде.

3.2. **Базовый план:** Для целей настоящего Стандарта – утвержденный Директивный план-график проекта, с которым сравнивается текущее фактическое исполнение проекта и прогнозные показатели, рассчитанные на основании фактической информации о ходе выполнения проекта. Базовый план проекта является основой для формирования плановых документов (например, Производственная программа, Инвестиционная программа).

3.3. **Ввод в эксплуатацию:** Для целей настоящего Стандарта **–** совокупность действий, подтверждающая готовность объекта капитального строительства к использованию по назначению и документально оформленная в установленном порядке.

3.4. **Генеральная проектная организация (генеральный проектировщик):** Для целей настоящего Стандарта – проектная организация, назначенная распорядительным документом Общества для разработки всей необходимой документации по проектному обоснованию производственного объекта Общества и осуществления контроля соответствия объекта разработанному проектному обоснованию, или проектная организация, осуществляющая указанные функции. Генеральный проектировщик назначается на период жизненного цикла объекта, начиная с разработки обоснования инвестиций в строительство и заканчивая ликвидацией производственного объекта.

3.5. **Генеральный подрядчик:** Для целей настоящего Стандарта – организация, привлеченная заказчиком-застройщиком на договорной основе для организации выполнения всего комплекса строительно-монтажных работ по строительству производственного объекта Общества собственными силами и (или) с привлечением субподрядных организаций.

3.6. **Группа РусГидро –** ПАО «РусГидро» и его подконтрольные организации.

3.7. **Директивный план-график проекта:** Для целей настоящего Стандарта – график верхнего уровня, охватывающий весь период выполнения инвестиционного проекта и включающий основные виды работ по стадиям жизненного цикла проекта. Директивный план-график проекта имеет детализацию до контрактных этапов услуг, работ, поставок и до операций организационных процедур, направленных на обеспечение выполнения контрактных этапов.

3.8. **Жизненный цикл инвестиционного проекта:** Для целей настоящего Стандарта – период времени от момента появления инвестиционного замысла до момента достижения поставленных целей, включая стадии инициирования, проектирования, реализации инвестиционного проекта (включая поставку МТР, строительство, пуско-наладочные работы и сдачу в эксплуатацию), завершения инвестиционного проекта.

3.9. **Застройщик:** Для целей настоящего Стандарта – физическое или юридическое лицо, обеспечивающее на принадлежащем ему земельном участке или на земельном участке иного правообладателя строительство, реконструкцию, капитальный ремонт, снос объектов капитального строительства, а также выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации для их строительства, реконструкции, капитального ремонта. Застройщик вправе передать свои функции, предусмотренные законодательством о градостроительной деятельности, техническому заказчику.

3.10. **Заказчик-застройщик** – застройщик, самостоятельно осуществляющий функции технического заказчика.

3.11. **Инвестиционная инициатива** – предложения ответственных подразделений (инициатора или функционального заказчика) по проведению мероприятий инвестиционного характера, которые могут быть рассмотрены в установленном порядке для принятия решения об инициации нового инвестиционного проекта, либо о включении предлагаемых инициатив в существующий инвестиционный проект.

3.12. **Инвестиционная программа** – совокупность всех намечаемых к реализации и (или) реализуемых инвестиционных проектов в форме капитальных вложений в период, на который разрабатывается инвестиционная программа с указанием объемов финансирования по годам, а также планируемых сроков ввода и источников финансирования.

3.13. **Инвестиционный проект:** Для целей настоящего Стандарта – (за исключением ИТ-проектов): совокупность инвестиционных решений, организационных процессов и технических воздействий, строительства, сгруппированных по определенным принципам и направленных на достижение результата надлежащего качества в условиях временных и ресурсных ограничений.

3.14. **Инициатор:** Для целей настоящего Стандарта – подразделение Общества или подконтрольной организации, которое идентифицирует потребность в реализации инвестиционного проекта и организует формирование инвестиционной инициативы.

3.15. **Исходно-разрешительная документация** – графические и текстовые материалы и документация, оформляемая в соответствии с Градостроительным кодексом РФ от 29.12.2004 № 190-ФЗ, содержащая

необходимые сведения и данные для подготовки проектной документации на строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства, вплоть до получения разрешения на строительство, а также получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию. Получение исходно-разрешительной документации, необходимой для строительства, реконструкции, технического перевооружения и капитального ремонта зданий и сооружений, осуществляется инвестором (застройщиком), правообладателем земли либо действующим в его интересах лицом.

3.16. **ИТ-проект** – спланированный по времени, последовательности, привлекаемым ресурсам, организационно-правовым и финансовым механизмам реализации, достигаемым целям, задачам и результатам комплекс взаимоувязанных мероприятий, работ, услуг и иных действий по созданию или изменению ИС и / или объекта ИТ-инфраструктуры, и / или ИТ-актива с заданными техническими, функциональными, стоимостными и иными параметрами, показателями, характеристиками и требованиями. В контексте данного Стандарта рассматриваются ИТ-проекты, носящие инвестиционный характер и проводящие к созданию нового актива, развитию существующего с увеличением его балансовой стоимости. Прочие ИТ-проекты, связанные с обеспечением текущей эксплуатационной деятельности, в данном Стандарте не рассматриваются. Объекты АСУТП рассматриваются как часть основного технологического оборудования и для проектов, связанных с созданием, реконструкцией, модернизацией систем АСУТП применяются подходы и правила, определяемые для основного технологического оборудования.

3.17. **Календарно-сетевой график** – ежеквартально[3] детализируемый график работ и задач, выполняемых в рамках инвестиционного проекта, формируемый на квартал или до окончания ближайшего этапа проекта согласно Директивному графику. Этапы детализируются до работ и задач, выполняемых в течение не более 7 календарных дней полностью или с указанием физического объема работ, планируемого к выполнению за данный промежуток времени.

3.18. **Канбан доска** – цифровой инструмент управления ИТ-проектами, который помогает наглядно представить задачи, ограничить объем незавершенной работы и добиться максимальной эффективности (или скорости). Основные пять составляющих Канбан доски: видимые сигналы (карточки, содержащие описание задач, ответственного за ее выполнение, срок выполнения), столбцы (символизируют конкретные действия, которые в совокупности составляют «рабочий процесс» (например, «Запланировано», «В процессе», «Завершено»), ограничения незавершенной работы (максимальное количество карточек, которое может находиться в одном столбце одновременно), точка принятия обязательств (в специально отведенное место на доске участники команды как правило располагают

[3] Рекомендуемый интервал для детализации графика работ и задач. Может быть определен индивидуально подконтрольной организацией в Регламенте управления инвестиционными проектами.

идеи по проектам, в точке принятия обязательств команда выбирает ту или иную идею, после чего начинается работа над проектом) и точка поставки продукта (символизирует завершение рабочего процесса команды).

3.19. **Команда проекта** – временная структура, возглавляемая руководителем инвестиционного проекта и создаваемая на период осуществления инвестиционного проекта с целью эффективного достижения его целей.

3.20. **Контракт:** Для целей настоящего Стандарта – государственный или муниципальный контракт либо гражданско-правовой договор, который заключен в письменной форме и предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества) и который заключен Обществом/ Подконтрольной организацией в соответствии Федеральным законом от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

3.21. **Корпоративная система управления проектами –** комплекс организационно-управленческих, информационно-технологических и технических средств/инструментов, используемых для управления проектами Группы РусГидро.

3.22. **Модернизация** – изменение конструкции в соответствии с современными требованиями и нормами, направленными на улучшение характеристик оборудования, повышение надежности и/или безопасности.

3.23. **Обоснование инвестиций:** Для целей настоящего Стандарта – предпроектная документация инвестиционного проекта, в которой определяются основные технико-экономические показатели объекта, основные технологические и строительные решения, эффективность инвестиций; в том числе на основе необходимых исследований об источниках финансирования, условиях и средствах реализации инвестиционного проекта.

3.24. **Паспорт проекта** – набор данных по инвестиционному проекту, содержащий обоснование инициации проекта, характеристики инвестиционного проекта, измеримые цели и критерии достижения целей, высокоуровневые требования, допущения и ограничения; высокоуровневые описание и границы проекта; высокоуровневые риски; директивный график, включающий в себя описание и укрупненную структуру работ в рамках проекта, и укрупненный бюджет; зоны ответственности участников проекта.

3.25. **Подконтрольная организация** – юридическое лицо, находящееся под прямым или косвенным контролем Общества, имеющим право прямо или косвенно распоряжаться в силу участия в подконтрольной организации более 50 процентами голосов в высшем органе управления подконтрольной организации либо право назначать (избирать) единоличный исполнительный орган и (или) более 50 процентов состава коллегиального

органа управления подконтрольной организации, присоединившееся к настоящему Стандарту в установленном порядке.

3.26. **Подрядчик:** Для целей настоящего Стандарта – участник закупки, с которым в соответствии с Федеральным законом от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» Общество/Подконтрольная организация заключила контракт.

3.27. **Полный комплект рабочей документации** – совокупность основных комплектов рабочих чертежей, необходимых для строительства здания или сооружения, дополненных прилагаемыми и ссылочными документами.

3.28. **Портфель проектов:** Для целей настоящего Стандарта – совокупность инвестиционных проектов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

3.29. **Проектная документация** – совокупность текстовых и графических документов, определяющих архитектурные, функционально-технологические, конструктивные инженерно-технические и иные решения проектируемого здания (сооружения), состав которых необходим для оценки соответствия принятых решений заданию на проектирование, требованиям технических регламентов и документов в области стандартизации и достаточен для разработки рабочей документации для строительства/реконструкции.

3.30. **Проектный комитет –** действующий на постоянной основе орган Филиала (Общества или Подконтрольной организации), обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления инвестиционными проектами Филиала (Общества или Подконтрольной организации) в порядке и в рамках полномочий Филиала (Общества или Подконтрольной организации).

3.31. **Производственная программа:** Для целей настоящего Стандарта рассматривается Производственная программа в части технического перевооружения и реконструкции – совокупность технических воздействий по техническому перевооружению и реконструкции, планируемых к реализации в плановом периоде, сгруппированная по мероприятиям (титулам) и инвестиционным проектам.

3.32. **Производственный объект** – совокупность зданий и сооружений общего и специального назначения, основного и вспомогательного оборудования, а также технологических систем, объединённых в проектной документации в единый технологический процесс, предназначенный для выработки, передачи, сбыта электрической

и тепловой энергии, а также оперативно-диспетчерского управления в изолированных энергосистемах[4].

3.33. **Рабочая документация**: Для целей настоящего Стандарта – документация, содержащая материалы в текстовой и графической формах и (или) в форме информационной модели, в соответствии с которой осуществляются строительство, реконструкция объекта капитального строительства, их частей. Рабочая документация разрабатывается на основании проектной документации. Подготовка проектной документации и рабочей документации может осуществляться одновременно.

3.34. **Расширение объектов электросетевого хозяйства** – строительство отдельных частей электросетевых объектов (например, распределительных устройств, ячеек распределительных устройств, зданий, сооружений, секций зданий для расширения закрытых распределительных устройств, компрессорных, аккумуляторных) на территории действующих объектов электрических сетей или примыкающих к ним площадок, не предусмотренных первоначальным проектом, в целях создания дополнительных мощностей, вызванного ростом нагрузок.

3.35. **Реестр рисков** – список выявленных рисков, содержащий, в том числе, результаты анализа и планируемые меры по реагированию на риски.

3.36. **Реконструкция линейных объектов** – изменение параметров линейных объектов или их участков (частей), которое влечет за собой изменение класса, категории и (или) первоначально установленных показателей функционирования таких объектов (мощности, грузоподъемности и других) или при котором требуется изменение границ полос отвода и (или) охранных зон таких объектов.

3.37. **Реконструкция объектов капитального строительства (за исключением линейных объектов)** – изменение параметров объекта капитального строительства, его частей (высоты, количества этажей, площади, объема), в том числе надстройка, перестройка, расширение объекта капитального строительства, а также замена и (или) восстановление несущих строительных конструкций объекта капитального строительства, за исключением замены отдельных элементов таких конструкций на аналогичные или иные улучшающие показатели таких конструкций элементы и (или) восстановления указанных элементов.

3.38. **Строительство** – создание зданий, строений, сооружений (в том числе на месте сносимых объектов капитального строительства).

3.39. **Технический заказчик:** Для целей настоящего Стандарта – юридическое лицо, которое уполномочено застройщиком и от имени застройщика заключать договоры о выполнении инженерных изысканий,

[4] Перечень производственных объектов определен Технической политикой Группы РусГидро (протокол от 10.04.2020г.) №307, с изм. протокол от 24.02.2022 (дата проведения 21.02.2022) №340, с изм. протокол от 07.02.2024 (дата проведения 06.02.2024) №368)

о подготовке проектной документации, о строительстве, реконструкции, капитальном ремонте, сносе объектов капитального строительства, подготавливает задания на выполнение указанных видов работ, предоставляет лицам, выполняющим инженерные изыскания и (или) осуществляющим подготовку проектной документации, строительство, реконструкцию, капитальный ремонт, снос объектов капитального строительства, материалы и документы, необходимые для выполнения указанных видов работ, утверждает проектную документацию, подписывает документы, необходимые для получения разрешения на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию.

3.40. **Техническое воздействие**: Для целей настоящего Стандарта – воздействие на оборудование или его узел, здание или сооружение, приводящее к изменению его технических характеристик и состояния (реконструкция, техническое перевооружение, модернизация, ремонт, техническое обслуживание, вывод из эксплуатации), которые в соответствии с правилами бухгалтерского учета относятся к капитальным вложениям.

3.41. **Техническое перевооружение:** Для целей настоящего Стандарта – выполнение комплекса работ, ведущих к полной замене оборудования на новое, более производительное с изменением или без изменения технических параметров, проводимое без реконструкции объекта капитального строительства.

3.42. **Управление инвестиционными проектами** – тип управленческой деятельности, основанный на приложении знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта, включающий планирование, организацию и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов инвестиционного проекта, направленный на эффективное достижение целей инвестиционного проекта.

3.43. **Функциональный заказчик** – подразделение, являющееся потребителем результатов инвестиционного проекта, предъявляющее к планируемым результатам проекта функциональные требования, ответственное за эксплуатацию и техническое обслуживание объектов, в отношении которых инициируется инвестиционная инициатива, и за своевременную подготовку документов для утверждения инвестиционной инициативы на проектном или координационном комитете.

# 4. Сокращения

АСУП – автоматизированная система управления предприятием;

АСУТП – автоматизированные системы управления технологическими процессами;

ГКПЗ – годовая комплексная программа закупок;

ДПНСИ – движение потока наличности субъекта инвестиций;

ЗНВР – задание на выполнение работ;

ИА – исполнительный аппарат;

ИИ – инженерные изыскания;

ИП – инвестиционный проект;

ИПР – инвестиционная программа;

ИП ТПиР – инвестиционный проект технического перевооружения и реконструкции;

ИС – информационная система;

ИСР – иерархическая структура работ;

КСГ – календарно-сетевой график;

ЛНД (А) – локальный нормативный документ (акт);

МСГ – месячно-суточный график;

МТР – материально-технические ресурсы;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

НТС – научно-технический совет Общества;

Общество – ПАО «РусГидро» (исполнительный аппарат и филиалы);

ОВОС – оценка воздействия на окружающую среду;

ОИ – обоснование инвестиций;

РГИТС – ООО «РусГидро ИТ сервис»;

ОТР – основные технические решения;

ПНР – пусконаладочные работы;

ПО – подконтрольная организация с участием (опосредованным участием) ПАО «РусГидро».

ПП – производственная программа;

ППР – проект производства работ;

РД – рабочая документация;

РП – руководитель проекта;

СМР – строительно-монтажные работы;

СТП – схема территориального планирования;

ТЗ – техническое задание;

ТПиР – техническое перевооружение и реконструкция;

ТТ – технические требования.

# 5. Цели, задачи управления проектами. Система управления инвестиционными проектами

5.1. Настоящий Стандарт определяет основные цели, задачи и процессы управления инвестиционными проектами строительства производственных и непроизводственных объектов, ТПиР действующих производственных объектов Общества, а также создания ИТ-активов.

5.2. Инвестиционные проекты строительства предполагают создание новых объектов, включая:

- объекты капитального строительства (здания, строения, сооружения);
- некапитальные строения, сооружения (строения, сооружения, которые не имеют прочной связи с землей и конструктивные характеристики которых позволяют осуществить их перемещение и (или) демонтаж и последующую сборку без несоразмерного ущерба назначению и без изменения основных характеристик строений, сооружений);
- линейные объекты (линии электропередачи, линии связи, трубопроводы, автомобильные дороги, железнодорожные линии и другие подобные сооружения).

5.3. Инвестиционные проекты технического перевооружения, модернизации оборудования и реконструкции объектов строительства осуществляются на действующих объектах генерации электрической и тепловой энергии, сетевых и энергосбытовых объектах, ориентированы на полную или целесообразную частичную замену оборудования, группы оборудования целиком, зданий, сооружений и включают, в том числе:

- реконструкцию зданий и сооружений;
- полную замену морально и физически устаревшего оборудования на новое, более современное, отвечающее последним достижениям научно-технического прогресса;
- модернизацию основного и вспомогательного оборудования объекта энергетики.

5.4. Проекты, связанные с созданием или изменением параметров ИТ-активов направлены на создание аппаратного обеспечения и/или программного обеспечения и предполагают создание объектов, учитываемых в качестве основных средств и/или нематериальных активов. Инвестиционные проекты по созданию ИТ-активов включают в себя проекты:

- внедрения корпоративных информационных систем, обеспечивающих реализацию управленческих процессов Общества/ПО включая его филиалы;
- внедрения автоматизированных систем управления и контроля, а также других современных средств управления технологическим

процессом;

− создания и модернизации ИТ-инфраструктуры, обеспечивающей предоставление информационных, вычислительных и телекоммуникационных ресурсов, возможностей и услуг работникам (подразделениям) Общества/ПО, необходимых для осуществления профессиональной деятельности и решения соответствующих бизнес-задач;

− приобретение лицензий для программного обеспечения, используемого в Обществе/ПО, которые подлежат учету в качестве нематериальных активов в учетной системе Общества/ПО.

5.5. В целях настоящего Стандарта в качестве инвестиционных проектов так же рассматриваются проекты, связанные с приобретением оборудования, не требующего монтажа, которое подлежит учету в качестве основных средств в учетной системе Общества/ПО.

5.6. Управление инвестиционными проектами осуществляется в рамках иерархии уровней управления (рисунок 1):

1) управление созданием и развитием производственных комплексов Общества, включая стадии инициирования/обоснования инвестиций создания производственного комплекса; проектирования производственного комплекса; его сооружения/строительства; эксплуатации производственного комплекса (данная стадия предусматривает периодическое техническое перевооружение и реконструкцию в зависимости от технического состояния); ликвидацию производственного комплекса (переход к данной стадии осуществляется, когда ресурс технического перевооружения и реконструкции исчерпан).

2) управление инвестиционной и производственной программами Общества, включая процессы, осуществляемые на стадии эксплуатации производственных комплексов Общества.

3) управление каждым инвестиционным проектом, включая процессы инициирования инвестиционного проекта; планирования инвестиционного проекта; реализацию инвестиционного проекта и его завершения.

5.7. Для каждого уровня управления, приведенного на рисунке 1, осуществляется циклический комплекс процессов, включающий следующие блоки: анализ текущей ситуации, планирование, исполнение запланированных процедур и работ, оценка соответствия, запланированного и фактически исполненного, принятие решений по результатам работ и переход на следующий виток цикла.

5.8. Целью Общества в области управления инвестиционными проектами является повышение эффективности реализации инвестиционных проектов, которое достигается за счет:

− повышения доли инвестиционных проектов, выполненных в установленные сроки с требуемым качеством, при соблюдении ресурсных ограничений;

− снижения затрат ресурсов, необходимых для реализации инвестиционных проектов;

− обеспечения скоординированности деятельности различных структурных подразделений Общества, его филиалов и ПО с учётом баланса приоритетов текущих задач структурных подразделений и задач управления инвестиционными проектами.




Рисунок 1 – Иерархия уровней управления созданием и развитием производственных комплексов Общества/ПО

5.9. Основными задачами управления инвестиционными проектами являются:

− применение единого порядка принятия управленческих, технических и организационных решений на всех стадиях жизненного цикла инвестиционного проекта;

− персонализация ответственности участников инвестиционных проектов;

− осуществление системного планирования инвестиционного проекта на всех стадиях его жизненного цикла, организация управления сроками работ по проекту посредством применения методики календарно-сетевого планирования, а также организация управления стоимостью инвестиционного проекта, разработка планов освоения и финансирования, соответствующих заданным ограничениям;

− управление интеграцией проекта[5] с использованием современных

[5] Управление интеграцией проекта — координация всех аспектов и всех действий по управлению проектом для достижения его целей.

информационных технологий, в том числе: эффективного мониторинга, анализа и регулирования, управления рисками, а также управления изменениями.

# 6. Жизненный цикл инвестиционного проекта

6.1. Жизненный цикл инвестиционного проекта включает четыре стадии:

− ***стадия инициирования*** инвестиционного проекта (порядок выполнения данной стадии приведен в п. 17). Началом стадии является определение потребности в выполнении определенного перечня технических воздействий, решение о необходимости строительства на основании предпроектной документации и ОИ, либо согласованная инициатива на инициацию ИТ-проекта. На стадии выполняется определение цели и задач инвестиционного проекта, количества и описания этапов проекта, конкретного результата реализации проекта (границы проекта), описание состава объектов инвестиционной деятельности (их количества, наименования и характеристик), выбор контрактной схемы. Окончанием стадии является принятие решения в Обществе/ПО о необходимости реализации инвестиционного проекта, формирование и согласование проекта паспорта инвестиционного проекта с минимально достаточным набором данных для оценки и включения в ПП/ИПР Общества/ПО;

− ***стадия планирования*** (порядок выполнения данной стадии описан в п. 18). Началом стадии является принятое решение о необходимости реализации инвестиционного проекта и наличие согласованного паспорта инвестиционного проекта с минимально достаточным набором данных для оценки и включения в ПП/ИПР Общества/ПО. Окончанием стадии являются: утверждение составов команд проекта всех участвующих сторон (Общество/ПО, подрядчики, поставщики); утверждение календарно-сетевого графика на ближайший квартал для этапов работ по проекту (проектирование, поставка оборудования и/или СМР), сохранение базового плана и включение инвестиционного проекта в инвестиционный бюджет, ГКПЗ и ПП/ИПР Общества/ПО. Процедуры, предусмотренные на стадии планирования могут повторяться при переходе проекта от одного этапа к другому на стадии реализации (проектирование, поставка основного оборудования, СМР, ПНР).

− ***стадии реализации, в том числе проектирование и выполнение основных работ*** (порядок выполнения данной стадии описан в п. 19). На данной стадии осуществляется организация выполнения проекта согласно разработанным планам. Началом стадии является выполнение задач организационного характера, необходимых для начала реализации инвестиционного проекта (например, организация и проведение закупочных процедур, направленных на реализацию инвестиционного проекта). На стадии выполняется разработка технических заданий и заключение

соответствующих контрактов с контрагентами, начало работ по проектированию (в том числе по разработке рабочей документации, если не требуется полный комплект проектной документации), разворот строительства. Окончанием стадии является достижение всех целей инвестиционного проекта, определенных на стадии инициирования (например, приемка объекта строительства, ТПиР или ИТ-системы в эксплуатацию с оформлением соответствующих документов о вводе в эксплуатацию, принятие на баланс типового объекта учета).

− ***стадия завершения*** (порядок выполнения данной стадии описан в п. 20). Началом стадии является формирование итогового отчета по проекту и формирование архива технической, исполнительной и прочей документации по проекту. Окончанием стадии является выпуск приказа о вводе в эксплуатацию если на дату выпуска приказа цели инвестиционного проекта достигнуты. В случае если после выпуска приказа о вводе в эксплуатацию требуется выполнить ряд задач для достижения целей проекта, то окончанием стадии является выпуск приказа о завершении проекта и мотивации команды проекта (если предусмотрено действующей системой оплаты труда).

6.2. В зависимости от промежуточных результатов проекта на каждой стадии жизненного цикла может быть принято решение об отказе от выполнения проекта[6]. При этом осуществляется переход к стадии завершения с оформлением отчета, содержащего описание причин отказа от дальнейшего выполнения проекта, и выпуском соответствующих распорядительных и необходимых первичных документов.

6.3. Стадии жизненного цикла инвестиционного проекта выполняются в общем случае последовательно, однако отдельные процессы стадий планирования и реализации могут выполняться параллельно.

[6] Принятие такого решения на стадии реализации приводит к убыткам для Общества/ПО

# 7. Характеристики проектов, принципы классификации проектов в зависимости от их характеристик

7.1. Для каждого инвестиционного проекта определяются следующие характеристики:

− приоритет инвестиционного проекта;
− класс инвестиционного проекта;
− категория инвестиционного проекта.

7.2. В зависимости от значения характеристик инвестиционных проектов осуществляется:

− определение подходов к управлению проектом;
− выбор контрактной схемы реализации инвестиционного проекта;
− балансировка инвестиционных проектов в производственной программе.

7.3. Для определения подхода к управлению проектом и контрактной схемы используются класс инвестиционного проекта и категория инвестиционного проекта.

7.4. Для балансировки инвестиционных проектов в производственной программе используется приоритет инвестиционных проектов.

7.5. Определение класса, приоритета и категории инвестиционного проекта выполняется на стадии инициирования и может быть пересмотрено в процессе управления изменениями инвестиционного проекта.

# 8. Приоритет проекта, правила определения приоритета

8.1. В зависимости от типа инвестиционного проекта, для определения приоритета инвестиционного проекта используются различные признаки и выделяется четыре уровня приоритета проекта: Приоритет «П», Приоритет 1, Приоритет 2 и Приоритет 3.

8.2. Для проектов ТПиР и строительства определение приоритетов осуществляется в соответствии со следующими признаками приоритетов (Таблица 1):

Т а б л и ц а 1 – Определение приоритетов инвестиционных проектов ТПиР и строительства

| **Признаки** | **Приоритеты** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **П** | **1** | **2** | **3** |
| 1. Реализация ИП в отношении актива инвестиционной деятельности: | | | | |
| 1.1.<br>– основное оборудование, задействованное в процессе генерации и трансформации электро-, теплоэнергии на объектах генерации.<br>– электрические сети и подстанции номинальным напряжением 110 кВ и выше;<br>– магистральные тепловые сети и тепловые пункты;<br>– здания и сооружения (далее - ЗиС) электрической станции / районной электрической, тепловой сети (за исключением вспомогательных ЗиС) | | + | | |
| 1.2.<br>– оборудование, обеспечивающее работу основного оборудования;<br>– электрические сети и подстанции номинальным напряжением 6-35 кВ;<br>– распределительные тепловые сети;<br>– вспомогательные ЗиС;<br>– оборудование, обеспечивающее физическую безопасность объектов генерации; | | | + | |
| 1.3.<br>– оборудование, не участвующее в процессе генерации и трансформации электро-, теплоэнергии и не выполняющее обеспечивающие функции.<br>– прочие электрические сети и подстанции номинальным напряжением ниже 6 кВ;<br>– ответвления от тепловых сетей | | | | + |

| Признаки | Приоритеты | | | |
|---|---|---|---|---|
| | П | 1 | 2 | 3 |
| 1.4. Оборудование, не требующее монтажа и не связанное с обеспечением работы основного оборудования, имеющее резервирование | | | | + |
| 1.5. Оборудование, не требующее монтажа и обеспечивающее работу основного оборудования, не имеющее резервирования или связанное с получением разрешительных документов для эксплуатации оборудования, зданий и сооружений | | | + | |
| 2. Наличие предписаний внешних надзорных органов, отказ от реализации которых ведет к росту риска неполучения паспорта готовности к работе в осенне-зимний период[7] | + | | | |
| 3. Финансирование проекта осуществляется за счет внешних источников (например, государственные субсидии, заемное финансирование (за исключением внутригрупповых займов), средства сторонних инвесторов (в том числе для технического присоединения, выноса сетей)) | + | | | |
| 4. Возникновение рисков критического снижения уровня безопасности для жизни людей, окружающей среды и осуществления хозяйственной деятельности на окружающей территории | + | | | |
| 5. Необходимость выполнения природоохранных требований | + | | | |
| 6. Выполнение мероприятий вследствие аварийного выхода из строя оборудования, зданий и сооружений | + | | | |
| 7. Включение проекта в региональные и федеральные целевые программы развития отраслей и регионов, находящиеся под контролем федеральных и/или региональных органов власти, находящиеся под регулярным контролем высшего руководства Общества; инициирование проекта во исполнение указов, поручений Президента РФ, а также распоряжений и постановлений Правительства РФ | + | | | |
| 8. Включение проекта в состав в Схемы и программы развития электроэнергетических систем России | + | | | |

[7] Только для ИП ТПиР

| Признаки | Приоритеты | | | |
|---|---|---|---|---|
| | П | 1 | 2 | 3 |
| 9. Отсутствие технической возможности технологического присоединения и связанная с этим необходимость реконструкции или расширения объектов электросетевого хозяйства для удовлетворения потребности по заявкам на техприсоединение | + | | | |
| 10. Предписывающие требования законодательства РФ и регламентов рынков электрической энергии | + | | | |
| 11. Мероприятия по энергосбережению и повышению энергетической эффективности, предусмотренные утвержденной программой в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности и обеспечивающие достижение утвержденных целевых показателей энергосбережения и повышения энергетической эффективности[8] | + | | | |
| 12. Мероприятия по энергосбережению и повышению энергетической эффективности, предусмотренные утвержденной программой в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности мероприятий на основании внутрикорпоративных решений руководства ПАО «РусГидро»[9] | + | | | |

8.3. Для ИТ-проектов определение приоритетов осуществляется в соответствии со следующими параметрами признаков приоритета (Таблица 2):

Т а б л и ц а 2 – Определение приоритетов ИТ-проектов проектов

| Признаки | Приоритеты | | | |
|---|---|---|---|---|
| | П | 1 | 2 | 3 |
| 1. Степень влияния объекта на основной производственный процесс и процессы управления предприятием | | | | |
| 1.1. Оборудование и системы (информационные системы, информационно-телекоммуникационные сети) обеспечивающие функционирование базовых ИТ-сервисов (например, ЦОД, серверная инфраструктура) | | | + | |

[8] Только для ИП ТПиР
[9] Только для ИП ТПиР

| Признаки | Приоритеты | | | |
|---|---|---|---|---|
| | П | 1 | 2 | 3 |
| 1.2. Оборудование и системы (информационные системы, информационно-телекоммуникационные сети) обеспечивающие функционирование системы управления предприятием, корпоративных сервисов по одному или нескольким функциональным направлениям управленческой деятельности | | | + | |
| 1.3. Оборудование и системы (информационные системы, информационно-телекоммуникационные сети) обеспечивающие выполнение локальных задач автоматизации процессов в рамках одной функциональной области управления либо подразделения | | | | + |
| 1.4. Оборудование, не требующее монтажа | | | | + |
| 2. Объект (информационная система, информационно-телекоммуникационная сеть), создаваемый или подвергающийся изменению, в ходе инвестиционного проекта, относится к объектам критической информационной инфраструктуры | | | + | |
| 3. Прочие факторы, в том числе: | | | | |
| 3.1. наличие требований внешних надзорных органов | + | | | |
| 3.2. включение проекта в региональные и/или федеральные программы развития отраслей и регионов, находящиеся под регулярным контролем высшего руководства Общества/ПО | + | | | |
| 3.3. включение проекта в стратегию цифрового развития и иные программы, утвержденные федеральными органами исполнительной власти | + | | | |

8.4. Приоритет проекта определяется соответствующим определенному уровню, в случае выполнения хотя бы одного из условий, перечисленных в Таблицах 1 и 2, отмеченных знаком «+» для данного уровня приоритетности. В случае выполнения нескольких условий с разными приоритетами проекту присваивается наивысший уровень приоритетности.

8.5. Для проектов, включенных в ПП и/или ИПР с приоритетом 1, 2 или 3 уровень приоритетности может быть изменен на П в случае выявления

обоснованной необходимости реконструкции оборудования в течение планового периода.

# 9. Класс проекта, правила определения классов проектов

9.1. Класс проекта определяется сложностью реализации всего комплекса мероприятий для достижения целей проекта и составом видов работ и организационных процедур.

9.2. Для проектов ТПиР и строительства класс инвестиционного проекта определяется следующими отличительными признаками:

– проекты класса 1 – проекты, требующие разработки обоснования инвестиций (выполняется для инвестиционных проектов, стоимость которых превышает определенный в ЛНА (Д) стоимостной порог), полного комплекта проектной документации, с прохождением необходимых экспертиз, проведением закупочных процедур по выбору поставщиков основного оборудования длительного цикла изготовления (поставщика, типа, марки) и вспомогательного оборудования, подрядчиков для выполнения СМР и ПНР для реализации инвестиционного проекта.

– проекты класса 2 – проекты, требующие разработки проектной (при необходимости согласно законодательству РФ) и рабочей документации, с прохождением необходимых экспертиз на техническое перевооружение / реконструкцию объектов инвестиционной деятельности актива, относящегося к приоритету 1.

– проекты класса 3 – проекты, не требующие разработки проектной документации, с разработкой рабочей документации, поставкой вспомогательного оборудования и проведением СМР.

– проекты класса 4 – проекты, не требующие разработки проектной и рабочей документации, с поставкой оборудования, не требующего монтажа и нематериальных активов (лицензий).

9.3. Исходя из признаков, перечисленных в п. 9.2. проекты строительства относятся к 1-му или 2-му классу, а проекты ТПиР могут так же относиться к 3-му и 4-му классам.

9.4. В таблице 3 приведены отличительные признаки классов инвестиционных проектов капитального строительства и ТПиР.

Т а б л и ц а 3 – Отличительные признаки классов инвестиционных проектов капитального строительства и ТПиР

| № | **Класс инвестиционного проекта (для капитального строительства и ТПиР)** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Требуется разработка обоснования инвестиций | - | - | - |

| № | Класс инвестиционного проекта (для капитального строительства и ТПиР) | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2. | Требуется разработка проектной документации с прохождением необходимых экспертиз | Может потребоваться разработка проектной документации с прохождением необходимых экспертиз, разработка рабочей документации | Не требуется разработка проектной документации (разработка рабочей документации) | Не требуется разработка документации |
| 3. | Требуется выбор поставщика и поставка основного оборудования | | - | - |
| 4. | Требуется выбор поставщика и поставка вспомогательного оборудования | | | Только поставка оборудования, не требующего монтажа |
| 5. | Проведение СМР, ПНР | | | - |

9.5. Приведенные в Таблице 3 признаки дополняют и конкретизируют критерии, описанные в п. 9.2. и 9.3. Для отнесения проекта к определенному классу необходимо соответствие всем перечисленным для данного класса критериям.

9.6. Мероприятия инвестиционного характера, связанные с обеспечением исполнения заявок потребителей на технологическое присоединение энергопринимающих устройств максимальной мощностью до 15 кВт включительно и от 15 кВт до 150 кВт включительно, объединяются в отдельные инвестиционные проекты. Для данных проектов устанавливается класс 3.

9.7. Для ИТ-проектов класс инвестиционного проекта определяется следующими отличительными признаками:

– проекты класса 1 – проекты, требующие разработки нового уникального технического решения или продукта, не присутствующего на рынке, и, как следствие, имеется необходимость разработки концепции разрабатываемого продукта и эскизного проектирования. В части проектов внедрения автоматизированных систем управления к проектам класса 1 относятся проекты, предполагающие разработку и внедрение комплексных кросс-функциональных информационных систем управления,

затрагивающих более двух функциональных направлений (деятельности функциональных заказчиков).

– проекты класса 2 – проекты, требующие разработки комплекта документации технического проекта, с прохождением необходимых экспертиз (при необходимости) и/или с проведением закупочных процедур по выбору поставщика оборудования, обеспечивающего функционирование базовых ИТ-сервисов (например, ЦОД, серверная инфраструктура). В части проектов внедрения автоматизированных систем управления к проектам класса 2 относятся проекты, предполагающие разработку и внедрение систем в рамках одного или двух смежных функциональных направлений (деятельности функциональных заказчиков).

– проекты класса 3 – проекты, не требующие разработки технического проекта в полном объеме, с разработкой рабочей документации, поставкой вспомогательного оборудования и проведением СМР, ПНР. В части проектов внедрения автоматизированных систем управления к проектам класса 3 относятся проекты, предполагающие доработку и/или развитие существующих систем автоматизации.

– проекты класса 4 – проекты с поставкой оборудования, не требующего монтажа или лицензий на ПО.

9.8. В таблице 4 приведены отличительные признаки классов инвестиционных ИТ-проектов.

Т а б л и ц а 4 – Отличительные признаки классов инвестиционных ИТ-проектов

<table>
<tr><th rowspan="2">№</th><th colspan="4">Класс инвестиционного проекта (для ИТ-проектов)</th></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>1.</td><td>Требуется разработка концепции автоматизированной системы и эскизного проекта</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2.</td><td colspan="2">Требуется разработка комплекта документации технического/эскизного проекта</td><td colspan="2">Требуется разработка технического проекта</td></tr>
<tr><td>3.</td><td colspan="2">Изготовление и поставка оборудования, обеспечивающего функционирование базовых ИТ-сервисов (например, ЦОД, серверная инфраструктура)</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

| № | Класс инвестиционного проекта (для ИТ-проектов) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | **3** | **4** |
| 4. | Поставка вспомогательного оборудования | | | Только поставка оборудования, не требующего монтажа, или лицензий (прав на использование) на ПО |
| 5. | Проведение СМР, ПНР | | | - |
| 6. | Разработка и внедрение комплексных кросс-функциональных информационных систем управления, затрагивающих более двух функциональных направлений (деятельности функциональных заказчиков) | Разработка и внедрение информационных систем управления в рамках одного или двух смежных функциональных направлений (деятельности функциональных заказчиков) | Доработка и/или развитие существующих систем автоматизации | - |

9.9. В Таблице 5 приведены виды работ/процедур в течение жизненного цикла инвестиционных проектов различных классов.

9.10. Для конкретного проекта состав видов работ уточняется в зависимости от его специфики. В случае если уточнение состава работ ведет к изменению класса проекта, необходимо провести корректировку паспорта проекта в рамках процесса управления изменениями.

Т а б л и ц а 5 – Виды работ/процедур в течение жизненного цикла инвестиционных проектов различных классов

| **Виды работ/процедур** | **Классы проектов** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1. разработка обоснования инвестиций | + | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2. организация проведения закупочных процедур по выбору проектировщика и заключение контракта, разработка технического задания на проектирование/ технического проекта. | + | + | | |
| 3. оценка воздействия на окружающую среду (для проектов капитального строительства и ТПиР), прохождение экологической экспертизы ОВОС | + | + | | |
| 4. выполнение инженерных изысканий. Согласование и утверждение отчета о результатах инженерных изысканий | + | + | | |
| 5. получение правоустанавливающих документов на земельный участок | + | + | | |
| 6. получение решения о предоставлении водных объектов в пользование | + | + | | |
| 7. разработка, согласование и утверждение комплекта проектной документации/технического проекта | + | + | | |
| 8. получение необходимых согласований и экспертиз | + | + | | |
| 9. получение разрешений на строительство (в случае необходимости их получения в соответствии со статьей 51 Градостроительного кодекса РФ) | + | + | | |
| 10. разработка, согласование и утверждение рабочей и/или сметной документации | + | + | + | + |
| 11. разработка технического задания на основное технологическое оборудование (для ТПиР и капитального строительства) | + | + | | |
| 12. разработка технического задания на оборудование, обеспечивающее функционирование базовых ИТ-сервисов (например, ЦОД, серверная инфраструктура) (для ИТ-проектов) | + | + | | |
| 13. организация закупочных процедур по выбору поставщика основного оборудования длительного цикла изготовления | + | + | | |
| 14. страхование ответственности и рисков | + | + | + | + |
| 15. разработка технического задания на проведение работ, оказание услуг и поставку оборудования | + | + | + | + |
| 16. организация проведения закупочных процедур на проведение работ, оказание услуги, поставку оборудования, заключение контрактов | + | + | + | + |
| 17. поставка вспомогательного оборудования и МТР | + | + | + | + |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 18. сертификация основного оборудования в соответствии с законодательством Российской Федерации | + | + | | |
| 19. поставка основного оборудования | + | + | | |
| 20. поставка оборудования, обеспечивающего функционирование базовых ИТ-сервисов (например, ЦОД, серверная инфраструктура) (для ИТ-проектов) | + | + | | |
| 21. разработка (или доработка существующего) ПО, систем автоматизации, тестирование, опытная эксплуатация (для ИТ-проектов) | + | + | + | |
| 22. СМР (мобилизация ресурсов, выполнение СМР, поставка материалов) | + | + | + | |
| 23. шефмонтаж оборудования | + | + | | |
| 24. надзор за СМР (строительный контроль, технологический надзор) | + | + | + | |
| 25. авторский надзор | + | + | | |
| 26. шеф-наладка основного оборудования | + | + | | |
| 27. ПНР, ввод в эксплуатацию | + | + | + | |
| 28. проверка достижения заданных характеристик оборудования | + | + | + | |
| 29. разработка, согласование и утверждение исполнительной/ эксплуатационной документации | + | + | + | |

# 10. Категория проекта, правила определения категории проектов

10.1. Для целей настоящего стандарта вводятся категории инвестиционных проектов «А», «Б», «В». Категория проекта определяется для проектов капитального строительства и ТПиР в зависимости от класса инвестиционного проекта и его стоимости; а для ИТ-проектов градация в зависимости от стоимости проектов не устанавливается (таблица 7).

10.2. В связи с тем, что инвестиционные программы филиалов общества (гидрогенерирующие активы) и ПО Общества (субъектов электроэнергетики) имеют различную структуру проектов по значимости и стоимости, устанавливаются разные границы стоимостных интервалов для определения категорий проектов.

10.3. Для проектов Общества и филиалов Общества устанавливаются следующие критерии:

10.3.1. Проект ТПиР или капитального строительства категории «А» характеризуется следующим:

– класс проекта: 1 или 2 и
– стоимость: более 3 млрд. руб. или
– приоритет П

ИТ-проект относится к категории «А», если он является проектом класса 1 без учета стоимости проекта.

10.3.2. Проект ТПиР или капитального строительства категории «Б» характеризуется выполнением одного из следующих условий:

**а)**

– класс проекта: 1 или 2 и
– стоимость: от 1 млрд. руб. до 3 млрд. руб.

**б)**

– класс проекта: 3 и
– стоимость: более 1 млрд. руб. или
– приоритет П

ИТ-проект относится к категории «Б», если он является проектом класса 2 без учета стоимости проекта.

10.3.3. Проект ТПиР или капитального строительства категории «В» характеризуется выполнением одного из следующих условий:

**а)**

– класс проекта: 4

**б)**

– класс проекта: 1, 2, или 3 и
– стоимость: менее 1 млрд. руб.

ИТ-проект относится к категории «В», если он является проектом классов 3 или 4 без учета стоимости проекта.

10.4. Для проектов ПО Общества (субъектов электроэнергетики) устанавливаются следующие критерии:

10.4.1. Проект ТПиР или капитального строительства категории «А» характеризуется выполнением одного из следующих условий:

**а)**

– класс проекта: 1 или 2 и

– стоимость: более 500 млн. руб. или

– приоритет П

**б)**

– включение проекта в региональные и/или федеральные программы развития отраслей и регионов, находящиеся под регулярным контролем высшего руководства Общества или ПО.

ИТ-проект относится к категории «А», если он является проектом класса 1 без учета стоимости проекта.

10.4.2. Проект ТПиР или капитального строительства категории «Б» характеризуется выполнением одного из следующих условий:

**а)**

– класс проекта: 1 или 2 и

– стоимость: от 100 млн. руб. до 500 млн. руб.

**б)**

– класс проекта: 3 и

– стоимость: более 100 млн. руб. или

– приоритет П

ИТ-проект относится к категории «Б», если он является проектом класса 2 без учета стоимости проекта.

10.4.3. Проект ТПиР или капитального строительства категории «В» характеризуется выполнением одного из следующих условий:

**а)**

– класс проекта: 4

**б)**

– класс проекта: 1, 2, или 3 и

– стоимость: менее 100 млн. руб.

Поскольку проекты, связанные с обеспечением исполнения заявок потребителей на технологическое присоединение энергопринимающих устройств максимальной мощностью до 15 кВт включительно и от 15 кВт до 150 кВт включительно, объединяют в себе множество типовых мероприятий инвестиционного характера по заявкам разных потребителей и общая

стоимость данных проектов складывается из стоимости всех мероприятий (типовых подпроектов), то для данного типа проектов стоимостной порог не определяется, данные проекты относятся к категории В.

ИТ-проект относится к категории «В», если он является проектом классов 3 или 4 без учета стоимости проекта.

10.5. Для определения категории проекта используется стоимость (с учетом НДС) по прогнозным ценам, используемым для планирования ПП и/или ИПР.

10.6. Заместителем генерального директора, курирующим соответствующий функциональный блок (блок производственной деятельности, блок капитального строительства, блок информационных технологий) исполнительного аппарата Общества/ПО, может быть принято индивидуальное решение о назначении категории инвестиционного проекта, оформленное распорядительным документом.

10.7. В ходе реализации ИП в рамках процесса управления изменениями ИП категория может быть пересмотрена в случае изменения значений характеристик ИП, влияющих на определение категории проекта.

10.8. На основе согласованного Паспорта проекта в зависимости от категории инвестиционного проекта и уровня вероятности реализации рисков в ходе его реализации могут быть использованы разные подходы к управлению проектом:

10.8.1. проектный подход - для инвестиционных проектов категории «А» и для проектов категории «Б», в ходе которых существует высокая вероятность реализации рисков. Для таких проектов:

– применяется ролевая модель команды управления проектом;

– используется максимальный набор инструментов для управления ИП (шаблоны графиков, КСГ с детализацией всех видов работ длительностью до 5 рабочих дней, выдача заданий на выполнение работ для подрядчиков, реестр задач и журнал поручений для команды управления ИП Общества/ПО);

– проводится еженедельный мониторинг реализации каждого ИП отдельно, в ходе которого формируется отчет о реализации ИП, проводится анализ и выработка сценария решения проблем и минимизации рисков, а также по всем видам работ формируются и актуализируются календарно-сетевые графики.

Такой комплекс мероприятий позволяет достичь уникального результата, в определенный срок и в рамках установленного бюджета.

10.8.2. Проектный конвейер - для инвестиционных проектов категории «Б», в ходе которых вероятность реализации рисков минимальна, а также для проектов категории «В». Для таких проектов:

– отсутствует основная команда управления проектом (Руководитель проекта, Планировщик, Технический куратор, Руководитель работ на объекте);

– ответственным за мониторинг проекта является назначенный сотрудник Проектного офиса Общества/ПО;

– используется минимальный набор инструментов для управления ИП (шаблоны графиков (директивный план-график), реестр задач и журнал поручений для команды управления ИП Общества/ПО);

– т.к. такие проекты имеют типовую структуру работ не требуется их детализация, используются графики, сформированные из шаблонов;

– анализ и выработка сценария решения проблем и минимизации рисков проводится в рамках мониторинга и контроля исполнения ИПР Филиала Общества/ПО и/или ИПР Общества/ПО.

Такой комплекс мероприятий позволяет минимизировать трудозатраты при большом количестве ИП, при этом позволяет достичь результата по каждому ИП, в определенный срок и в рамках установленного бюджета.

10.9. Разделение подходов к управлению инвестиционными проектами разных категорий в целом способствует:

– снижению количества ИП (с учетом приоритетности) с отклонениями по срокам и освоению бюджета в общем массиве проектов в рамках ИПР Общества/ПО;

– повышению скорости принятия управленческих решений по ИП;

– уменьшению количества повторяющихся проблем;

– повышению скорости формирования актуальной отчетности по реализации ИП и/или ИПР Общества/ПО;

– повышению производительности участников команды проектов.

10.10.Исполнение процессов управления инвестиционными проектами зависит от категории проекта. Перечень процедур, выполняемых на различных стадиях и в рамках тех или иных процессов управления проектами в зависимости от категории приведен в Таблице 6[10].

Т а б л и ц а 6 – Процедуры, выполняемые в течение жизненного цикла инвестиционных проектов в зависимости от категории инвестиционного проекта

| **Процедуры:** | **Категория ИП** | | |
|---|---|---|---|
| | **А** | **Б** | **В** |
| 1. Анализ рисков на стадии инициирования проекта, разработка реестра рисков проекта | + | + | |

[10] В Таблице 6 приведен перечень процедур, выполнение которых зависит от категории проекта. При этом в Таблице 6 отсутствуют процедуры, выполняемые для всех категорий проектов.

| Процедуры: | Категория ИП | | |
|---|---|---|---|
| | А | Б | В |
| 2. Включение перечня работ наиболее подверженных влиянию рисков в приказ о создании команды проекта с указанием областей детального планирования | | +* | |
| 3. Формирование заданий на выполнение работ проекта на основании КСГ | + | +* | |
| 4. Формирование отметок о фактическом выполнении в заданиях на выполнение работ | + | +* | |
| 5. Пересчет календарно-сетевого графика. Выявление отклонений от директивного плана-графика, анализ причин и оценка последствий отклонений | + | +* | |
| 6. Анализ рисков на стадии реализации в составе еженедельного отчета о ходе реализации проекта | + | +* | |
| 7. Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта | + | +* | |
| 8. Согласование и утверждение варианта реализации изменений по ИП в составе отчета о ходе реализации проекта | + | +* | |
| 9. Согласование и утверждение варианта реализации изменений по ИП с учетом изменений в ПП | + | +* | |
| 10. Внесение изменений и пересогласование (при необходимости) Паспорта ИП | + | +* | |
| 11. Выпуск приказа о завершении проекта | + | +* | |
| 12. Формирование итогового отчета по проекту | + | +* | |

Примечания:

* Для видов работ, наиболее подверженных влиянию рисков

10.11. Управление проектами осуществляется по принципу «проектного конвейера», который предполагает объединение в одной управленческой системе элементов процессного управления в виде реестра задач для функциональных подразделений, применяемых для всех категорий ИП, и элементов проектного управления для ИП категории «А», а также ИП категории «Б» с высокой вероятностью реализации рисков. По «конвейеру» проходят пакеты работ со схожими сроками реализации, объемом управляемых параметров, и на каждом участке «конвейера» участниками команды проекта выполняется определенный набор стандартизированных

операций, обеспечивающих выполнение отдельных задач и этапов проекта. Основная идея управления проектами по принципу «проектного конвейера» заключается в том, чтобы разбить весь проект на небольшие однотипные фазы или этапы, которые можно выполнять в рамках запланированных сроков. По мере завершения одного этапа, начинается следующий, и так далее, до полного завершения всех этапов проекта.

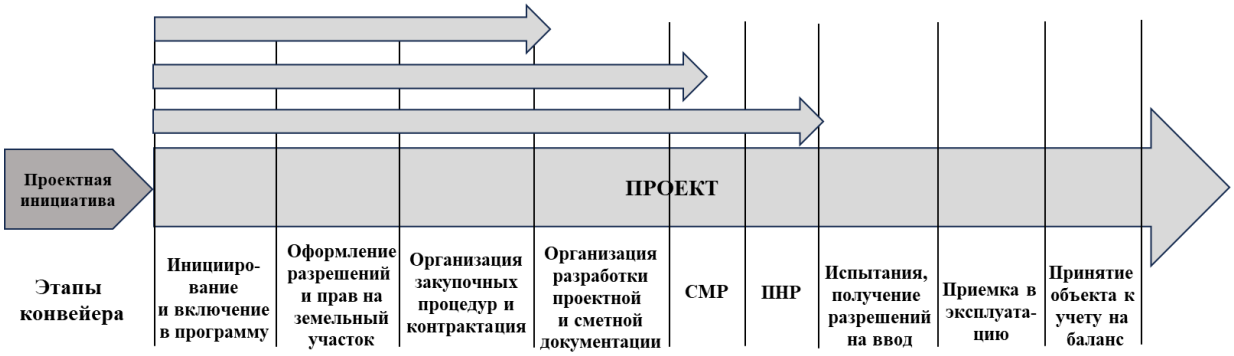



Рисунок 2 – Пример управления портфелем проектов с помощью проектного конвейера

10.12.Основные шаги в управлении проектами по принципу «проектного конвейера» включают:

1) Планирование и структурирование. Проект разбивается на фазы, этапы или задачи, каждая из которых имеет четкий объем работ и сроки выполнения. Таким образом, риски неисполнения каждой фазы (этапа, задачи) минимизируются за счет четкого структурирования и планирования, и функции по исполнению задач в проектах отражены в регламентирующих документах (положения о подразделениях, должностных инструкциях) исполнителей по проекту. Планирование включает определение целей, задач, ресурсов и интерфейсов между этапами.

2) Исполнение. Для отражения информации об исполнении используются следующие инструменты:

– реестр задач, из которых состоят пакеты работ организационного характера. Для каждой задачи должно быть назначено функциональное подразделение, ответственное за ее исполнение. Руководитель функционального подразделения получает уведомления о таких задачах при сохранении любой версии базового плана. При необходимости руководитель функционального подразделения делегирует исполнение задач своим подчиненным. По факту выполнения задачи в рамках запланированных сроков назначенный сотрудник функционального подразделения отображает информацию о ее фактическом выполнении, в которой указывает реальный срок выполнения и дополнительную информацию об исполнении задачи при необходимости;

– журнал поручений – содержит поручения, необходимые для

реализации ИП, при этом не входящие ни в один из пакетов работ. Решение о необходимости выполнения таких поручений принимается по результатам анализа информации о реализации ИП. Для каждого поручения должен быть назначен исполнитель из команды проекта и срок выполнения. Уведомление о новом поручении исполнитель получает по мере добавления такого поручения в ИС. По факту выполнения поручения в рамках запланированных сроков исполнитель должен внести информацию о фактическом выполнении поручения, в которой указывает реальный срок выполнения и дополнительные комментарии об исполнении задачи при необходимости.

– задание на выполнение работ[11] - содержит задачи графиков 3 уровня и/или ниже (например, включенные в пакет строительных работ, пакет по организации работ, пакет монтажных работ), которые необходимо выполнить в заданный период. Для каждого задания должен быть назначен исполнитель с ролью Руководитель работ на объекте из команды подрядчика или Общества/ПО, который отображает информацию о фактическом выполнении задачи, в которой указывает реальный срок выполнения и дополнительную информацию об исполнении задания при необходимости. Формирование и отображение информации о фактическом выполнении задания на выполнение работ происходит еженедельно.

При выявлении критических отклонений от сроков и/или качества исполнения задач, поручений или заданий на выполнение работ в ходе их реализации, ответственный за внесение информации о фактическом выполнении сотрудник проводит эскалацию проблемы контролирующему участнику команды проекта для принятия решений по дальнейшему выполнению работ, предлагая дополнительные вспомогательные мероприятия и новые сроки реализации.

3) Контроль и проверка. Информация об исполнении задач, поручений или заданий на выполнение работ по мере ее отображения должна быть подтверждена:

– по задачам и поручениям:

– для ИП, контроль которых осуществляется с помощью проектного конвейера, ответственным сотрудником Проектного офиса (или подразделения, выполняющего роль Проектного офиса),

– для ИП, контроль которых осуществляется с помощью проектного подхода управления, Руководителем проекта.

– по заданиям на выполнение работ назначенным Техническим куратором подрядчика или Общества/ПО.

Проверяется качество работы и соответствие требованиям. В случае необходимости вносятся корректировки.

[11] Используется для ИП категории «А», а также ИП категории «Б» с высокой вероятностью реализации рисков

Переход к следующей фазе (этапу, задаче). После завершения одного этапа (задачи) проекта команда переходит к выполнению следующего. При этом результаты предыдущего этапа могут служить отправной точкой или входными данными для следующего этапа.

4) Завершение проекта. По завершении всех этапов проекта:

– проводится финальная проверка, оценка результатов и формируется итоговый отчет о реализации ИП;

– при необходимости выпустить и подписать приказ о завершении проекта (см. п. 6.1 настоящего Стандарта). В одном приказе допускается содержание информации о завершении нескольких проектов одновременно;

– проект в ИС необходимо перенести в архив после окончания календарного года, в котором он был завершен.

10.13.Для обеспечения реализации управления портфелем проектов с помощью проектного конвейера необходимо обеспечить выполнение следующих условий:

✓ Унификация этапов проекта и его работ, их длительности и последовательности, разработка типовых шаблонов графиков работ;

✓ Разработка унифицированных типовых документов и их шаблонов, соответствующих этапам (работам) проекта;

✓ Разработка библиотеки типовых фрагментов проектов (пакетов работ или организационных мероприятий), из которых можно, используя разные комбинации фрагментов, формировать планы-графики сложных многоэтапных проектов;

✓ Разработка и систематизация контрольных точек и системы напоминаний по контрольным событиям.

# 11. Контрактные схемы организации проектов

11.1. Контрактная схема определяется на этапе инициирования проекта (см. п. 17 настоящего Стандарта) и используется для планирования бюджета проекта и графика финансирования (взаиморасчетов и контрактации).

11.2. При реализации проектов также могут привлекаться ресурсы по схеме выполнения части работ хозспособом при наличии в составе Общества, инициирующего проект, соответствующих подразделений. В данном случае планирование использования ресурсов для выполнения работ хозспособом осуществляется не на контрактной основе, а на основании внутренних ЛНД (А) Общества, инициирующего проект.

11.3. Для проектов развития локальной генерации, в которых применяется контрактная схема, предусматривающая заключение энергосервисных договоров, и строительство ведется за счет средств инвестора и проект полностью управляется самим инвестором, требования разрабатываемого Стандарта не применяются.

11.4. В соответствии с отдельными договорами и соглашениями (агентские договоры, договоры на оказание услуг по управлению проектами) Общество, инициирующее проект (ПАО «РусГидро» или его ПО), может передавать функции по управлению инвестиционными проектами в объеме, оговоренном данными договорами и соглашениями, специализированным подконтрольным организациям (АО «УК ГидроОГК», ООО «РусГидро ИТ сервис»).

11.5. Для организации выполнения проекта могут применяться следующие контрактные схемы:

– схема Генерального подряда;

– схема «Проектирование-поставки-строительство» (EPC – engineering- procurement-construction)

– схема «Проектирование-поставки-надзор» (EPS – engineering-procurement-supervising)

– схема Заказчика-застройщика.

11.6. Контрактная схема Генерального подряда (рисунок 3). При данной контрактной схеме организацию поставок/изготовления основного технологического оборудования осуществляет Общество/ПО, либо специализированная ПО, которой переданы функции заказчика. В сферу ответственности Генподрядчика в общем случае входят: организация разработки рабочей документации; привлечение субподрядчиков на специализированные работы по инвестиционному проекту и контроль выполнения ими данных работ; организация поставок

материально-технических ресурсов; организация строительно-монтажных и пусконаладочных работ. В сферу ответственности Экспертной организации при выполнении проекта включается входной контроль качества оборудования, изготавливаемого / поставляемого для проекта.
В сферу ответственности Генерального проектировщика в общем случае входит комплексное проектное сопровождение инвестиционного проекта, организация авторского надзора, участие в идентификации рисков инвестиционного проекта.

В том случае если рабочая документация разработана не Генеральным проектировщиком, авторский надзор может осуществлять юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, являющиеся членами саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования, разработавшее проектную документацию, либо иное физическое, юридическое лицо или индивидуальный предприниматель (при наличии согласия проектной организации), привлекаемое застройщиком (техническим заказчиком) на основании договора об авторском надзоре либо организационно-распорядительного документа в случае, если таким лицом является одно из структурных подразделений застройщика (технического заказчика), при этом Генеральный проектировщик в обязательном порядке осуществляет контроль качества организации авторского надзора на основании отдельного договора с Обществом/ПО.

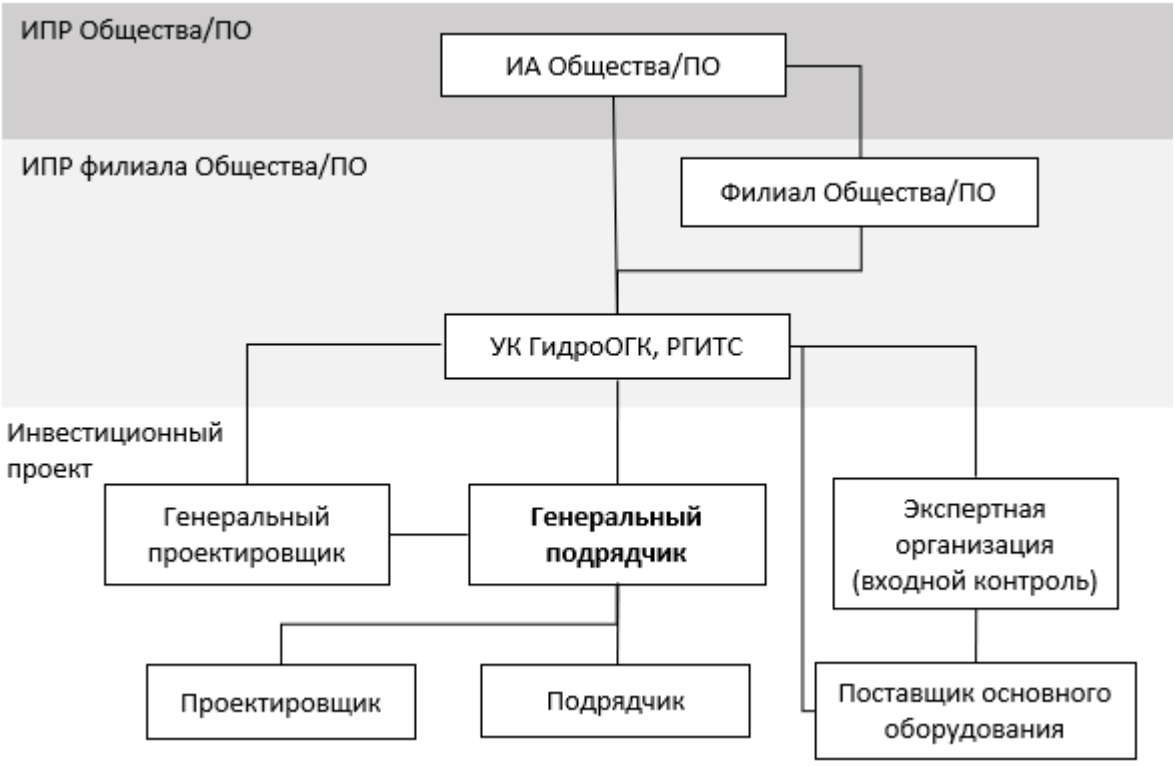



Рисунок 3 – Контрактная схема Генерального подряда

11.7. Контрактная схема «Проектирование-поставки-строительство» (EPC-подряд) (рисунок 4). В сферу ответственности подрядчика входят: организация поставок/изготовления основного технологического оборудования; организация разработки рабочей документации; привлечение субподрядчиков на специализированные работы по инвестиционному проекту и контроль выполнения ими данных работ; организация поставок материально-технических ресурсов.

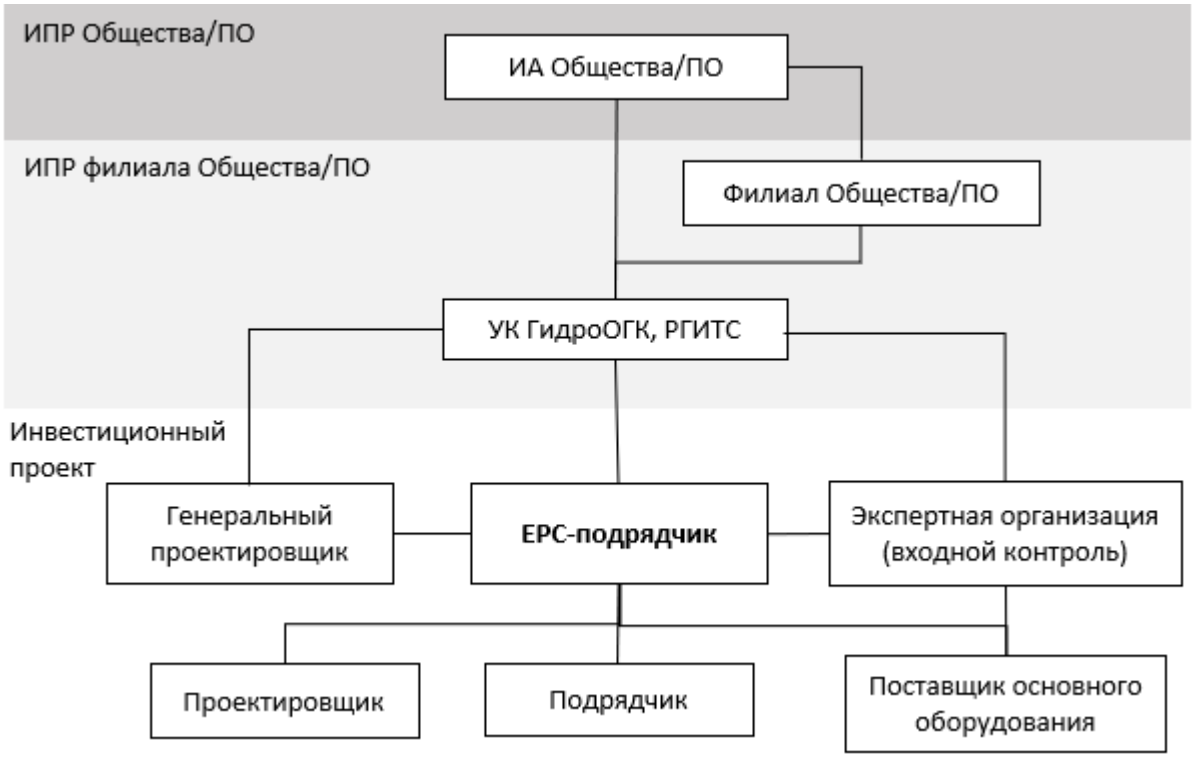



Рисунок 4 – Контрактная схема «Проектирование-поставки-строительство»

11.8. Контрактная схема «Проектирование-поставки-надзор» (EPS-подряд) (рисунок 5). Для контрактной схемы «Проектирование-поставки-надзор» характерно, что подрядчик является поставщиком/производителем основного оборудования, в сферу ответственности которого входят: изготовление/поставка основного оборудования; разработка рабочей документации; осуществление шефмонтажа и шефнадзора. Все остальные сферы ответственности остаются за Обществом/ПО, включая организацию строительно-монтажных работ, поставки материально-технических ресурсов.

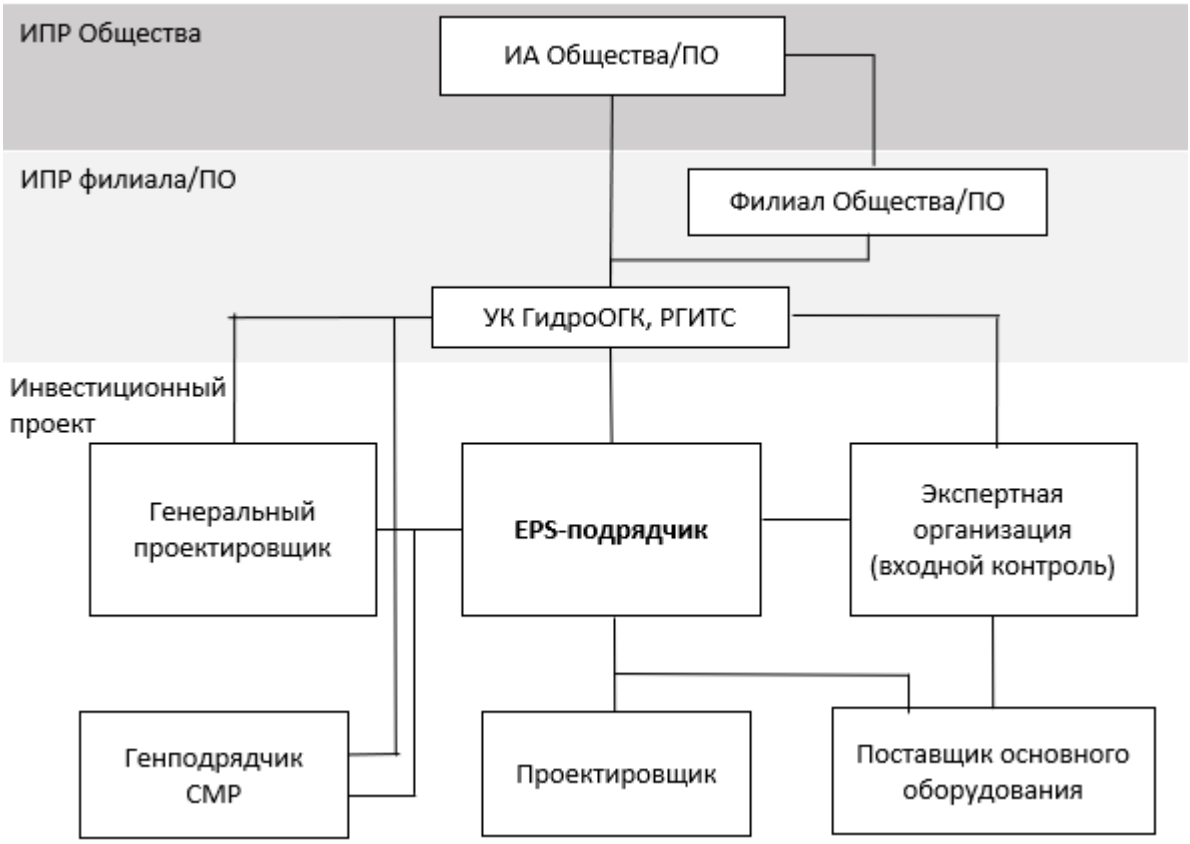



Рисунок 5 – Контрактная схема «Проектирование-поставки-надзор»

11.9. Контрактная схема Заказчика-застройщика (рисунок 6) заключается в том, что все организационные функции по управлению инвестиционным проектом Заказчик-застройщик берет на себя. В сферу ответственности Заказчика-застройщика входят: организация разработки рабочей документации; организация строительно-монтажных работ и поставок МТР; организация авторского надзора и строительного контроля; организация заключения и ведения договоров с подрядчиками по разным специализациям работ.

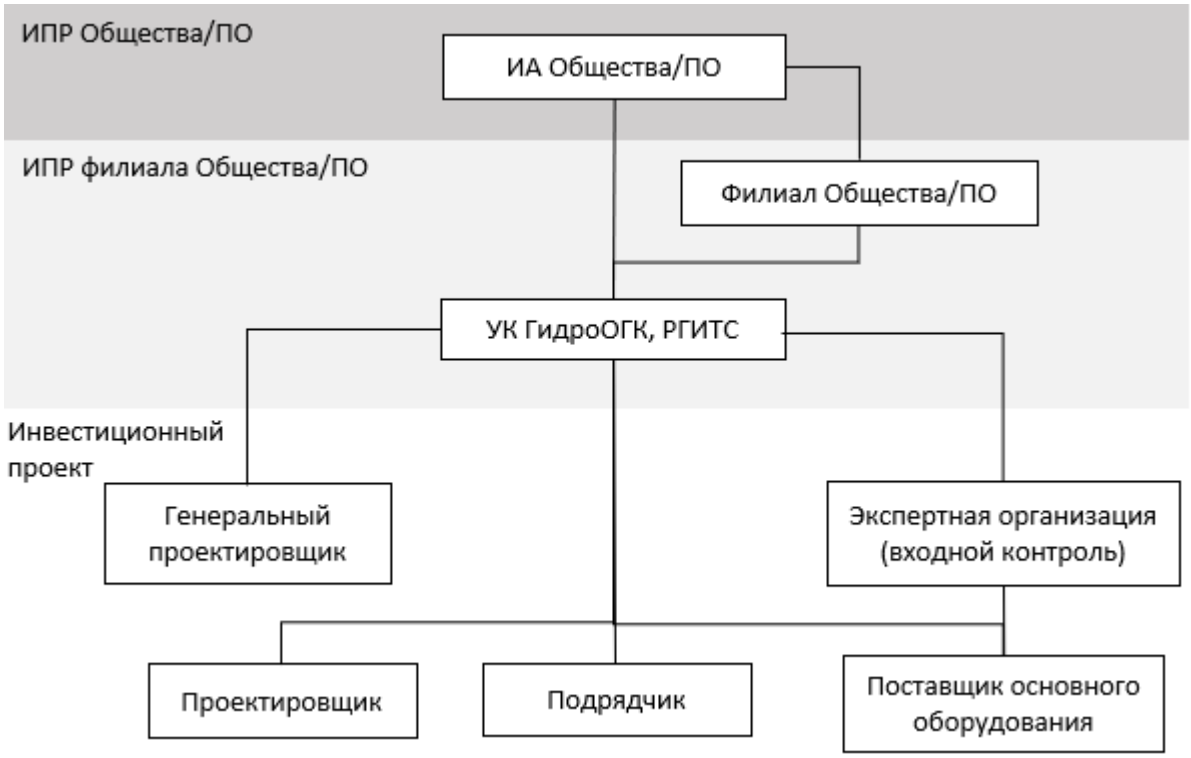
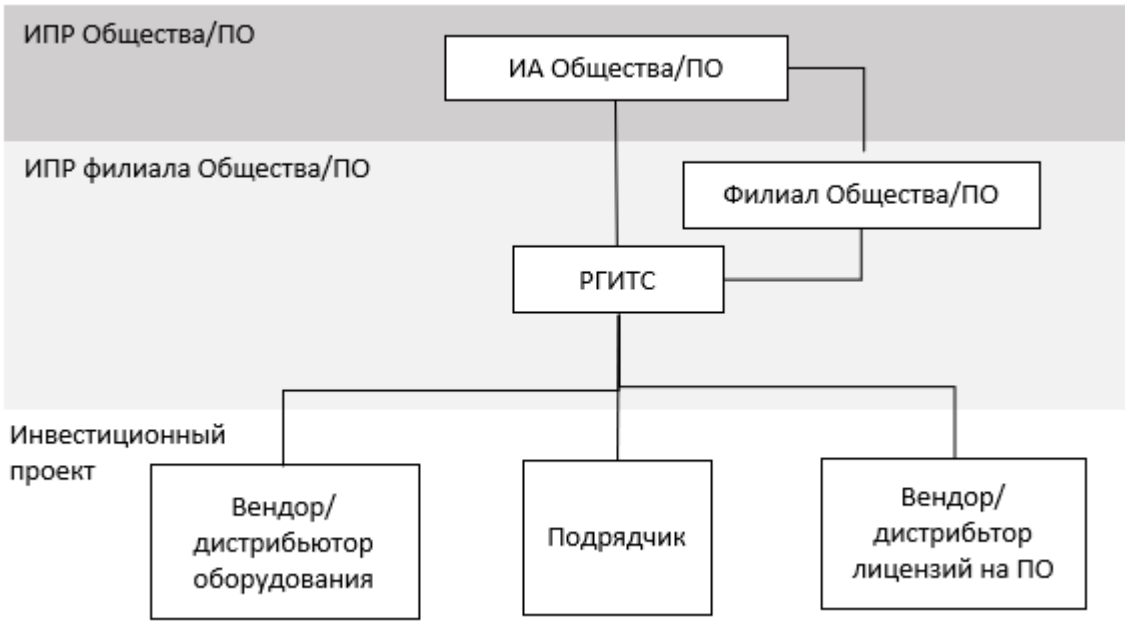



Рисунок 6 – Контрактная схема Заказчика-застройщика

11.10.Основной контрактной схемой для выполнения инвестиционных проектов является схема Заказчика-застройщика. Выбор иных контрактных схем для проектов осуществляется с учетом специфики организации проекта и требований ЛНА (Д) в области организации закупок и договорной работы.

11.11.Для ИТ-проектов используются аналогичные контрактные схемы, а также могут использоваться дополнительные варианты с участием специализированных контрагентов (рисунок 7):



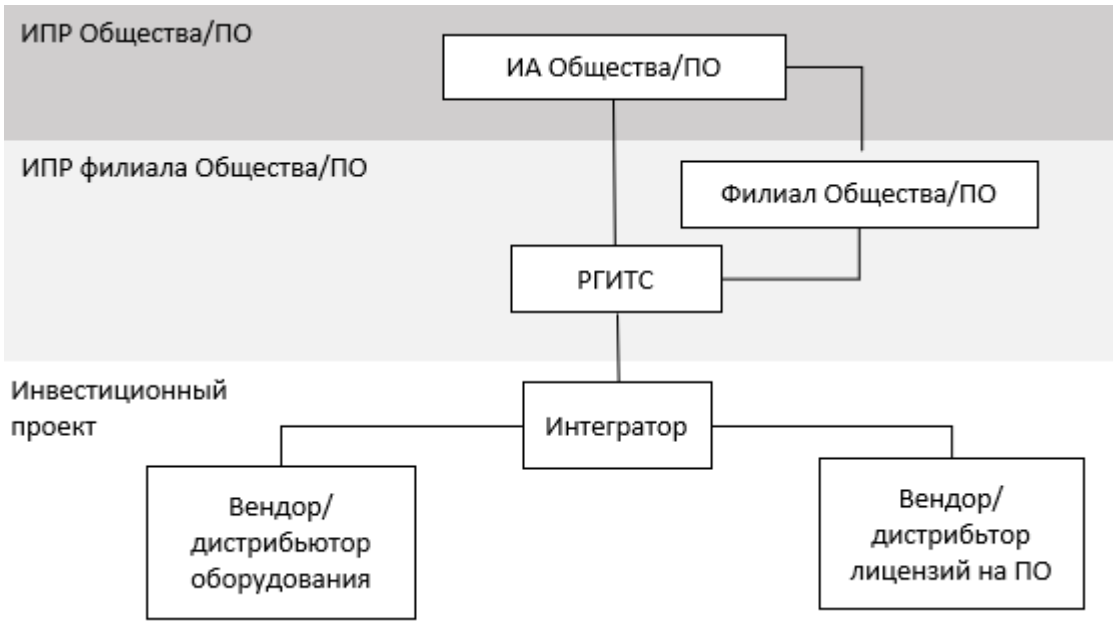



Рисунок 7 – Варианты контрактных схем в ИТ-проектах

# 12. Принципы балансировки программ инвестиционных проектов

12.1. Инвестиционные проекты объединяются и группируются в составе инвестиционных программ (ИПР Общества, ИПР ПО), а также в части проектов ТПиР и строительства вспомогательных зданий и сооружений на эксплуатируемых объектах генерации и передачи энергии – в составе производственной программы (ПП) Общества и ПО.

12.2. Под балансировкой программы подразумеваются действия, направленные на обеспечение соответствия между доступными источниками финансирования и потребностями в финансировании по инвестиционным проектам, входящим в программу.

12.3. Балансировка производственной программы осуществляется при формировании программ на очередной плановый период, а также при плановых уточнениях и корректировках программ, в порядке и в сроки, предусмотренные ЛНД (А) Общества (Положение о процессе формирования производственных программ Группы РусГидро, Положение о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений).

12.4. Под балансировкой инвестиционных проектов в программе понимается целесообразный перенос сроков выполнения инвестиционных проектов с учетом их приоритетов. Перенос сроков инвестиционных проектов и этапов в их составе осуществляется с учетом взаимосвязей каждого инвестиционного проекта или этапов с другими инвестиционными проектами и этапами.

12.5. Балансировка инвестиционных проектов в производственной программе осуществляется на основании приоритетов инвестиционных проектов.

12.6. В рамках балансировки по инвестиционным проектам, по которым заключены контракты, должна быть проведена оценка возможности переноса сроков и при необходимости инициированы процедуры заключения дополнительных соглашений в соответствии с действующими нормативными документами Общества.

12.7. Балансировка инвестиционных проектов производится по следующему алгоритму:

– балансировка проводится по порядку начиная с первого года в плановом периоде, затем балансируются последующий год до приведения всех лет планового периода в соответствие заданным параметрам;

– из первого планового года, имеющего дефицит, дата начала мероприятия по инвестиционным проектам с приоритетом 3 последовательно переносятся на последующий/-ие квартал/-ы в рамках планового года,

если балансировка невозможна, то дата начала мероприятия переносится на следующий календарный год. Мероприятия по проектам с приоритетом 2 и 1 переносятся так же поквартально, как и по проектам с приоритетом 3. Процедура продолжается последовательно, начиная с проектов более низкого приоритета к проектам с более высоким приоритетом до момента приведения суммы в соответствие заданным параметрам;

– проекты с приоритетом 3 могут быть перенесены не более, чем на три года, с приоритетом 2 - не более, чем на два года, с приоритетом 1 - не более, чем на год;

– проекты с приоритетом «П» не переносятся;

– после балансировки первого года планового периода проводится процедура балансировки следующего года аналогично первому;

– по итогам балансировки приоритет проектов может быть изменен (описание правил определения приоритета изложено в п. 8 настоящего Стандарта «Приоритет проекта, правила определения приоритета»).

# 13. Организационная и ролевая структура управления инвестиционными проектами

13.1. Участники управления инвестиционными проектами.

13.1.1. Управление инвестиционным проектом осуществляется совокупно внешними и внутренними участниками проекта. Внутренними участниками проекта являются работники Общества, ПО, филиалов, наделенные ответственностью и полномочиями в части управления инвестиционным проектом. В соответствии с отдельными договорами и соглашениями (агентские договоры, договоры на оказание услуг по управлению проектами) функции по управлению инвестиционными проектами могут быть переданы специализированным подконтрольным организациям (АО «УК ГидроОГК», ООО «РусГидро ИТ сервис»), которые в данном случае являются внутренними участниками проектов. Внешними участниками проекта в общем случае являются работники организаций, привлеченных к выполнению определенных видов работ по договорам (например, проектировщики, подрядчики, поставщики и производители оборудования и МТР).

13.1.2. Участники проекта несут ответственность за реализацию функций по управлению инвестиционными проектами и программами в соответствии со своей ролью и уровня управления (Таблица 7):

Т а б л и ц а 7 – Распределение функций управления проектами по уровням управления

| № | Проекты ТПиР | Строительство | ИТ-проекты |
|---|---|---|---|
| | **1. Исполнительный аппарат Общества или ПО** | | |
| 1.1 | Инициирование и обоснование необходимости инвестиционных проектов ИА и централизованных ИП филиалов;<br>Назначение руководителя проекта | Подготовка ТТ на разработку ОИ;<br>Согласование документации по ОТР (основные технические решения);<br>Принятие решения о месте размещения | Инициирование и обоснование необходимости централизованных[12] ИТ-проектов для Группы РусГидро, либо для развития общей ИТ-инфраструктуры; |

[12] Под централизованными инвестиционными проектами понимаются ИТ-проекты, направленные на создание активов, которые будут использованы в качестве типового решения для всей или части группы компаний РусГидро (включая филиалы и ПО). Локальные ИТ-проекты – это проекты, которые предполагают разработку активов, применяемых на отдельных субъектах группы РусГидро и связаны с конкретным оборудованием филиала или ПО или системами управления деятельностью на отдельных филиалах или ПО группы РусГидро

| | | | |
|---|---|---|---|
| | и формирование команды проекта;<br>Организация разработки технических требований на выполнение работ;<br>Прохождение согласований и экспертиз проектной документации;<br>Проверка достижения заданных характеристик оборудования | объекта строительства;<br>Согласование документации по ОИ;<br>Подготовка ТЗ на разработку ПД, проведение ИИ и разработку ОВОС;<br>Организация внесения сведений в Генеральный план соответствующего муниципального образования;<br>получение Постановления об утверждении документации по планировке территории;<br>Организация мероприятий по оформлению прав на земельные участки, необходимые для целей строительства объектов инвестиционного проекта; | Назначение руководителя проекта и формирование команды проекта (для локальных ИТ-проектов);<br>Организация разработки технических требований на выполнение работ (для локальных ИТ-проектов);<br>Организация вывода из эксплуатации оборудования для обеспечения производства работ;<br>Проверка достижения заданных характеристик оборудования |
| 1.2 | Принятие решений о включении инвестиционных проектов ТПиР всех категорий в состав производственной и/или инвестиционной программы Общества (или ПО) | Согласование ТТ на разработку ОИ;<br>Согласование документации по ОТР (основные технические решения) в рамках ОИ;<br>Согласование документации по ОИ и утверждение на | Принятие решений о включении централизованных ИТ-проектов в состав производственной и/или инвестиционной программы Общества |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | НТС; | |
| 1.3 | Утверждение проектной документации для инвестиционных проектов категории «А», проектов ИА и централизованных проектов в составе ИПР и/или ПП Общества (или ПО) | Согласование ТЗ на разработку ПД;<br>Согласование и утверждение проектной документации по проектам строительства;<br>Подписание приказа о развороте строительства;<br>Согласование перечня и стоимости работ для строительства | Согласование ТТ на услуги по внедрению информационных систем по централизованным проектам;<br>Утверждение проектной документации для централизованных ИТ- проектов;<br>Привлечение подрядчиков и организация выполнения проектов на стадии реализации инвестиционных проектов по централизованным ИТ-проектам;<br>приемка результатов проекта (информационных систем) в эксплуатацию по централизованным ИТ-проектам |
| 1.4 | Принятие решений о ключевых изменениях в проектах ИПР и ПП Общества, балансировка программ | | |
| 1.5 | На уровне ИА РусГидро: согласование ИПР и ПП подконтрольных организаций – субъектов электроэнергетики | | |
| 1.6 | Проведение экспертизы и сопровождение ключевых технических решений по инвестиционному проекту на всех стадиях его жизненного цикла в соответствии с локальными нормативным документами (актами) Общества (или ПО) | | |
| 1.7 | Анализ рисков неисполнения ИПР и/или ПП на основе показателей выполнения проектов Общества (или ПО). | | |
| 1. | На уровне ИА РусГидро: мониторинг исполнения комплексной ИПР | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | Группы РусГидро – субъектов электроэнергетики на основе показателей выполнения инвестиционных проектов ПО | | |
| | **2. Филиалы Общества (или ПО)** | | |
| 2.1 | Инициирование и обоснование необходимости инвестиционных проектов;<br>Назначение руководителя проекта и формирование команды проекта;<br>Разработка технических требований на выполнение работ;<br>Прохождение согласований и экспертиз проектной документации;<br>Утверждение проектной документации;<br>Вывод из эксплуатации оборудования для обеспечения производства работ;<br>Проверка достижения заданных характеристик оборудования | Подготовка ТТ на разработку ОИ;<br>Согласование документации по ОТР (основные технические решения);<br>Принятие решения о месте размещения объекта строительства;<br>Согласование документации по ОИ;<br>Подготовка ТЗ на разработку ПД, проведение ИИ и разработку ОВОС;<br>Организация внесения сведений в Генеральный план соответствующего муниципального образования; получение Постановления об утверждении документации по планировке территории;<br>Организация мероприятий по оформлению прав на земельные участки, необходимые для целей строительства объектов | Инициирование и обоснование необходимости инвестиционных проектов (для локальных ИТ-проектов);<br>Назначение руководителя проекта и формирование команды проекта (для локальных ИТ-проектов);<br>Разработка технических требований на выполнение работ (для локальных ИТ-проектов);<br>Утверждение проектной документации (для локальных ИТ-проектов);<br>Вывод из эксплуатации оборудования для обеспечения производства работ;<br>Проверка достижения заданных характеристик оборудования |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | инвестиционного проекта; | |
| 2.2 | Прохождение согласований и экспертиз (в том числе внешней) проектной документации;<br>Организация обеспечения проектов ресурсами;<br>Принятие решений о ключевых изменениях в проектах в соответствии с локальными нормативными документами (актами) Общества;<br>Планирование и контроль выполнения мероприятий по производственной безопасности и охране труда при выполнении инвестиционных проектов; | | |
| 2.3 | Идентификация рисков неисполнения ИПР и ПП филиала;<br>Анализ влияния изменений инвестиционных проектов на планы финансирования и освоения филиала, разработка компенсирующих мероприятий;<br>Формирование сводной отчетности по ИПР и ПП;<br>Подготовка документации для проведения закупочных процедур по выбору поставщиков и подрядчиков;<br>Заключение договоров с контрагентами;<br>Приемка оборудования, законченного строительством объекта или локальных ИТ-систем в эксплуатацию. | | |

13.2. Особенностью организации системы управления инвестиционными проектами в ПО (действующих субъектах электроэнергетики ДФО) является распределение функций и ответственности за планирование и реализацию инвестиционных проектов между техническим блоком под руководством заместителя генерального директора – главного инженера ПО и инвестиционным блоком под управлением заместителя генерального директора по развитию. При таком распределении полномочий технический блок выступает «внутренним техническим заказчиком» на проведение перечня мероприятий инвестиционного характера, а инвестиционный блок выступает в качестве «организатора исполнения» инвестиционных проектов. Укрупненно функции технического и инвестиционного блоков распределяются следующим образом:

- ✓ Технический блок:

– Инициирование мероприятий инвестиционного характера, подготовка паспорта проекта, подготовка технических обоснований необходимости проведения технических воздействий, группирование

технических воздействий в инвестиционные проекты, согласование включения инвестиционных проектов в ИПР и ПП;

– Выделение ресурсов в команды проектов на роли технических кураторов проектов;

– Подготовка технических требований для выбора поставщиков и подрядчиков на разных стадиях реализации проекта (например, ПИР, СМР, ПНР, поставка оборудования);

– Подготовка информации для проектирования;

– Участие во внутренней и внешней (при необходимости) экспертизе проектной документации;

– Вывод из эксплуатации оборудования для производства технических воздействий в рамках проекта ТПиР;

– Приемка оборудования по количеству и качеству, передача оборудования в монтаж;

– Приемка выполненных подрядчиками работ в части физических объемов, качества и соответствия проектной документации;

– Организация ведения исполнительной документации по выполнению работ;

– Приемка объекта после проведения ТПиР в эксплуатацию.

✓ Инвестиционный блок:

– Организация стоимостной оценки проекта, календарное планирование исполнения проекта, подготовка паспорта проекта по форме Минэнерго и организация утверждения инвестиционного проекта в составе ИПР и ПП;

– Формирование календарно-сетевых графиков, планирование бюджета проекта;

– Организация проведения закупочных процедур, заключения договоров с контрагентами (поставщиками и подрядчиками) для исполнения этапов проекта на всех стадиях;

– Контроль договорных сроков по исполнению обязательств поставщиками и подрядчиками на всех стадиях исполнения проекта, контроль бюджета проекта, взаиморасчетов с контрагентами по проекту;

– Организация приемки выполненных подрядчиками работ, подписания актов выполненных работ;

– Организация постановки объекта инвестиций на баланс.

13.3. Ролевая структура управления проектом. Команда проекта.

13.3.1. Команда инвестиционного проекта представляет собой группу специалистов, непосредственно работающих над осуществлением проекта и обеспечивающих реализацию замысла проекта.

13.3.2. Ролевой состав основных участников Команды инвестиционного проекта включает: заказчика, руководителя проекта; планировщика проекта; технических кураторов; руководителей работ на объекте, контролера качества, функциональные подразделения. Для ИТ-проектов, связанных с разработкой и внедрением корпоративных систем управления, также предусмотрена роль Функционального заказчика.

13.3.3. Заказчик - лицо, принимающее ключевые решения по проектам.

13.3.4. В ИТ-проектах, связанных с разработкой и внедрением информационных систем, в команде проекта может присутствовать роль Функционального заказчика. Функциональный заказчик в этом случае определяет требования к конечному продукту проекта, определяет содержание продукта проекта, участвует в управлении рисками, мониторинге проекта и управлении изменениями. В проектах данного типа роль Руководителя проекта может заключаться в администрировании проекта, контроле сроков и бюджета проекта, мониторинге и управлении рисками, принятие управленческих решений по отклонениям.

13.3.5. Руководитель проекта несет ответственность за выполнение инвестиционного проекта и соблюдение требований Общества в части содержания, сроков проведения работ и стоимости. Организует управление инвестиционным проектом на всех стадиях его жизненного цикла, включая мониторинг и контроль выполнения инвестиционного проекта, управление изменениями и рисками; организует решение организационных и технических вопросов по проекту; формирует потребность в использовании ресурсов филиала или ПО (например, площадки, машины и механизмы, помещения, ИТ-инфраструктура). Руководитель проекта в общем случае осуществляет управление содержанием, стоимостью и рисками проекта.

13.3.6. На роль Руководителя проекта назначается работник филиала Общества (или ПО) уровня технического руководителя и его заместителей, либо руководителя структурного подразделения филиала Общества (или ПО), обладающий компетенциями, опытом,

организационными способностями и соответствующими полномочиями в предметной области и области управления проектами.

13.3.7. Руководитель проекта должен:

− формировать предложение по составу команды проекта;

− согласовывать состав команды проекта;

− организовывать деятельность команды проекта;

− получать поступающие в Общество (или ПО) и филиал документы и иные информационные материалы, касающиеся инвестиционного проекта, для ознакомления, систематизированного учета и использования в работе;

− получать от руководителей и специалистов структурных подразделений Общества (или ПО) и его филиалов информацию, необходимую для осуществления своей деятельности. При необходимости запрашивать у руководителей структурных подразделений дополнительную информацию, необходимую для надлежащего выполнения работ инвестиционного проекта;

− управлять выполнением работ проекта (в рамках установленных процедур), включая инициирование изменений по проекту, организацию получения необходимых ресурсов для выполнения проекта;

− привлекать специалистов соответствующих служб филиала Общества (или ПО) для содействия решению текущих задач выполнения проекта.

13.3.8. Для проектов, управляемых с помощью проектного конвейера, функции руководителя проекта выполняются проектным офисом (подразделением, выполняющим роль проектного офиса), которые сводятся к администрированию проектов: организация документооборота между командой проекта и функциональными структурными подразделениями, организация коммуникаций проекта, подготовка документации по проекту (паспорт, директивный план-график, отчеты по проекту), принятие корректирующих воздействий, решение и эскалация проблем и принятия решений при выявлении отклонений при прохождении от одной стадии «конвейера» к последующей.

13.3.9. Планировщик проекта осуществляет управление проектом по временным параметрам, осуществляет разработку расписания и контроль сроков проекта. Планировщик несет ответственность за формирование и актуализацию системы календарно-сетевых графиков проекта; подготовку отчетности о ходе выполнения проекта, включая

анализ рисков и предложения по необходимым изменениям проекта; формирование и актуализацию архива документов проекта; формирование итогового отчета по проекту. Роль планировщика может выделяться только в крупных проектах категории А и Б.

13.3.10. Технический куратор несет ответственность за соответствие проектной и рабочей документации заданным требованиям или организацию разработки проектной документации (рабочая документация, технический проект) в случаях, когда она разрабатывается собственными силами; приемку оборудования; контроль и подтверждение физических объемов и качества всех видов работ по инвестиционному проекту; приемку и контроль исполнительной документации по проекту. Участвует в идентификации рисков проекта. Исполняет план мероприятий по управлению рисками в рамках своей ответственности.

13.3.11. Руководитель работ на объекте может быть назначен со стороны подрядчика или Общества/ПО, обеспечивает на месте проведения работ: выполнение инвестиционного проекта, соблюдение требований по содержанию, срокам и стоимости по направлению ответственности подрядчика/Общества/ПО.

13.3.12. Контролером качества является представитель Общества/ПО на заводе, в обязанности которого входит контроль изготовления оборудования в соответствии с техническим заданием и конструкторской документацией (при ее наличии).

13.3.13. Функциональные подразделения отвечают за задачи в рамках своих полномочий и должностных обязанностей:

13.3.13.1. «Сводное планирование» - функциональное подразделение, которое организует и обеспечивает администрирование ИПР Общества/ПО, Филиала Общества/ПО (формирование, согласование, утверждение, поддержание в актуальном состоянии, корректировка, мониторинг и контроль реализации инвестиционной программы), осуществляет проверку качества исходных данных для формирования и контроля ИПР, взаимодействует с членами команды проектов, предоставляет всю необходимую информацию (например, исполнение КПЭ, рейтинг руководителя проекта и планировщика, просрочки по проектам) Руководителю ИПР Общества/ПО, Филиала Общества/ПО для эффективного управления ИПР Общества/ПО, Филиала Общества/ПО.

13.3.13.2. «Материально-техническое обеспечение» - функциональное подразделение, которое осуществляет обеспечение необходимыми материалами и оборудованием, включая приемку оборудования, выдачу, списание, при необходимости принимает участие в формировании комплекта закупочной документации с целью учета специфичных требований.

13.3.13.3. «Эксплуатация» - функциональное подразделение, которое, инициируют включение технических воздействий в инвестиционную программу, организуют принятие основных технических решений, эксплуатируют введенные в рамках инвестиционных проектов объекты, участвуют в ПНР, вводе объектов в эксплуатацию.

13.3.13.4. «Управление имуществом» - функциональное подразделение, которое осуществляет процесс оформления правоустанавливающих документов на земельный участок, регистрации прав на введенные в рамках инвестиционных проектов объекты.

13.3.13.5. «Организация и проведение закупок» - функциональное подразделение, которое осуществляет закупочные процедуры на проведение работ, оказание услуг, поставку оборудования и МТР (с момента определения технических требований до заключения договора).

13.3.13.6. «Заключение и сопровождение договоров (ответственный исполнитель)» - функциональное подразделение, которое осуществляет процесс заключения и контроль исполнения договоров по инвестиционным проектам на поставку услуг, оборудования и МТР.

13.3.13.7. «Ценообразование (сметы)» - функциональное подразделение, которое осуществляет процесс формирования сметы инвестиционного проекта на входящие услуги, оборудование и МТР.

13.3.13.8. «Бухгалтерский учет» - функциональное подразделение, которое осуществляет исполнение процедур бухгалтерского учета при реализации инвестиционного проекта.

13.3.13.9. «Эксперт по направлению деятельности» осуществляет экспертизу документов, необходимых для реализации инвестиционного проекта.

13.3.14. Внешние участники проекта несут ответственность за выполнение обязанностей в соответствии с условиями заключенных

договоров. Полномочия и ответственность, а также роль в проекте каждого внешнего участника должна быть прописана в соответствующих договорах, в т.ч. в рамках приложения к договору «Регламент взаимодействия участников инвестиционного проекта».

13.3.15. Состав и ролевое распределение участников инвестиционного проекта зависит от:

– организационной (контрактной) схемы реализации инвестиционного проекта;

– подхода к управлению инвестиционным проектом, выбранного в зависимости от категории проекта и его специфики.

Один работник филиала Общества (или ПО) может совмещать несколько ролей в соответствии со следующими рекомендациями:

а) Руководитель проекта, планировщик проекта и технический куратор.

б) Планировщик проекта и ответственный исполнитель.

в) Планировщик проекта и технический куратор.

13.3.16. Состав участников управления инвестиционным проектом может изменяться в зависимости от стадии жизненного цикла инвестиционного проекта.

13.3.17. Распределение ролей внутренних участников между работниками устанавливается распорядительным документом по Филиалу Общества/ПО. В случае, когда в соответствии с отдельными договорами и соглашениями (агентские договоры, договоры на оказание услуг по управлению проектами) функции по управлению инвестиционными проектами переданы специализированным подконтрольным организациям (АО «УК ГидроОГК», ООО «РусГидро ИТ сервис»), состав команды проекта определяется приказом по данным подконтрольным организациям. Распределение ролей внешних участников между работниками организаций, участвующих в инвестиционном проекте, устанавливается их организационно-распорядительными документами. При этом Руководитель проекта со стороны инициатора проекта организует получение информации о составе команды проекта и уведомлений об его изменении от внешних участников.

13.3.18. Функцию Строительного контроля, выполняемую заказчиком, осуществляет Общество/ПО, в случае наличия агентского договора (например, с АО «УК ГидроОГК») данную функцию выполняет Технический заказчик.

13.4. Основные роли участников управления инвестиционными проектами на уровне филиала Общества/ПО и Общества/ПО:

13.4.1. Руководитель ИПР филиала Общества/ПО или Общества/ПО - несет всю полноту ответственности перед Генеральным директором Общества/ПО или директором Филиала Общества/ПО за достижение результатов ИПР филиала Общества/ПО или Общества/ПО (показатели финансирования и освоения, вводы объектов).

13.4.2. Планировщик ИПР филиала Общества/ПО или Общества/ПО - организует и обеспечивает администрирование ИПР филиала Общества/ПО или Общества/ПО (формирование, согласование, утверждение, поддержание в актуальном состоянии, корректировка, мониторинг и контроль реализации инвестиционной программы предприятия), осуществляет проверку качества исходных данных для формирования и контроля ИПР, взаимодействует с членами команды проектов, предоставляет всю необходимую информацию (например, исполнение КПЭ, рейтинг руководителей проектов и планировщиков, просрочки по проектам) Руководителю ИПР филиала Общества/ПО или Общества/ПО для эффективного управления инвестиционной программой филиала Общества/ПО или Общества/ПО.

13.4.3. Проектный офис - участвует в стандартизации процессов управления проектами. Осуществляет систематизацию и накопление знаний, пользовательскую настройку ИС, при необходимости обучает новых участников проектной деятельности. Контролирует исполнение методологии проектной деятельности. Контролирует реализацию инвестиционных проектов категории Б и В, управляемых с помощью проектного конвейера, организует решение проблем в этих проектах. Обеспечивает связь между инвестиционными проектами и инвестиционной программой Филиала Общества/ПО и инвестиционной программой Общества/ПО. Предоставляет всю информацию о ходе реализации инвестиционных проектов, управляемых с помощью проектного конвейера и их влиянии на инвестиционную программу Филиала Общества/ПО или Общества/ПО Планировщику ИПР Филиала Общества/ПО или Общества/ПО.

13.4.4. Бизнес-администратором системы может быть специалист проектного офиса, который предоставляет права, настраивает отчеты, осуществляет методологическую поддержку информационной системы, проводит консультации в рамках своих компетенций согласно приложению А к настоящему Стандарту «Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП».

## 14. Основные параметры инвестиционного проекта

14.1. Для проектов устанавливаются управляемые параметры проекта, которые подлежат планированию, выполнению, мониторингу, контролю, изменениям. В случае отклонения фактических и прогнозных значений параметров от запланированных руководителем проекта запускается механизм управления изменениями.

14.2. Устанавливаются следующие управляемые параметры проекта:

− содержание проекта, продукт или результат проекта, объемы и виды работ по проекту;

− стоимостные параметры проекта;

− временные параметры проекта, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, ограничения по срокам, а также технологические и организационные взаимосвязи работ;

− ресурсные параметры проекта, включающие номенклатуру и показатели потребности в ресурсах, объемов закупок, поставок и складирования ресурсов;

− управленческие риски проекта;

− качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта, выполнения работ.

14.3. Показатели инвестиционного проекта, определяемые на основе параметров представлены в таблице 8.

Т а б л и ц а 8 – Показатели управляемых параметров проектов

| № | Параметры инвестиционного проекта | Показатели оценки |
|---|---|---|
| 1. | Содержание проекта | Достижение цели, определенной в паспорте проекта по форме, утверждаемой Минэнерго России;<br>Технические показатели результата проекта (например, вводимая мощность; протяженность ЛЭП или сетей теплоснабжения; целевые показатели уровня надежности оказываемых услуг по передаче электрической энергии).<br>Ввод объектов основных средств и НМА: в руб. для НМА и информационных систем, в количественной оценке параметров оборудования для технологических систем (например, МВ×А, МВАр, МВт). |

| № | Параметры инвестиционного проекта | Показатели оценки |
|---|---|---|
| 2. | Стоимость | Общий объем финансирования капитальных вложений по инвестиционному проекту (план, факт, отклонение), а также по ключевым этапам проекта;<br>Доля фактического объема финансирования по отношению к общей стоимости проекта на отчетную дату (%);<br>Общий объем освоения капитальных вложений по инвестиционному проекту, а также по ключевым этапам проекта;<br>Доля фактического объема освоения капитальных вложений по отношению к общей стоимости проекта на отчетную дату (%);<br>Объем финансовых средств, полученных из бюджетов всех уровней, кредиторов, сторонних инвесторов, по договорам техприсоединения. |
| 3. | Временные параметры | Срок выполнения этапов проекта и достижения контрольных точек проекта (отклонение план/факт от базового графика, за текущий год в днях и в %);<br>Срок ввода объекта инвестиций (основных средств и НМА) в эксплуатацию (отклонение план/факт от базового графика, за текущий год в днях и в %). |
| 4. | Ресурсные параметры | Процент законтрактованности инвестиционного проекта с поставщиками и подрядчиками от общей стоимости проекта;<br>Обеспеченность проекта трудовыми ресурсами;<br>Обеспеченность проекта инфраструктурой (например, ИТ-инфраструктура, места хранения и временного размещения оборудования).<br>Обеспечение наличия прав на использование земельных участков, необходимых для реализации инвестиционного проекта.<br>Обеспечение наличия необходимых разрешений и согласований от органов власти, необходимых для реализации инвестиционного проекта.<br>Отклонение законтрактованного объема работ и |

| № | Параметры инвестиционного проекта | Показатели оценки |
|---|---|---|
| | | поставок от первоначальной стоимости данных работ и поставок, учтенных в бюджете проекта (экономия или превышение - в руб. и %) |
| 5. | Управленческие риски | Суммарное отклонение в реализации проекта (в днях, рублях) по причинам выявленных дефектов, ошибок, замечаний, несоответствий в ходе выполнения работ проекта;<br>Число неисполненных в срок мероприятий по минимизации рисков проекта (шт);<br>Количество возникших рисков, требующих принятия корректирующих воздействий, не предусмотренных в реестре рисков проекта. |
| 6. | Качество | Рекламации к заводам-изготовителям и поставщикам;<br>Предписания надзорных органов;<br>Наличие претензионной работы с поставщиками и подрядчиками по поводу качества исполнения обязательств по договорам. |

# 15. Система календарно-сетевого планирования проектов

15.1. Календарные графики являются основным инструментом для управления проектом для всех участников проекта, основой для разработки бюджета проекта, планирования использования ресурсов и проведения мероприятий по контрактации с контрагентами, а также для координации взаимодействия между внутренними и внешними участниками проекта.

15.2. Для упрощения планирования наиболее часто встречающихся в практике видов инвестиционных проектов должны быть разработаны шаблоны типовых графиков, включающие в себя полный (максимальный) набор работ и задач, распределенных по трем группам:

15.2.1. Этапы директивного графика (основные этапы реализации проекта, которые выполняются в рамках заключаемых договоров с контрагентами).

15.2.2. Задачи организационного характера (выполняются функциональными подразделениями Общества/ПО, как правило не влекут за собой появления новых договорных обязательств, но их исполнение напрямую влияет на продолжительность реализации проекта).

15.2.3. Задачи календарно-сетевого графика (подробные работы в рамках исполнения этапов директивного графика).

15.3. Типовые шаблоны графиков должны быть разработаны с применением узлового метода и прогрессивного пакетирования работ.

15.4. Типовая структура проектов включает в себя следующие основные виды графиков:

15.4.1. Директивный график включает в себя следующие элементы:

15.4.1.1. Пакет организационных мероприятий (тип графика – КСГ-1) – содержит все работы организационного характера, необходимые для планирования и заключения договоров на выполнение любых пакетов работ (например, предпроектная проработка Обществом/ПО, закупочные процедуры, согласования договоров).

15.4.1.2. Входные ограничения (тип графика – МСГ, закрывающий документ – ЗНВР) – набор вех, используемый для интеграции пакетов между узлами ИСР, либо между пакетами, выполняемыми отдельными подрядными организациями.

15.4.1.3. Набор организационных мероприятий, который выполняется в течение определенного периода времени (тип графика – МСГ, закрывающий документ – ЗНВР) – задание, включающее в себя набор операций, выполняемых одним работником Общества/ПО.

15.4.1.4. Объект (например, энергоблок, система, объект вспомогательного оборудования, информационная система, объект ИТ-инфраструктуры); тип графика – КСГ-1) – часть ИТ-проекта или проекта, весь ИТ-проект, проект строительства, технического перевооружения или реконструкции объекта основных средств (производственного актива).

15.4.1.5. Инжиниринговый пакет (тип графика – КСГ-1, закрывающий документ – КС-2/КС-3[13]) – содержит все задачи подготовки инженерных данных, экономического обоснования, согласований и разрешений, необходимых для начала возведения, технического перевооружения или реконструкции объекта (производственного актива).

15.4.1.6. Узел (тип графика – КСГ-1, закрывающий документ – КС-2/КС-3) – конструктивно и технологически обособленная часть подлежащего возведению, техническому перевооружению или реконструкции промышленного комплекса (Производственного актива), техническая готовность которой после завершения строительно-монтажных работ позволяет провести пуско-наладочные работы и апробирование агрегатов, механизмов и устройств. Примеры узлов: Технологический узел, Строительный узел, Общеплощадочный узел.

15.4.1.7. Подузел (тип графика – КСГ-1, закрывающий документ – КС-2/КС-3) – часть узла, в пределах которой обеспечивается выполнение СМР до технической готовности, необходимой для проведения в целом по узлу ПНР и апробирования. Подузлом является отдельный объект, основное средство, имеющее инвентарный номер.

15.4.2. Календарно-сетевой график включает в себя следующие элементы:

15.4.2.1. Пакет по организации работ (тип графика – КСГ-2, закрывающий документ – Акт освидетельствования) – содержит все инженерные данные, необходимые для одного Пакета строительных работ в рамках узла и/или подузла (объемы работ, чертежи, данные о поставщике, ведомости объемов материалов и спецификации). Пакет разрабатываются последовательно, чтобы соответствовать элементам последовательности строительства/ТПиР, обеспечивая последовательное выполнение пакетов работ. Один пакет по организации работ есть операция в графике 3 или 4-го уровня.

[13] Здесь и далее по тексту п. 15 настоящего Стандарта перечень закрывающих документов приведен информационно для понимания содержания пакетов работ. Данный список не является полным, в той или иной ситуации следует использовать документ, соответствующий закрываемым работам. Порядок применения форм первичной учетной документации регулируется Постановлением Госкомстата РФ от 11.11.1999 № 100 «Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету работ в капитальном строительстве и ремонтно-строительных работ».

15.4.2.2. Пакет по материально-техническому обеспечению (тип графика – КСГ-2, закрывающий документ – первичные документы в рамках поставки МТО) – результатом являются все материалы, оборудование, необходимые для Пакета строительных работ в рамках узла и/или подузла. Как правило, в таком пакете представлен один вид материальных ресурсов. В случае изготовления металлоконструкций и деталей трубопроводов пакет работ по материально-техническому обеспечению становится отдельным пакетом работ по изготовлению продукции (пакетом строительных работ), которая должна изготавливаться и поставляться в виде отдельной группы компонентов.

15.4.2.3. Пакет строительных работ (тип графика – КСГ-2, закрывающий документ – Акт освидетельствования/ КС-3/ КС-2) – представляет собой операции в графике 3 или 4-го уровня и является выходом для инжинирингового пакета и пакета материально-технического обеспечения. Пакеты строительных работ не пересекаются и могут использоваться в качестве границ работы по контракту. Каждый пакет строительных работ может быть разбит на пакеты монтажных работ.

15.4.2.4. Входные ограничения (тип графика – МСГ, Канбан доска[14]) – набор вех, используемый для интеграции пакетов между узлами ИСР, либо между пакетами, выполняемыми отдельными подрядными организациями. Каждый пакет в шаблоне графика внутри объекта должен включать в себя входные ограничения.

15.4.2.5. Пакет монтажных работ (тип графика – МСГ, закрывающий документ – ЗНВР) –задание, включающее в себя часть строительных работ, свободных от ограничений, которые могут быть выполнены одним прорабом и его бригадой в течение недели. Пакет монтажных работ извлечен из пакета строительных работ и состоит из полного комплекта чертежей. Каждый пакет монтажных работ становится одной операцией в графике 5-го уровня.

15.4.2.6. Пакет пуско-наладочных работ (тип графика – КСГ-2, закрывающий документ – КС-2/КС-3/КС-11) –задание, включающее в себя набор задач по проведению пуско-наладочных работ.

15.4.2.7. Пакет работ по вводу Объекта в эксплуатацию (тип графика – КСГ-2, закрывающий документ – КС-11/КС-14) – задание, набор задач по вводу объекта в эксплуатацию.

15.4.2.8. Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени/спринт[15] (тип графика – Канбан доска, закрывающий документ – виза ответственного

[14] Для ИТ-проектов (кроме АСУТП)

[15] Спринт - короткий временной интервал, в течение которого команда ИТ-проекта (кроме АСУТП) выполняет заданный объем работы.

за подтверждение факта)[16] – включает в себя набор операций, выполняемых в рамках пакета работ по определенному виду работ.

15.5.Структура и характеристики шаблона графика представлены в таблицах 9 и 10.

Т а б л и ц а 9 – Структура и характеристики шаблона графика для проектов нового строительства и ТПиР

| | Уровень | ИСР | Смета | Закрывающий документ | Использование шаблона | Тип графика |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ДИРЕКТИВНЫЙ ГРАФИК | 0 | **Проект (Строительство, ТПиР, ИТ в части АСУТП и РЗА)** | | | | |
| | 1 | Пакет организационных мероприятий | | | Да, полностью | КСГ-1 |
| | 2 | *Входные ограничения (все, что нужно для выполнения пакета работ)* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 2 | *Набор организационных мероприятий, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 1 | **Объект (энергоблок, система, объект вспомогательного оборудования и т.п.)** | ССР | | | КСГ-1 |
| | 2 | Инжиниринговый пакет | Глава ССР | КС-3 / КС - 2 | Да, до 3 уровня | КСГ-1 |
| | 3 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Да, до 3 уровня | МСГ |
| | 3 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Да, до 3 уровня | МСГ |
| | 2 | **Узел (Группа оборудования по завершению работ на которой, будет выполняться ПНР / апробирование) (Технологический узел / Строительный узел / Общеплощадочный узел)** | Глава ССР / ЛСР = Лист РД | КС-3 / КС - 2 | | КСГ-1 |
| | 3 | ***Подузел (основное средство с инвентарным номером)*** | ЛСР = Лист РД | КС-3 / КС - 2 | | КСГ-1 |
| КАЛЕНДАРНО-СЕТЕВОЙ ГРАФИК | 4 | Пакет по организации работ | Раздел ЛСР | Акт освидетельствования | Да, полностью | КСГ-2 |
| | 5 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 5 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 4 | Пакет по материально-техническому обеспечению | Раздел ЛСР | Акт освидетельствования | Да, до 4 уровня | КСГ-2 |
| | 5 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 5 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 4 | Пакет строительных работ | Раздел ЛСР | Акт освидетельствования | Да, до 4 уровня | КСГ-2 |
| | 5 | *Входные ограничения* | Строки ЛСР со спецификацией | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 5 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 5 | Пакет монтажных работ | Строка ЛСР | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 6 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 6 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 3 | Пакет пуско-наладочных работ | Строка ЛСР | КС-3/ КС-2 / КС-11 | Да, до 3 уровня | КСГ-2 |
| | 4 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 4 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 2 | Пакет работ по вводу Объекта в эксплуатацию | | КС-11 / КС-14 | Да, полностью | КСГ-2 |
| | 3 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 3 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |

[16] Для ИТ-проектов (кроме АСУТП)

Т а б л и ц а 10 – Структура и характеристики шаблона графика для ИТ-проектов (кроме АСУТП)

| | Уровень | ИСР | Смета | Закрывающий документ | Использование шаблона | Тип графика |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ДИРЕКТИВНЫЙ ГРАФИК | 0 | **Проект (ИТ, кроме АСУТП и РЗА)** | | | | |
| | 1 | Пакет организационных мероприятий | | | Да, полностью | КСГ-1 |
| | 2 | *Входные ограничения (все что нужно для выполнения* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 2 | *Набор организационных мероприятий, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Да, полностью | МСГ |
| | 1 | **Информационная система, объект ИТ-инфраструктуры** | ССР | | | КСГ-1 |
| | 2 | Пакет работ по обследованию и проектированию | ЛСР | Акт выполненных работ | Да, до 3 уровня | КСГ-1 |
| | 3 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Да, до 3 уровня | МСГ |
| | 3 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Да, до 3 уровня | МСГ |
| | 2 | Пакет по материально-техническому обеспечению (Оборудование, Лицензии) | Спецификация | Накладные (ТОРГ-12 и пр.), Акт приемки НМА | Нет | КСГ-1 |
| | 3 | *Входные ограничения* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 3 | *Набор задач, который выполняется в течение определенного периода времени* | | ЗНВР | Нет | МСГ |
| | 2 | **Объект (Инфраструктура, Смежная система, Разрабатываемая система и др.)** | ЛСР | Акт выполненных работ | Нет | КСГ-1 |
| КСГ | 3 | ***Узел*** | ЛСР | Акт выполненных работ | Нет | КСГ-2 |
| | 4 | Пакет работ (группировка работ по их видам) | Строка ЛСР | ЗНВР | Да, до 4 уровня | КСГ-2 |
| КАНБАН ДОСКА | 5 | *Входные ограничения (все, что нужно для выполнения пакета работ)* | | Виза ответственного за подтверждение факта | Нет | Канбан доска |
| | 5 | *Набор задач, который выполняется в течении определенного периода времени/спринт* | Строка ЛСР | Виза ответственного за подтверждение факта | Нет | Канбан доска |

| | Уровень | ИСР | Смета | Закрывающий документ | Использование шаблона | Тип графика |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ДИРЕКТИВНЫЙ ГРАФИК | 0 | Проект (ИТ, кроме АСУТП и РЗА) | | | | |
| | 1 | Пакет организационных мероприятий | | | Да, полностью | КСГ-1 |
| | 2 | Входные ограничения (все что нужно для выполнения пакета работ) | | Задание на выполнение работ | Да, полностью | МСГ |
| | 2 | Набор задач, который выполняется в течении определенного периода времени | | Задание на выполнение работ | Да, полностью | МСГ |
| | 1 | Информационная система, объект ИТ- | ССР | | | КСГ-1 |
| | 2 | Пакет работ по обследованию и проектированию | ЛСР | Акт выполненных работ | Да, до 3 уровня | КСГ-1 |
| | 2 | Пакет по материально-техническому обеспечению (Оборудование, Лицензии) | Спецификация | Накладные (ТОРГ-12 и пр.), Акт приемки НМА | Нет | КСГ-1 |
| | 2 | Объект (Инфраструктура, Смежная система, Разрабатываемая система и др.) | ЛСР | Акт выполненных работ | Нет | КСГ-1 |
| КСГ | 3 | Узел | ЛСР | Акт выполненных работ | Нет | КСГ-2 |
| | 4 | Пакет работ (группировка работ по их видам) | Строка ЛСР | Задание на выполнение работ | Да, до 4 уровня | КСГ-2 |
| КАНБАН ДОСКА | 5 | Входные ограничения (все, что нужно для выполнения пакета работ) | | | | Канбан доска |
| | 5 | Набор задач, который выполняется в течении определенного периода времени/спринт | Строка ЛСР | Виза ответственного за подтверждение факта | Нет | Канбан доска |

15.6. Для различного типа проектов могут быть разработаны шаблоны графиков, содержащие основные работы или пакеты работ, которые необходимы для реализации проекта заданного типа. Наличие типовых шаблонов графиков и использование проектного конвейера позволяет решить следующие задачи:

15.6.1. проведение анализа путем групповой обработки данных по проектам и последующей подготовки сводной отчетности по проектам;

15.6.2. накопление опыта с целью совершенствования шаблонов графиков;

15.6.3. сокращение времени на планирование по инвестиционному проекту и реализация проектов с минимальными рисками;

15.6.4. сокращение трудозатрат на управление инвестиционными проектами.

15.7. При использовании шаблонов графиков, планировщик и руководитель проекта, могут формировать набор работ для каждого конкретного проекта корректируя типовой набор элементов графика, добавляя в него новые специфичные пакеты работ или отдельные задачи, или удаляя те работы, которые нет необходимости выполнять в конкретном проекте.

15.8. На основании шаблона графика разрабатывается календарный план проекта. Процедура разработки календарного плана включает в себя:

1) Определение состава работ (на основе сформированной ИСР);
2) Определение ключевых вех и внешних ограничений;
3) Расчет продолжительности работ;
4) Определение взаимосвязей и последовательности выполнения работ и расчет календарного плана;
5) Пересчет календарного плана с учетом временных и ресурсных ограничений;
6) Фиксация базового плана, который является эталоном, по которому будет вестись контроль и сравнение фактического выполнения директивных этапов по проекту.

# 16. Принципы формирования портфелей проектов

16.1. Совокупность инвестиционных проектов группируется в портфели проектов по направлениям деятельности, специализации и уровням управления.

16.2. Признаки группировки проектов должны позволять формировать сводную отчётность по группам проектов, сформированным по различным критериям, в целях внутреннего управления проектами или формирования отчетности по группам проектов для внешних пользователей и контролирующих органов.

16.3. По уровням управления, инвестиционные проекты могут группироваться в зависимости от субъекта инвестиций и закрепления функций управления проектом в структуре управления в группе компаний РусГидро:

- ✓ Общество в целом;
- – Филиалы Общества;
- ✓ Подконтрольные организации – субъекты электроэнергетики;
- – Филиалы Подконтрольных организаций.

16.4. Для целей формирования внешней отчетности, необходимо обеспечить группировку проектов в соответствии с требованиями Приказа Министерства энергетики РФ от 05.05.2016 г. №380 Об утверждении форм раскрытия сетевой организацией информации об инвестиционной программе и обосновывающих ее материалах и Приказа №533 от 14.06.2016 г. Об утверждении форм раскрытия производителями электрической энергии, отнесенным к числу субъектов электроэнергетики, инвестиционные программы которых утверждаются Министерством энергетики РФ и (или) органами исполнительной власти субъектов РФ, информации об инвестиционной программе, правил заполнения указанных форм и требований к их форматам раскрытия (верхний уровень группировки):

- – Технологическое присоединение (подключение)
- – Реконструкция;
- – Модернизация, техническое перевооружение;
- – Инвестиционные проекты, реализация которых обуславливается схемами и программами перспективного развития электроэнергетики;
- – Инвестиционные проекты, реализация которых обуславливается схемами теплоснабжения;
- – Новое строительство;
- – Прочее строительство объектов электросетевого хозяйства;
- – Покупка земельных участков для целей реализации инвестиционных проектов;
- – Прочие инвестиционные проекты.

16.5. Для целей внутреннего управления ИПР Общества/ПО необходимо обеспечить следующую группировку проектов, используемую в ИС:

– Техническое перевооружение и реконструкция:
– Производственная деятельность;
– Информационные технологии;
– Безопасность;
– Строительство.

16.6. В общем числе инвестиционных проектов также необходимо предусмотреть возможность выделения группы ИТ-проектов по отдельному аналитическому признаку принадлежности к портфелю ИТ-проектов. Кроме того, для структурирования портфеля ИТ-проектов, могут применяться дополнительные признаки группировки проектов по направлениям деятельности:

– АСУП и корпоративные системы управления;
– АСУТП;
– Проекты по созданию или модернизации ИТ-инфраструктуры;
– Проекты в области обеспечения информационной безопасности.

16.7. Расчет стоимости инвестиционных проектов и стоимостная оценка инвестиционной программы в целом осуществляется в прогнозном уровне цен для всех мероприятий инвестиционного проекта на основании Единых сценарных условий Группы РусГидро (ЕСУ).

16.8. В общем случае, стоимость инвестиционного проекта определяется в соответствии с в соответствии с действующей Методикой определения сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства, утвержденной Министерством строительства России.

16.9. При отсутствии утвержденной проектно-сметной документации стоимость инвестиционного проекта рассчитывается в соответствии с требованиями действующего Единого положения о закупке продукции для нужд Группы РусГидро.

16.10.В паспорте проекта также может быть отражена оценка стоимости, рассчитанная в соответствии с укрупненными нормативами цены типовых технологических решений капитального строительства объектов электроэнергетики. Показатель рассчитывается на основании утверждаемых Министерством энергетики укрупненных нормативов цены типовых технологических решений капитального строительства, а также технических и количественных показателей объектов, утвержденных внутренним приказом Общества или ПО.

16.11. Для оценки различных вариантов формирования портфелей инвестиционных проектов и программ, должна быть обеспечена возможность формирования и сохранения различных сценариев программ (в том числе средствами автоматизации):

– Инвестиционная программа на плановый период;

– Производственная программа (первоначальная версия, плановые уточнения, внеплановые уточнения);

– Актуальная версия программы с учетом факта исполнения проектов на период или дату.

16.12.Структура портфеля проектов должна позволять оценивать стоимостные показатели программы по каждому проекту и в целом по портфелю или программе (плановые и фактические):

– Остаток финансирования капитальных вложений;

– Финансирование капитальных вложений за период;

– Остаток освоения капитальных вложений;

– Освоение капитальных вложений за период;

– Стоимость принимаемых к учету основных средств и нематериальных активов.

# 17. Стадия инициирования инвестиционного проекта

17.1. На стадии инициирования инвестиционного проекта выполняются процессы, необходимые для формирования инвестиционной инициативы и включения ее в состав инвестиционной и/или производственной программы Общества или ПО Общества.

17.2. В рамках стадии инициирования инвестиционного проекта должна быть разработана, согласована и утверждена инвестиционная инициатива. Инвестиционная инициатива предназначена для принятия решений по включению инвестиционного проекта в состав инвестиционной и/или производственной программы Общества или ПО Общества.

17.3. При формировании инвестиционной инициативы необходимо соблюдать следующие правила группировки технических воздействий в инвестиционный проект:

17.3.1. Инвестиционный проект может состоять из одного или нескольких технических воздействий. Группировка технических воздействий осуществляется на основании принципов технологических (в том числе и физических) взаимосвязей с учетом возможности одновременного или поэтапного ввода в эксплуатацию основных средств.

17.3.2. Основные средства, по отношению к которым предусматриваются технические воздействия, целесообразно объединять в технологически взаимосвязанные группы на основе одного или нескольких нижеперечисленным условий:

а) смежные, технологически взаимосвязанные основные средства, требующие одновременного вывода из эксплуатации;

б) вспомогательные системы, которые подлежат модернизации и ТПиР вместе со смежным или основным оборудованием;

в) комплекс основных средств, которые можно объединить в технологически взаимосвязанные группы и для которых в плане технических воздействий интервалы времени, необходимые для выполнения работ, не имеют перерывов более чем на сезонные ограничения (зима, паводок);

г) однотипные основные средства, подлежащие модернизации в определенный промежуток времени, с целью унификации технических решений.

17.3.3. Инвестиционный проект может выполняться по отношению к отдельному основному средству, одной или нескольким технологически взаимосвязанным группам основных средств.

17.4. При формировании инвестиционной инициативы инициатор должен подготовить пояснительную записку (рекомендуемый формат в Приложении Б к настоящему Стандарту), содержащую следующие сведения:

- цели и задачи, решаемые в рамках ИП;
- описание конкретных результатов реализации инвестиционного проекта (критериев достижения цели);
- описание состава объектов инвестиционной деятельности, их количества и характеристик в отношении каждого такого объекта;
- обоснование необходимости реализации инвестиционного проекта[17];
- юридический статус объекта инвестиций, текущее техническое состояние объекта воздействия;
- описание существенных рисков, способных повлиять на реализацию проекта;
- сравнительный анализ рисков и их возможных последствий в ситуациях «без проекта» и «с проектом»;
- ориентировочные сроки реализации ИП.

Содержание пояснительной записки зависит от класса и категории проекта, определяемых в соответствии с разделами 9 и 10 настоящего Стандарта.

17.5. При формировании инвестиционной инициативы к пояснительной записке необходимо приложить имеющиеся исходные документы для обоснования реализации инвестиционной инициативы.

17.6. Пояснительная записка, формируемая в рамках инвестиционной инициативы, подлежит корректировке в соответствии с процессом управления изменениями, если произошли изменения, признанные критичными согласно п. 21.5.4 настоящего Стандарта.

17.7. Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии инициирования инвестиционного проекта приведены в Таблице 11 настоящего Стандарта.

17.8. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП на стадии инициирования инвестиционного проекта приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 11 – Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии инициирования инвестиционного проекта

[17] Перечень документов, входящих в комплект обосновывающей документации, не является закрытым. Возможные документы: акты о расследовании причин аварии, акты технического обследования, освидетельствования, предписания органов исполнительной власти, директивные и распорядительные документы министерств и ведомств, требования законодательства Российской Федерации, регламентов рынков электрической энергии, программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, действующие нормы и правила, протоколы решений Координационного комитета (для ИТ-проектов) и другие.

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Выявление потребности в реализации инвестиционной инициативы. | | |
| 1.1. В рамках выявления потребности в реализации инвестиционной инициативы должна быть сформирована Пояснительная записка по инвестиционной инициативе. | Для ТПиР Главный инженер Общества/ПО или главный инженер филиала Общества/ПО;[18] Для ИП нового строительства Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства; Для ИТ-проектов инициирующее подразделение ДИТ РГИТС совместно с руководителем функционального заказчика | Пояснительная записка; Имеющиеся исходные документы для обоснования реализации инвестиционной инициативы; |
| 1.2. Документы по инвестиционной инициативе ТПиР, которая инициирована блоком производственной деятельности исполнительного аппарата Общества/ПО должна разрабатываться функциональным подразделением филиала Общества/ПО, на котором предполагается реализация инвестиционного проекта, с ролью Эксплуатация[19]. | | |
| 1.3. Документы по инвестиционной инициативе проекта нового строительства должны разрабатываться подразделением Общества/ПО, ответственным за капитальное строительство | | |
| 1.4. Документы по | | |

[18] В случае издания распорядительного документа о назначении ответственным(-и) за разработку заявки на инвестиционный проект ТПиР работника(-ов) исполнительного аппарата Общества/ПО – ответственным является должностное лицо, которому назначен контроль исполнения соответствующего распорядительного документа.

[19] В отношении отдельных проектов Главным инженером, курирующим блок производственной деятельности, может быть издан распорядительный документ о назначении ответственного(-ых) за разработку инвестиционной инициативы ТПиР работника(-ов) исполнительного аппарата Общества/ПО.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| инвестиционной инициативе ИТ-проекта (в части внедрения автоматизированных систем управления) должны разрабатываться функциональным заказчиком совместно с инициирующим подразделением РГИТС. | | |
| 1.5. Инвестиционная инициатива должна быть согласована для рассмотрения проектного комитета с целью включения ее в ПП и/или ИПР. Для рассмотрения инвестиционной инициативы на проектном комитете должна быть оформлена Пояснительная записка, содержащая информацию согласно разделу 17.4 настоящего Стандарта и сформирован комплект имеющихся исходных документов для обоснования инвестиционной инициативы. | | Согласованная пояснительная записка;<br>Решение о вынесении новой инвестиционной инициативы на проектный комитет*[20]; |
| 1.6. Если дальнейшая проработка вопроса о реализации инвестиционной инициативы нецелесообразна, то должно быть принято решение об отказе от реализации. | | |

[20] * - Документ необходимо разместить в Архиве ИП (здесь и далее по тексту настоящего Стандарта в таблицах пп. 17-22)

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 2. Принятие решения об инициировании инвестиционного проекта на основании инвестиционной инициативы. Определение характеристик ИП. | | |
| 2.1. Для инициирования нового инвестиционного проекта технические воздействия должны быть сгруппированы. | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО;<br>Для ИТ-проектов инициирующее подразделение ДИТ РГИТС | Решение о реализации новой инвестиционной инициативы в рамках нового ИП;<br>Решение о реализации новой инвестиционной инициативы в рамках действующего ИП; |
| 2.2. Для инициируемого инвестиционного проекта должны быть определены: источник финансирования, приоритет проекта в соответствии с разделом 8 настоящего Стандарта класс проекта в соответствии с разделом 9 настоящего Стандарта, категория проекта в соответствии с разделом 10 настоящего Стандарта. | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП (например, Проектный комитет) | |
| 3. Разработка, согласование и утверждение обоснования инвестиций (при необходимости для ИП нового строительства) | | |
| 3.1. Процедура должна выполняться только для ИП класса 1. | Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства | |
| 3.2. В случае принятия решения о необходимости разработки обоснования инвестиций по инициированному проекту для выполнения соответствующей работы должно быть сформировано, согласовано и утверждено ТЗ на разработку обоснования | | Техническое задание на разработку ОИ |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| инвестиций. Разработка технического задания должна осуществляться техническими специалистами Общества/ПО. К разработке ТЗ могут быть привлечены третьи лица (специализированные организации). | | |
| 3.3. В случае необходимости, закупочные процедуры и заключение договора с организацией-разработчиком должны осуществляться с соблюдением общих правил организации и проведения закупочных и договорных процедур в Обществе/ПО. В качестве разработчика обоснования инвестиций может выступать Генеральный проектировщик, закрепленный за соответствующим действующим объектом гидроэнергетики Общества/ПО. | Функциональное подразделение с ролью Организация и проведение закупок;<br>Функциональное подразделение с ролью Заключение и сопровождение договоров (ответственный исполнитель) | Договор с разработчиком ОИ |
| 3.4. Обоснование инвестиций должно разрабатываться, согласовываться и проходить экспертизу (в случае необходимости) в соответствии с условиями договора на разработку ОИ и | Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства | Утвержденное ОИ* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| директивного плана-графика проекта. | | |
| 4. Формирование комплекта обосновывающей документации для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР (например, ТТ, директивный план-график, график взаиморасчетов и контрактации, проект паспорта проекта по форме Минэнерго) | | |
| 4.1. Для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР Общества/ПО должен быть разработан и сформирован комплект обосновывающей документации в зависимости от категории и класса инвестиционного проекта, включающий в себя проект паспорта ИП по форме Минэнерго и обосновывающую документацию. | За полноту комплекта обосновывающей документации Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Комплект обосновывающей документации:<br>Проект ТТ;<br>Решение о необходимости внешней экспертизы (при наличии);<br>Директивный план-график (соответствующий требованиям п. 15 настоящего Стандарта);<br>Устав проекта (для ИТ-проектов);<br>Проект паспорта проекта по форме Минэнерго;<br>Другие обосновывающие документы, необходимые в зависимости от специфики ИП |
| 4.2. Комплект обосновывающей документации разрабатывает:<br>- для проектов ТПиР функциональное подразделение с ролью Эксплуатация;<br>- для проектов нового строительства подразделение Общества/ПО, ответственное за капитальное строительство;<br>- для ИТ-проектов функциональный заказчик совместно с инициирующим подразделением РГИТС. При | Главный инженер Общества/ПО или главный инженер филиала Общества/ ПО для проектов ТПиР;<br>Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства;<br>Для ИТ-проектов инициирующее подразделение ДИТ | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| необходимости к подготовке обосновывающей документации могут быть привлечены другие функциональные подразделения в рамках своих компетенций | РГИТС совместно с руководителем функционального заказчика | |
| 4.3. Комплект обосновывающей документации должен включать:<br>- технические требования, включающие ОТР при реализации ИП, решение о необходимости внешней экспертизы (при наличии);<br>- директивный план-график, подготовленный согласно требованиям п. 15 настоящего Стандарта (сформирован из шаблона графика, включает в себя сроки и объемы работ, задачи организационного характера, подготовлена информация об оценке стоимости работ и отражена в задачах по взаиморасчетам и контрактации, назначены ответственные функциональные подразделения для задач организационного характера, выбрана контрактная схема);<br>- устав для ИТ-проектов;<br>- проект паспорта проекта по | | |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| форме Минэнерго | | |
| 5. Предварительное одобрение комплекта обосновывающей документации. Согласование проекта паспорта проекта по форме Минэнерго. Принятие решения о начале реализации ИП до его включения в ПП и/или ИПР | | |
| 5.1. Для включения инвестиционной инициативы в ПП и/или ИПР Общества/ПО Общества должна быть предварительно одобрена комплектация и содержание обосновывающих материалов и согласован проект паспорта проекта по форме Минэнерго | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП (например, Проектный комитет) | Комплект обосновывающей документации для включения ИП в ПП и/или ИПР*;<br>Решение о начале реализации ИП до включения его в ПП и/или ИПР*; |
| 5.2. Проект паспорта ИП не может быть одобрен и представлен к согласованию, если:<br>− проект паспорта ИП по форме Минэнерго не соответствует утвержденным требованиям, не заполнены необходимые сведения;<br>− не приведены достаточные обоснования:<br>целесообразности реализации проекта (выбранного тех решения); стоимости проекта; данных, учтенных при построении финансовой модели. | | |
| 5.3. При положительном решении проект паспорта ИП по форме Минэнерго должен | | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| быть представлен к согласованию, при отрицательном решении должно быть принято решение о дальнейшей проработке инвестиционной инициативы. | | |
| 5.4. Проект паспорта ИП по форме Минэнерго должен согласовываться на уровне Филиала или подразделения функционального заказчика с ответственными за планирование, организацию и сопровождение ПП и/или ИПР Общества/ПО | Главный инженер Общества/ПО или главный инженер филиала Общества/ ПО для проектов ТПиР;<br>Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства;<br>Руководитель функционального заказчика (для ИТ-проектов). | Согласованный проект паспорта ИП* |
| 5.5. При положительном решении проект паспорта ИП по форме Минэнерго считается согласованным и ИП должен быть представлен к включению в состав ПП и/или ИПР, при этом может быть принято решение о начале реализации ИП до включения его в ПП и/или ИПР. При отрицательном решении должно быть принято решение о дальнейшей проработке инвестиционного проекта. | | |
| 5.6. Если по результатам балансировки в рамках формирования/корректировк и ПП и/или ИПР принято решение о включении | Главный инженер Общества/ПО или главный инженер филиала Общества/ ПО для проектов | Скорректированный комплект обосновывающей документации для включения ИП в ПП |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| инвестиционной инициативы в ПП и/или ИПР с изменением ее параметров необходимо выполнить корректировку комплекта обосновывающей документации в части параметров ИП. Корректировку комплекта обосновывающей документации выполняют в зависимости от вида проекта исполнители согласно п. 4.2 настоящей таблицы. | ТПиР;<br>Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства;<br>Для ИТ-проектов инициирующее подразделение ДИТ РГИТС совместно с руководителем функционального заказчика; | и/или ИПР* |

# 18. Стадия планирования инвестиционного проекта

18.1. Процесс планирования (перепланирования) в рамках проектного управления должен осуществляться на каждый последовательно планируемый период времени в рамках всех стадий жизненного цикла проекта (до его завершения).

18.2. На стадии планирования инвестиционного проекта выполняется:

– формирование или уточнение команд проекта инициатора и подрядных организаций;

– разрабатываются календарно-сетевые графики ИП[21].

18.3. Процесс должен выполняться для всех ИП, с учетом особенностей применяемого подхода управления проектом (см. п. 10.8 настоящего Стандарта).

18.4. Планирование и перепланирование проекта осуществляется на основе системы календарно-сетевых графиков, разработанных и актуализируемых в соответствии с разделом 15 настоящего Стандарта в рамках ограничений директивного плана-графика.

18.5. Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии планирования и перепланирования инвестиционного проекта представлены в Таблице 12 настоящего Стандарта.

18.6. Ответственным за реализацию процесса планирования (перепланирования) проекта в целом является Руководитель проекта. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП по процессу планирования (перепланирования) проекта приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

18.7. В рамках планирования ИП:

18.7.1. должны разрабатываться, согласовываться и утверждаться следующие основные документы:

– Распорядительный документ о назначении команды ИП подрядной/-ых организации/-ий или об изменении состава команды проекта подрядной/-ых организации/-ий;

– Приказ об изменении состава команды проекта Общества/ПО;

– Календарно-сетевые графики;

18.7.2. должна быть сохранена актуальная версия Базового плана проекта.

[21] Для проектов, управляемых с помощью проектного конвейера, используется директивный-план график типового шаблона проекта, детализация до КСГ не требуется

Т а б л и ц а 12 – Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии планирования (перепланирования) инвестиционного проекта

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Определение руководителя проекта. Формирование/уточнение состава прочих участников команды проекта Заказчика и подрядных организаций | | |
| 1.1. Для нового инвестиционного проекта с проектным подходом управления после принятия решения о его реализации на стадии инициирования должен быть назначен руководитель проекта (кроме проектов, реализуемых в логике «проектного конвейера» в соответствии с п 10.8 настоящего Стандарта) и утверждена Команда инвестиционного проекта. Назначение Руководителя проекта и утверждение состава Команды инвестиционного проекта должны оформляться Приказом о назначении команды ИП. | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО совместно:<br>с Главным инженером филиала Общества/ПО или Руководителем функционального заказчика для ИТ-проектов;<br>с Руководителем проекта (после его назначения); | Приказ о назначении команды ИП*;<br>Приказ об изменении состава команды проекта* |
| 1.2. На стадии планирования (перепланирования) ИП может быть изменен состав участников проекта в зависимости от выполняемых работ в планируемый период. Изменение состава Команды инвестиционного проекта должны оформляться Приказом об изменении состава команды ИП. | Руководитель проекта,<br>с участием Технического/-их куратора/-ов | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 1.3. При заключении договоров с подрядчиками необходимо запросить и получить информацию о составе команды проекта со стороны подрядной организации, если это предусмотрено условиями договора. Планировщику проекта необходимо внести информацию о подрядчике в ИС. | За формирование команды подрядчика Руководитель проекта подрядной организации; за получение информации о составе команд проекта подрядчика/-ов Руководитель проекта со стороны Общества/ПО | Информация о составе команды проекта подрядной организации* |
| 1.4. Участникам команды проекта подрядчика должен быть предоставлен доступ к ИС Общества/ПО, если это предусмотрено условиями договора[22]. | Руководитель проекта со стороны Общества/ПО совместно с Бизнес-администратором системы | Информация о предоставлении доступа к ИС |
| 1.5. В случае наличия у Общества/ПО с подрядчиком интегрированной системы должны быть выполнены настройка и запуск обмена данными. | Руководитель проекта со стороны Общества/ПО совместно с Руководителем проекта команды подрядчика | Протокол испытаний или Журнал обмена данными |
| 2. Детализация этапов директивного графика ИП, формирование КСГ, исполнение которых осуществляется силами подрядной организации или Заказчика и начало которых запланировано на предстоящий квартал[23] | | |
| 2.1. Детализация КСГ проекта на планируемый период должна осуществляться в соответствии с разделом 15 настоящего Стандарта (см. п. 15.4.2, 15.8 и 15.9) при | Планировщик, в случае его отсутствия в команде проекта Руководитель проекта команды проекта | КСГ на планируемый период[25] Директивный план-график[26] |

[22] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления (ИП категории «А» и «Б» для видов работ, наиболее подверженных влиянию рисков).
[23] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера, возможна детализация пакета организационных мероприятий, входящего в директивного план-график шаблона графика.
[25] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[26] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| выполнении любого из следующих условий: наступил последний месяц квартала, заключен договор или дополнительное соглашение, до наступления нового директивного этапа остался 1 месяц.<br>Необходимо детализировать пакеты работ, входящие в шаблон графика для данного ИП | Общества/ПО;<br>Планировщик команды проекта подрядчика, в случае его отсутствия<br>Руководитель проекта команды проекта подрядчика<br>Проектный офис[24] | |
| 2.2. При детализации КСГ важно обращать внимание на соблюдение сроков директивных этапов в директивном план-графике. Если нет возможности соблюсти данные сроки требуется их пересогласование в рамках процесса управления изменениями (см. п. 21.4 настоящего Стандарта) | | |
| 3. Назначение ответственных за выполнение и подтверждение выполнения задач в рамках КСГ, делегирование ответственности за выполнение задач организационного характера (при необходимости) | | |
| 3.1. Для каждой задачи пакетов работ детализированного КСГ должен быть назначен ответственный за ее выполнение с ролью Руководитель работ на объекте и ответственный за подтверждение выполнения задачи с ролью Технический куратор[27] | Руководитель проекта | Информация в КСГ или Директивном план-графике в ИС |
| 3.2. Для каждой задачи | Руководитель | |

[24] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера
[27] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| пакета организационных мероприятий должно быть назначено ответственное функциональное подразделение с ролью, соответствующей необходимым компетенциям для выполнения таких задач. | проекта (для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления); Проектный офис (для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера) | |
| 3.3. Для каждого функционального подразделения в ИС должен быть определен руководитель, который вправе делегировать выполнение задач своим подчиненным. Переназначение задачи должно быть осуществлено в ИС. | | |
| За подтверждение задач из пакета организационных мероприятий ответственным является Руководитель проекта[28] или Проектный офис[29] | | |
| 4. Согласование КСГ проекта | | |
| 4.1. Планировщик команды проекта Общества/ПО проверяет соблюдение сроков директивных этапов в директивном план-графике при интеграции КСГ подрядчиков в директивный план-график. В случае, если сроки директивных этапов не соблюдается КСГ должен быть скорректирован либо | За организацию согласования КСГ - руководитель проекта команды Общества/ПО[30]; Проектный офис[31] | Согласованный КСГ на планируемый период* Согласованный директивный план-график на планируемый период* Листы согласования* |

[28] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[29] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.
[30] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[31] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| сформировано предложение по изменению директивного плана-графика (см. п. 21.4 настоящего Стандарта).<br>4.2. Технический куратор должен согласовать соответствие технологии и последовательности выполнения запланированных работ в рамках КСГ. При несоответствии планировщик команды проекта подрядчика должен выполнить дополнительную корректировку графика.<br>4.3. Руководитель проекта команды подрядчика согласовывает КСГ по работам в рамках.<br>4.4. Для директивного план-графика ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера важно соблюдение сроков директивных этапов. В случае, если сроки директивных этапов не соблюдается задачи пакета организационных мероприятий должны быть скорректированы либо сформировано предложение по изменению директивного плана-графика (см. п. 21.4 настоящего Стандарта). | | |
| 5. Сохранение базового плана | | |
| 5.1. Для отслеживания отклонений фактических работ от работ, запланированных по плану проекта, необходимо, после | Планировщик команды проекта Общества/ПО | Базовый план* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| согласования КСГ проекта/директивного план-графика, сохранить его Базовый план.<br>5.2. Все изменения, которые будут происходить в проекте и касаться директивных сроков, стоимости, результатов выполнения работ, и других параметров проекта, необходимо фиксировать в виде новой версии базового плана. | | |

# 19. Стадия реализации инвестиционного проекта.

## 19.1. **Проектирование**

19.1.1. На стадии реализации ИП необходимо выполнить проектирование, включая:

– разработку проектной документации (для ИП классов 1 и 2);

– определение типа/марки основного оборудования, в том числе по итогу закупочных процедур;

– разработку рабочей документации и сметной документации.

19.1.2. В рамках разработки проектной документации разрабатываются, согласовываются и утверждаются следующие основные документы:

19.1.2.1. при подготовке к разработке проектной документации:

– ТЗ на проектирование (или ТЗ на разработку ПД, если РД разрабатывается отдельно от ПД);

– комплект документации по закупочным процедурам;

– договор на разработку проектной документации;

19.1.2.2. по итогам разработки проектной документации:

– комплект проектной документации, согласованный, прошедший экспертизы и утвержденный Обществом/ПО Общества.

19.1.3. В рамках разработки рабочей документации и сметной документации разрабатываются, согласовываются и утверждаются следующие основные документы:

19.1.3.1. при подготовке к разработке рабочей документации и сметной документации:

– ТЗ на разработку рабочей документации и сметной документации (если РД разрабатывается отдельно от ПД);

– комплект документации по закупочным процедурам (если РД разрабатывается отдельно от ПД);

– договор на разработку рабочей и сметной документации (если РД разрабатывается отдельно от ПД);

19.1.3.2. по итогам разработки рабочей и сметной документации:

– полный комплект рабочей документации и сметной документации (разработанная; проверенная на соответствие ТЗ, договору, проектной документации и нормативно- технической документации; согласованная и утвержденная в установленном в Обществе/ПО Общества порядке).

19.1.4. Работы и задачи, выполняемые на стадии реализации в части проектирования ИП должны быть детализированы внутри пакета инжиниринговых работ шаблона графика (см. п. 18 настоящего Стандарта).

19.1.5. Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии реализации в части проектирования ИП приведены в Таблице 13 настоящего Стандарта.

19.1.6. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП на стадии реализации в части проектирования приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 13 – Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии реализации инвестиционного проекта (проектирование)

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Формирование и согласование ведомости проекта | | |
| 1.1. Для разработки проектной документации необходимо разработать ведомость проекта, содержащую в себе перечень документов, которые нужно будет подготовить в составе комплекта проектной документации. | Технический куратор команды проекта Общества/ПО | Ведомость проекта* |
| 2. Организация получения исходно-разрешительной документации | | |
| 2.1. Для разработки проектной документации необходимо получить исходно-разрешительную документацию | Главный инженер филиала Общества/ПО Общества | Исходно-разрешительная документация, требуемая для подготовки ПД |
| 3. Организация получения исходных данных, требуемых для подготовки проектной документации | | |
| 3.1. Процедура должна выполняться для ИП классов 1 и 2 | Генеральный проектировщик | Документ, фиксирующий исходные данные, требуемые для подготовки ПД |
| 4. Формирование, согласование и утверждение технического задания для подготовки проектной документации | | |
| 4.1. Процедура должна | Главный инженер | ТЗ на |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| выполняться для ИП классов 1 и 2.<br>4.2. На основе ТТ на проектирование, исходных данных и исходно-разрешительной документации, требуемой для подготовки ПД, должно быть сформировано, согласовано и утверждено ТЗ на проектирование.<br>4.3. Разработка технического задания на проектирование должна осуществляться техническими специалистами филиала Общества/ПО Общества. К разработке ТЗ могут быть привлечены третьи лица (специализированные организации). | филиала Общества/ПО | проектирование |
| 5. Организация, в случае необходимости, закупочных процедур, заключение договора с организацией-разработчиком ПД или принятие решения о разработке ПД силами Генпроектировщика с заключением соответствующего договора на разработку проектной документации | | |
| 5.1. Процедура должна выполняться для ИП классов 1 и 2.<br>5.2. Процедура должна осуществляться с соблюдением общих правил организации и проведения закупочных и договорных процедур в Обществе. | Функциональное подразделение, ответственное за организацию проведения закупочных процедур | Договор на разработку ПД*<br>Договор с EPC-подрядчиком* |
| 6. Разработка и внутренняя экспертиза проектной документации. | | |
| 6.1. Процедура должна выполняться для ИП классов 1 и 2.<br>6.2. Проектная документация | Главный инженер Общества/ПО | Комплект ПД, прошедший внутреннюю экспертизу |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| должна разрабатываться и проходить внутреннюю экспертизу в Обществе/ ПО в соответствии с условиями договора на разработку ПД и директивного плана-графика проекта | | |
| 7. Внешняя государственная/негосударственная экспертиза проектной документации (в случаях определенных в законодательстве РФ). | | |
| 7.1. Процедура должна выполняться для ИП классов 1 и 2.<br>7.2. Разработанная и прошедшая внутреннюю экспертизу проектная документация должна пройти государственную/ негосударственную экспертизу в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 05.03.2007 № 145 (последняя ред. от 15.09.2023 N 1506).<br>7.3. К сопровождению прохождения государственной/ негосударственной экспертизы проектной документации могут быть привлечены третьи лица (специализированные организации). | Для ИП категории А - Главный инженер Общества/ ПО, для остальных проектов - Главный инженер филиала Общества/ ПО. | Комплект ПД, прошедший экспертизы*<br>Положительное заключение государственной/ негосударственной экспертизы* |
| 8. Утверждение проектной документации Обществом/ПО | | |
| 8.1. Процедура должна выполняться для ИП классов 1 и 2 | для ИП категории «Б» - Главный инженер филиала Общества/ПО.<br>для ИП категории «А» - Главный инженер | Утвержденная ПД* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| | Общества/ПО | |
| 9. Разработка, согласование и утверждение рабочей документации и сметной документации | | |
| 9.1. Разработка, согласование и утверждение рабочей и сметной документации должны выполняться на основе утвержденной проектной документации (для ИП классов 1 и 2), в соответствии с условиями договора и директивного плана-графика. Процедура может включать следующие функции:<br>- разработка технических заданий на разработку РД;<br>- организация получения исходных данных и исходно-разрешительной документации, требуемых для разработки рабочей и сметной документации, специализированных расчетов;<br>- разработка рабочей документации и сметной документации;<br>- согласование и утверждение рабочей документации и сметной документации и выдача ее в производство работ. | Технический куратор команды проекта Общества/ПО | Утвержденная рабочая документация*<br>Утвержденная сметная документация*<br>Накладная на РД (или акт сдачи-приемкиРД) |
| 10.Организация закупочных процедур для выбора поставщика основного оборудования и заключение договора | | |
| 10.1. Подготовка документации для организации закупочных процедур по выбору поставщика основного | Функциональное подразделение, ответственное за организацию | Договор с производителем основного оборудования/ |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| оборудования длительного цикла изготовления должна осуществляться на основании ТТ на закупку/изготовление основного технологического оборудования с соблюдением общих правил организации и проведения закупочных и договорных процедур в Обществе | проведения закупочных процедур | Договор на поставку основного оборудования |

## 19.2. **Выполнение основных работ**

19.2.1. В рамках процессов стадии реализации в части выполнения основных работ инвестиционного проекта разрабатываются, согласовываются и утверждаются следующие основные документы:

– технические задания на выполнение всех видов работ проекта;

– комплект документации по закупочным процедурам;

– договоры на выполнение работ, оказание услуг, в том числе на поставку оборудования, за исключением договоров, которые заключаются на стадии реализации в период проектирования;

– технические задания на закупку основного технологического оборудования, за исключением ТТ и ТЗ, которые формируются на стадии реализации в период проектирования;

– акт приемки работ по демонтажу;

– акт приемки подрядчиком от Общества/ПО документов, разрешений и согласований, необходимых для начала производства строительно-монтажных работ на объекте;

– акт приема-передачи подрядчику территории, зданий и сооружений, предназначенных для производства работ и размещения строительного персонала подрядной организации;

– акт готовности объекта к началу строительства;

– подтверждение о получении извещения о начале работ на объекте от органа Госстройнадзора (или его территориального подразделения);

– акты освидетельствования скрытых работ;

– акты сдачи-приемки СМР;

– акты сдачи смонтированного оборудования;

– акт проведения приемо-сдаточных испытаний;

– акты приемки оборудования;

– комплект исполнительной документации по проекту (в соответствии с требованиями Минстроя);

– акты приемки этапов ПНР;

– акт приемки в эксплуатацию;

– акты проведенного авторского надзора;

– акты проведенного строительного контроля.

19.2.2. Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии реализации во время выполнения основных работ по ИП приведены в Таблице 14 настоящего Стандарта.

19.2.3. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП на стадии реализации во время выполнения основных работ по ИП приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 14 – Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии реализации инвестиционного проекта (выполнение основных работ)

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Формирование, согласование и утверждение технических заданий на выполнение всех видов работ на стадии реализации во время выполнения основных работ по ИП | | |
| 1.1. На основе ТТ, при необходимости, должны быть сформированы, согласованы и утверждены ТЗ на выполнение работ.<br>1.2. Разработка технического задания на выполнение работ должна осуществляться техническими специалистами филиала Общества/ПО. К разработке ТЗ могут быть привлечены третьи лица (специализированные организации). | Главный инженер филиала Общества/ПО | Технические задания на выполнение всех видов работ проекта* |
| 2. Организация закупочных процедур (согласно выбранной контрактной | | |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | | |
| 2.1. Процедура должна осуществляться с соблюдением общих правил организации и проведения закупочных и договорных процедур в Обществе/ПО | Функциональное подразделение, ответственное за организацию проведения закупочных процедур | Договоры и дополнительные соглашения* |
| 3. Получение разрешений на строительство | | |
| 3.1. Разрешение на строительство должно быть оформлено в соответствии с Градостроительным кодексом РФ от 29.12.2004 № 190-ФЗ (статья 51). | Главный инженер филиала Общества/ПО | Разрешение на строительство (нотариально заверенная копия)* |
| 4. Поставка основного оборудования/поставка материально-технических ресурсов, лицензий на программное обеспечение | | |
| 4.1. Поставка должна выполняться в соответствии с условиями договора и директивного план-графика. В зависимости от условий поставки основного оборудования могут выполняться следующие функции:<br>– согласование заводских спецификаций на изготовление оборудования и специальных приспособлений;<br>– разработка и согласование конструкторской документации;<br>– разработка и согласование эксплуатационной документации; | Подрядчик, с которым заключен договор на поставку (поставщик) | – Товарные накладные на оборудование/ МТР/лицензии*<br>– Акты передачи оборудования в монтаж*<br>– Акты передачи лицензий* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| – контроль качества изготовления оборудования в соответствии с планом контроля качества;<br>– промежуточная приемка узлов оборудования, участие в заводских испытаниях контроля качества;<br>– таможенная очистка оборудования;<br>– поставка оборудования, лицензий на программное обеспечение, комплектующих и материалов в соответствии с КСГ;<br>– приемка оборудования и передача в монтаж. | | |
| 5. Вывод оборудования из эксплуатации | | |
| 5.1. Вывод оборудования из эксплуатации должен осуществляться на основании приказа или распоряжения. Процедура может включать следующие функции:<br>– отключение оборудования в соответствии с графиком;<br>– формирование, согласование и утверждение заявок на плановый ввод/вывод оборудования;<br>– вывод оборудования из эксплуатации, принятие мер по недопущению повторного включения. | Главный инженер филиала Общества/ПО | Утвержденная заявка на плановый вывод оборудования |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 6. Демонтаж оборудования[32] для обеспечения производства работ. | | |
| 6.1. Демонтаж оборудования должен осуществляться после вывода оборудования из эксплуатации на основании приказа или распоряжения.<br>6.2. Процедура может включать следующие функции:<br>– демонтаж оборудования в соответствии с графиком;<br>– подготовка площадки;<br>– дефектация демонтированного оборудования;<br>– складирование демонтированного оборудования;<br>– утилизация демонтированного оборудования;<br>– передача демонтированного оборудования на восстановительный ремонт;<br>– приемка работ по демонтажу. | Главный инженер филиала Общества/ПО | Акт приемки работ по демонтажу |
| 7. Передача подрядчику документов, разрешений и согласований, необходимых для начала производства строительно-монтажных работ на объекте, а также, если предусмотрено, территории, зданий и сооружений. | | |
| 7.1. Передача подрядчику документов, разрешений и согласований, необходимых | Главный инженер филиала Общества/ПО | – Согласованный с подрядчиками и утвержденный |

[32] Затраты на демонтаж оборудования не капитализируются

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| для начала производства строительно-монтажных работ на объекте должна осуществляться на основании разрешений и согласований, необходимых для начала производства работ по инвестиционному проекту. | | Обществом/ПО комплект организационно-технологической документации (например, ППР)<br>– Комплекс КСГ-ов выполнения работ соответствующих уровней<br>– ТУ на подключение к внешним инженерным сетям<br>– Акт приема-передачи подрядчиком от Общества/ПО документов, разрешений и согласований, необходимых для начала производства СМР на объекте<br>– Акт передачи подрядчику результатов инженерных изысканий, ПД<br>– Акт передачи подрядчику материалов, оборудования, конструкций<br>– Акт расчистки и планировки |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| | | территории. Чертежи геодезической разбивочной основы.<br>– Акт приемки геодезической разбивочной основы для строительства и приложение к нему документа о вынесении на местность линий отступа от красных линий<br>– Акт готовности объекта к началу строительства совместно с подрядной организацией и при участии субподрядной организации, выполняющей работы в подготовительный период<br>– Акт приема-передачи подрядчику территории, зданий и сооружений, предназначенных для производства работ и размещения строительного персонала подрядной организации (если |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| | | предусмотрено) |
| 8. Организация необходимых условий и контроль безопасного выполнения работ. | | |
| 8.1. Процедура может включать следующие функции:<br>– планирование загрузки бригад по работам проекта;<br>– планирование выдачи нарядов-допусков и проведения целевых инструктажей (по всему филиалу Общества/ПО);<br>– выдачу нарядов-допусков для сторонних подрядных организаций в соответствии с Приказом №300 от 28.04.2023г.;<br>– проведение целевого инструктажа;<br>– устранение выявленных замечаний;<br>– сдача/приёмка рабочих мест, закрытие нарядов-допусков. | Главный инженер филиала Общества/ПО Общества | – КСГ с информацией о загрузке бригад в разрезе специализаций<br>– План выдачи наряд-допусков<br>– Акты контроля безопасного выполнения работ |
| 9. Выполнение строительно-монтажных работ | | |
| 9.1. Строительно-монтажные работы должны выполняться в соответствии с условиями договора и директивного плана-графика. Для выполнения СМР на определенном участке должно быть обеспечено наличие утвержденной рабочей документации; | За выполнение работ – подрядчик, с которым заключен договор на выполнение СМР.<br>За подтверждение выполненных работ – Технический куратор команды проекта Общества/ПО | – КСГ с информацией о загрузке техники филиала Общества/ПО на проекте<br>– Исполнительная документация<br>– Акт приемки выполненных работ |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| договоров с подрядчиками; договоров с поставщиками оборудования и МТР; календарно-сетевых графиков соответствующих уровней и прочей необходимой документации. Процедура должна может включать следующие функции:<br>– выполнение строительно-монтажных работ в соответствии с календарно-сетевым графиком;<br>– планирование и обеспечение проекта ресурсами филиала Общества/ПО Общества;<br>– контроль качества СМР;<br>– ведение исполнительной документации;<br>– освидетельствование скрытых работ и промежуточная приемка возведенных конструкций, влияющих на безопасность объектов;<br>– приемка этапов СМР. | | – Справка о стоимости выполненных работ и затрат |
| 10. Выполнение пусконаладочных работ | | |
| 10.1. Пусконаладочные работы должны выполняться в соответствии с документацией, определяющей порядок проведения соответствующих работ, | За выполнение работ – подрядчик, с которым заключен договор на выполнение ПНР.<br>За подтверждение выполненных работ – Технический | – Программа ПНР*<br>– Акт проведения приемо-сдаточных испытаний*<br>– Акты контроля качества*<br>– Акты приемки |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| условиями договора и директивного плана-графика после оформления актов сдачи-приемки СМР, актов сдачи смонтированного оборудования.<br>Процедура может включать следующие функции:<br>– разработка программы ПНР;<br>– выполнения пуско-наладочных работ в соответствии с графиком;<br>– проведение приемо-сдаточных испытаний;<br>– приемка этапов ПНР;<br>– контроль полноты и соответствия исполнительной документации по проекту. | куратор команды проекта Общества/ПО<br>За получение необходимых разрешительных документов и безопасность при проведении испытаний – Главный инженер филиала Общества/ПО. | оборудования*<br>– Акт соответствия исполнительной документации*<br>– Акты приемки этапов ПНР* |
| 11. Ввод объекта в эксплуатацию | | |
| 11.1. Прохождение приемочной комиссии, устранение замечаний и ввод объекта в эксплуатацию должны осуществляться после оформления актов приемки ПНР и прочей необходимой документации.<br>11.2. Для ИТ-проектов, связанных с разработкой систем автоматизации перед вводом систем в эксплуатацию, проводятся:<br>– Предварительные испытания. Проводятся на | Главный инженер филиала Общества/ПО для ИП ТПИР и строительства.<br>Руководитель функционального заказчика для ИТ проектов | Акт приемки в эксплуатацию* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| основании утвержденной программы и методики испытаний с целью проверки соответствия информационной системы требованиям ТТ/ТЗ для вынесения решения о возможности передачи системы в опытную эксплуатацию.<br>– Опытная эксплуатация. Проводится на основании утвержденной программы опытной эксплуатации с целью проверки работоспособности ИС и соответствия требованиям ТТ/ТЗ с использованием реальных данных на периоде времени, достаточном для тестирования автоматизированных в ИС бизнес-процессов от их начала до завершения.<br>– Приёмочные испытания. Проводятся на основании утвержденной программы и методики испытаний с целью определения соответствия информационной системы ТТ/ТЗ и принятия решения о возможности приемки системы в промышленную эксплуатацию. | | |
| 12. Проверка достижения заданных характеристик оборудования, начисление штрафов. | | |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 12.1. В результате выполнения работ объект должен обеспечивать достижение заданных технических характеристик – «гарантированных показателей». В качестве гарантированных показателей для каждого из объектов воздействия могут быть указаны отдельные, важные для Общества/ПО характеристики результата работ, которые могут быть измерены количественно. При этом в раздел об ответственности по договору могут быть включены условия, предусматривающие право Общества/ПО на отказ от приемки работ или начисление штрафа в случае неполного достижения всех или некоторых гарантированных показателей.<br>12.2. По каждому договору применительно к модернизируемым и/или создаваемым объектам должны быть сформированы гарантированные показатели.<br>12.3. Проверка достижения заданных характеристик оборудования и | Главный инженер филиала Общества/ПО | – Акт приемки выполненных работ*<br>– Справка о стоимости выполненных работ и затрат*<br>– Акт приемки законченного строительством объекта*<br>– Акт о приеме-сдаче отремонтированных, реконструированных, модернизированных объектов основных средств с приложением указанной в договоре приемо-сдаточной и исполнительной документации*<br><br>– Для электроустановок:<br>– Акт осмотра электроустановки*<br>– Разрешение на допуск в эксплуатацию энергоустановки* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| инициирование начисления штрафов должны выполняться техническими специалистами филиала Общества/ПО Общества. В результате должен быть сформирован акт приемки в эксплуатацию. | | |
| 13. Перемаркировка оборудования | | |
| Перемаркировка оборудования должна осуществляться на основе актов сдачи смонтированного оборудования, акта приемки в эксплуатацию и прочей необходимой документации. | Главный инженер филиала Общества/ПО | Акт о перемаркировке основного оборудования* |
| 14. Оформление исполнения по договорам | | |
| 14.1. Оформление актов выполненных работ и осуществление платежей должны выполняться в соответствии с условиями договора по факту выполнения работ. | Руководитель проекта | – Акты выполненных работ<br>– Осуществленные платежи по договорам |
| 15. Авторский надзор | | |
| 15.1. Авторский надзор должен выполняться в соответствии с условиями договора с целью контроля за соблюдением требований проектной документации в процессе строительства.<br>15.2. Ведение авторского надзора на объектах строительства (расширение, | Генеральный проектировщик | Акты проведенного авторского надзора* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| реконструкция и техническое перевооружение) должно осуществляться в соответствии с Федеральным законом от 30.12.2009 N 384-ФЗ "Технический регламент о безопасности зданий и сооружений". | | |
| 16. Контроль (качества, строительный контроль, Госстройнадзор). | | |
| 16.1. Контроль (качества, строительный контроль, Госстройнадзор) должен выполняться в соответствии с условиями договора с целью проверки соответствия выполняемых работ требованиям технических регламентов, результатам инженерных изысканий, требованиям градостроительного плана земельного участка, включая проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик технологических процессов, применяемых строительных материалов, объектов или их частей, а также учет выполнения работ, итоговую проверку выполненных работ и подготовку заключения о соответствии. Для осуществления процедуры должно быть | Главный инженер филиала Общества/ПО | – Акты освидетельствования скрытых работ*<br>– Акт освидетельствования ответственных конструкций*<br>– Акт освидетельствования участков сетей инженерно-технического обеспечения*<br>– Результаты экспертиз, обследований, лабораторных и иных испытаний выполненных работ, проведенных в процессе строительного контроля*<br>– Документы, подтверждающие проведение контроля за качеством |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| обеспечено наличие следующей документации:<br>– разрешение на строительство (в случае его получения для конкретного проекта в соответствии с Градостроительным кодексом РФ);<br>– акт приемки-передачи подрядчику геодезической разбивочной основы для строительства;<br>– акт приемки подрядчиком от Общества/ПО документов, разрешений и согласований, необходимых для начала производства строительно-монтажных работ на объекте;<br>– акт о соответствии выполненных внеплощадочных и внутриплощадочных подготовительных работ требованиям безопасности труда и готовности объекта к началу строительства;<br>– акт приема-передачи подрядчику территории, зданий и сооружений, предназначенных для производства работ и размещения строительного персонала подрядной организации;<br>– акт готовности объекта к началу строительства | | применяемых строительных материалов (изделий)*<br>– Общий журнал работ*<br>– Специальные журналы работ*<br>– Акт проверки процедур и результатов входного контроля у подрядчика*<br>– Акт проверки соблюдения правил складирования и хранения применяемых материалов, изделий и оборудования*<br>– Акт проверки процедур и результатов операционного контроля*<br>– Акт проверки соответствия объемов и сроков выполнения работ*<br>– Акт проверки общего и специальных журналов работ*<br>– Акт о результатах проверки исполнения предписаний |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| совместно с подрядной организацией и при участии субподрядной организации, выполняющей работы в подготовительный период;<br>– заключение государственной экспертизы о соответствии проектной документации и результатов инженерных изысканий требованиям технических регламентов;<br>– акт, фиксирующий факт передачи подрядчику проектной и рабочей документации;<br>– комплекс календарно-сетевых графиков соответствующих уровней, актуальный на момент окончания подготовки к производству СМР;<br>– договоры с поставщиками оборудования и материалов, находящиеся в сфере ответственности Общества/ПО Общества;<br>– размещенные заказы на материалы, оборудование, конструкции, предусмотренные в проекте и относящиеся к сфере ответственности Общества/ПО Общества;<br>– договоры (договор) с подрядчиком (генеральным | | (приостановка работ в случае грубых нарушений СМР, а также неисполнения ранее выданных предписаний и актов)* |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| подрядчиком, EPC-подрядчиком);<br>– согласованный состав субподрядных организаций, привлекаемых на проект;<br>– утвержденные контрольные процедуры и формы совместного контроля субподрядчиков, прописываемые в рамках договоров в обязательном приложении «Регламент взаимодействия участников проекта»;<br>– комплект организационно-технологической документации, включая проекты производства работ (ППР), в том числе на отдельные виды работ по согласованию с подрядчиком, технологические карты (ТК), а также другие документы, в которых содержатся решения по организации строительного производства и технологии строительно-монтажных работ. | | |

## 20. Стадия завершения инвестиционного проекта

20.1. По факту завершения работ, предусмотренных проектом (приемка результатов; расчеты по заключенным договорам; оформление документов, предусмотренных нормативной документацией) в рамках завершения проекта должны быть выполнены следующие виды работ/процедур:

– формирование архива исполнительной документации (а также эксплуатационной документации для информационных систем, разработанных в ходе реализации ИТ-проектов);

– формирование итогового отчета по проекту;

– выпуск приказа о завершении проекта;

– сохранение данных по проекту в Архиве проектов;

– сохранение backup'a прикладного программного обеспечения проекта и всех необходимых исходных кодов на сетевом ресурсе (если применимо - для ИТ-проектов).

20.2. Все виды работ/процедур стадии завершения должны осуществляться при условии подтверждения окончания реализации проекта и наличия следующих документов: Акт проведения приемо-сдаточных испытаний; Акты приемки оборудования; Акт соответствия исполнительной документации; Акты приемки этапов ПНР; Акт приемки в эксплуатацию и других необходимых документов.

20.3. Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии завершения инвестиционного проекта приведены в Таблице 15 настоящего Стандарта.

20.4. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП на стадии завершения инвестиционного проекта приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 15 – Основные виды работ/процедур и требования к их выполнению на стадии завершения инвестиционного проекта

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Формирование архива исполнительной документации | | |
| 1.1. Исполнительная документация должна передаваться в архив по мере ее формирования. На стадии | Руководитель проекта | Комплект исполнительной документации по проекту* |

| | | |
|---|---|---|
| Завершения ИП должна быть выполнена верификация и проверка комплектности исполнительной документации в архиве.<br>1.2. Для ИТ-проектов, связанных с разработкой информационных систем, формируется также комплект эксплуатационной документации (например, регламенты штатного и аварийного обслуживания системы, резервного копирования, руководство пользователя, руководство оператора службы поддержки пользователей, руководство администратора системы). | | |
| 2. Формирование итогового отчета по проекту[33] | | |
| 2.1. На стадии Завершения ИП должен быть сформирован итоговый отчет по проекту. | Руководитель проекта | Итоговый отчет по проекту* |
| 3. Выпуск приказа о завершении проекта | | |
| 3.1. Официальное завершение проекта должно быть оформлено соответствующим приказом филиалу Общества/ПО, подразделению функционального заказчика | Главный инженер филиала Общества/ПО или руководитель проекта команды функционального заказчика | Приказ о завершении проекта* |
| 4. Сохранение данных по проекту в Архиве ИП | | |
| 4.1. Данные по проекту должны передаваться в Архив ИП по мере их появления, в том числе по мере утверждения соответствующей документации. На стадии | Руководитель проекта | Комплект документации проекта, сдаваемый в Архив инвестиционных проектов* |

[33] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления

| | | |
|---|---|---|
| завершения ИП должна быть выполнена верификация и проверка комплектности данных в Архиве ИП | | |
| 5. Сохранение backup'а прикладного программного обеспечения проекта и всех необходимых исходных кодов на сетевом ресурсе (если применимо для ИТ-проектов) | | |
| 5.1. На стадии завершения ИТ-проекта должен быть сохранен backup прикладного программного обеспечения проекта и всех необходимых исходных кодов на сетевом ресурсе | Технический куратор проекта | |

# 21. Процессы проектного управления

21.1. Общие положения.

21.1.1. Процессы в рамках управления инвестиционными проектом разделяются на:

– процессы (функции) реализуемые последовательно в рамках стадий жизненного цикла (данные процессы описаны в разделах 18-21);

– специальные процессы проектного управления, которые осуществляются в рамках всех процессов и функций, реализуемых по стадиям жизненного цикла проекта.

21.1.2. Процессы проектного управления должны включать следующие процессы:

– мониторинг и контроль инвестиционного проекта;

– управление рисками инвестиционного проекта;

– управление изменениями инвестиционного проекта.

21.1.3. Совокупность процессов проектного управления должна обеспечить постоянную актуализацию параметров проекта в ходе его выполнения для обеспечения эффективной и результативной реализации проекта в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды в соответствии с установленными целями проекта.

21.2. **Мониторинг и контроль инвестиционного проекта**

21.2.1. Мониторинг и контроль инвестиционного проекта должны осуществляться с целью анализа и оценки соответствия текущих результатов выполнения инвестиционного проекта, целям и запланированным параметрам инвестиционного проекта.

21.2.2. В рамках процесса мониторинга и контроля инвестиционного проекта разрабатываются следующие основные документы:

– задание на выполнение работ на основании КСГ[34];

– отчет о ходе реализации проекта;

– журнал поручений.

21.2.3. Анализ и оценка соответствия являются ключевыми элементами процесса мониторинга и контроля инвестиционного проекта и заключаются в постоянном наблюдении на основании отчетности за основными показателями проекта и оценке фактических показателей проекта по сравнению с плановыми, в том числе:

– оценка выполненного объема работ и качества (выполняется еженедельно с фиксацией в задании на выполнение работ);

– оценка соответствия по срокам и идентификация рисков.

[34] Для ИП ТПиР, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления

21.2.4. Процесс должен выполняться для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления[35].

21.2.5. Основные функции процесса мониторинга и контроля проекта и требования к их выполнению представлены в Таблице 16 настоящего Стандарта.

21.2.6. Ответственным за выполнение процесса мониторинга и контроля ИП в целом является Руководитель проекта. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП в процессе мониторинга и контроля приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 16 – Основные функции процесса мониторинга и контроля инвестиционного проекта и требования к их выполнению

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Формирование и выдача ЗНВР. Внесение отметок о фактическом выполнении и их подтверждение.[36] | | |
| 1.1. Формирование ЗНВР должно осуществляться на основе согласованных КСГ на планируемый период и с учетом корректировок, внесенных в КСГ на основании журнала поручений для проектов ТПиР и на основе согласованных МСГ на планируемый период и с учетом корректировок, внесенных в МСГ. | Планировщик, Руководитель проекта (в случае отсутствия Планировщика) | ЗНВР |
| 1.2. Формирование и выдача ЗНВР происходит автоматически еженедельно[37] в заданный день и время в ИС либо вручную Планировщиком проекта. | | |

[35] Мониторинг ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера, осуществляется в рамках процесса Мониторинг и контроль ПП/ИПР Филиала Общества/ПО, Общества/ПО

[36] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления

[37] Еженедельная периодичность выдачи ЗНВР еженедельно является рекомендуемой. Подконтрольные организации вправе установить другую периодичность согласно разработанному ими Регламенту управления проектами.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 1.3. Отметки о фактическом выполнении в ЗНВР необходимо вносить еженедельно[38]. В случае нарушения сроков выполнения задач исполнитель должен предложить новый срок выполнения и мероприятия для минимизации срыва сроков по факту выявления риска. | Руководитель работ на объекте | ЗНВР с отметками о выполнении |
| 1.4. Оценка выполненного объема работ и качества должна осуществляться еженедельно[39] с фиксацией в ЗНВР. В случае наличия разногласий между фактически выполненной работой и внесенной информацией в ЗНВР Технический куратор должен запросить у исполнителя уточнение фактических данных. | Технический куратор | ЗНВР с подтвержденными отметками о выполнении; |
| 2. Внесение отметок о фактическом выполнении и их подтверждение для задач пакета организационных мероприятий и поручений | | |
| 2.1. После согласования КСГ[40] или директивного план-графика[41] на этапе планирования или перепланирования назначенные ответственные за выполнение задач пакета организационных мероприятий получают уведомления о необходимости выполнения | Планировщик, в случае его отсутствия в команде проекта Руководитель проекта[42]; Проектный офис[43]; | Реестр задач |

[38] Еженедельная периодичность отметки о фактическом выполнении в ЗНВР является рекомендуемой. Подконтрольные организации вправе установить другую периодичность согласно разработанному ими Регламенту управления проектами.

[39] Еженедельная периодичность оценки выполненного объема работ и качества является рекомендуемой. Подконтрольные организации вправе установить другую периодичность согласно разработанному ими Регламенту управления проектами.

[40] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.

[41] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

[42] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.

[43] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| своих задач. | | |
| 2.2. Исполнители поручений получают уведомления о необходимости выполнения таковых после актуализации журнала поручений | | Реестр поручений |
| 2.3. Отметки о фактическом выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений исполнители должны вносить по мере их фактического выполнения. В случае нарушения сроков выполнения задач и/или поручений исполнитель должен предложить новый срок выполнения и мероприятия для минимизации срыва сроков по факту выявления риска. | Функциональные подразделения; Исполнители поручений; | Задачи пакета организационных мероприятий и/или поручения с отметками о выполнении |
| 2.4. Оценка выполненного объема работ и качества должна осуществляться еженедельно с фиксацией в ЗНВР. В случае наличия разногласий между фактически выполненными задачами и/или поручениями и внесенной информацией подтверждающий должен запросить у исполнителя уточнение фактических данных. | Руководитель проекта[44]; Проектный офис[45]; | Задачи пакета организационных мероприятий и/или поручения с подтвержденными отметками о выполнении |
| 3. Актуализация КСГ[46] или директивного план-графика[47] и журнала поручений на основании подтвержденных ЗНВР, поручений и задач пакета организационных мероприятий | | |
| 3.1. После подтверждения | Планировщик, в | Актуализированный |

[44] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[45] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.
[46] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[47] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| информации о фактическом выполнении ЗНВР, поручений и задач пакета организационных мероприятий в КСГ, директивном план-графике и журнале поручений данные о выполнении (% завершения, фактический или новый срок) обновляются автоматически. | случае его отсутствия в команде проекта Руководитель проекта[48]; Проектный офис[49]; | КСГ в ИС; Актуализированный директивный план-график; Актуализированный Журнал поручений; |
| 3.2. В случае отсутствия автоматического обновления КСГ, директивного план-графика и журнала поручений Планировщик проекта или сотрудник Проектного офиса (в зависимости от подхода управления проектом) должен их актуализировать вручную еженедельно. | Планировщик, в случае его отсутствия в команде проекта Руководитель проекта; Проектный офис; | |
| 4. Анализ прогноза выполнения проекта, анализ рисков, формирование предложений по изменениям. Подготовка отчета о ходе реализации проекта[50] | | |
| 4.1. Информация о рисках и предложения по изменениям должны собирается со всех участников проекта, которые выполняли работы, задачи и поручения за отчетный период. | Планировщик, в случае его отсутствия в команде проекта Руководитель проекта | Информация, выявленная в ходе анализа прогноза выполнения проекта и анализа рисков; Предложения по изменениям; |
| 4.2. При выявлении необходимости изменения директивных сроков должна быть выполнена корректировка КСГ проекта для обеспечения фронта работ подрядным организациям с учетом сроков легализации изменений[51]. | | |

[48] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[49] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера
[50] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления
[51] Изменения в директивный план-график проекта могут быть внесены только на основании заключенного договора или дополнительного соглашения.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 4.3. Результаты анализа прогноза выполнения проекта и анализа рисков и предложения по изменениям с обоснованиями и причинами изменений должны включаться в отчетность по проекту. | | |
| 4.4. Еженедельный отчет о ходе реализации проекта должен формироваться по установленной форме и включать в себя информацию о статусе выполнения задач проекта, об исполнении журнала поручений, прогнозе выполнения проекта, результаты анализа рисков и предложения по необходимым изменениям проекта. | | Еженедельный отчет о ходе реализации проекта |
| 5. Проведение совещания о ходе реализации проекта. Получение выписки из протокола.[52] | | |
| 5.1. Подготовленный отчет о ходе реализации ИП, включая результаты анализа рисков и предложения по необходимым изменениям проекта, должен согласовываться и утверждаться на уровне филиала Общества/ПО на совещании о ходе реализации проекта. | Руководитель проекта | |
| 5.2. Принятые решения по вопросам выполнения проекта должны быть зафиксированы в протоколе совещания о ходе реализации проекта и в журнале поручений. | Планировщик, в случае его отсутствия в команде проекта Руководитель проекта | Протокол совещания по проекту*; Журнал поручений* |
| 5.3. При необходимости на основании поручений из протокола совещания о ходе | | Актуализированный КСГ*; Актуализированный |

[52]Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| реализации проекта необходимо актуализировать КСГ проекта и отчет о ходе реализации проекта. | | отчет о ходе реализации проекта *; |

### 21.3. Мониторинг и контроль инвестиционной программы филиалов Общества/ПО, Общества/ПО

21.3.1. Мониторинг и контроль ИПР должны осуществляться с целью анализа и оценки соответствия текущих результатов выполнения ИПР, целям и запланированным параметрам ИПР как по филиалам Общества/ПО, так и по Обществу/ПО в целом.

21.3.2. В рамках процесса мониторинга и контроля ИПР разрабатываются следующие основные документы:

– Повестка для совещания об исполнении ИПР Филиала Общества/ПО и ИПР Общества/ПО;

– Протокол проектного комитета Филиала Общества/ПО;

– Протокол совещания по исполнению ИПР Общества/ПО;

– Журнал поручений по ИПР Филиала Общества/ПО и ИПР Общества/ПО;

21.3.3. Анализ и оценка соответствия являются ключевыми элементами процесса мониторинга и контроля ИПР и заключаются в постоянном наблюдении на основании отчетности за основными показателями проектов и оценке фактических показателей проектов по сравнению с плановыми, в том числе:

– отставание по сроку директивных этапов проекта более чем на календарный месяц;

– исполнение годового плана финансирования и освоения ИПР в разрезе проектов;

– достижение ключевых результатов проектов (контрольных точек);

– выполнение плана закупочных процедур по лотам проектов;

– уровень доверия к данным ИС.

21.3.4. Процесс должен выполняться для всех ИП, в т.ч. для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

21.3.5. Основные функции процесса мониторинга и контроля инвестиционной программы и требования к их выполнению представлены в Таблице 17 настоящего Стандарта.

21.3.6. Ответственным за выполнение процесса мониторинга и контроля ИПР Филиала Общества/ПО является Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО, за выполнение процесса мониторинга и контроля ИПР Общества/ПО в целом - Руководитель ИПР Общества/ПО. Матрица распределения полномочий и ответственности в процессе мониторинга и контроля ИПР приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 17 – Основные функции процесса мониторинга и контроля инвестиционной программы и требования к их выполнению

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Анализ прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС. Формирование проекта протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | | |
| 1.1. На основании выписок из протоколов совещаний о ходе реализации проектов филиала Общества/ПО, для которых используется проектный подход управления, необходимо проанализировать прогноз исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС учитывая проекты, управляемые с помощью проектного конвейера, оценить возможности нивелирования рисков неисполнения ИПР Филиала Общества/ПО за счет других активных ИП, разработать мероприятия по минимизации рисков исполнения ИП и ИПР Филиала Общества/ПО, сформировать предложения по изменению параметров проектов. | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО | Проект протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО |
| 1.2. По результатам анализа | | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО необходимо подготовить проект протокола совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО, в котором будут зафиксированы проекты с отклонениями по показателям ИПР Филиала Общества/ПО, идентифицированные риски и разработанные мероприятия по их минимизации, предложения по изменению параметров проектов. | | |
| 2. Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | | |
| 2.1. Подготовленная информация об исполнении ИПР Филиала Общества/ПО должна быть рассмотрена на совещании о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО с участием Главного инженера Филиала Общества/ПО. | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Подписанный Протокол совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО *; Журнал поручений по ИПР Филиала Общества/ПО; |
| 2.2. По итогам совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО при необходимости должны быть приняты решения о реализации мероприятий по минимизации рисков проектов и ИПР Филиала Общества/ПО, об изменении параметров проектов. | | |
| 2.3. По итогам совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО при необходимости нужно скорректировать и подписать проект протокола, а также актуализировать Журнал поручений по ИПР Филиала | Планировщик ИПР Филиала/ПО | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| Общества/ПО на основании принятых решений. | | |
| 2.4. Выписки из протокола необходимо направить руководителям проектов или сотрудникам Проектного офиса по проектам которых были приняты решения о реализации мероприятий по минимизации рисков или об изменении параметров проектов для дальнейшей их проработки (например, актуализация КСГ, директивного план-графика в части задач организационного характера, изменения паспорта проекта). | Планировщик ИПР Филиала/ПО | Выписки из Протокола совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО |
| 3. Согласование изменения параметров проекта с подрядчиками. Доработка изменения параметров ИП | | |
| 3.1. В случае если на совещании о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО было принято решение об изменении параметров проекта, требующее согласования с подрядчиками, необходимо организовать и провести совещание с участием представителей подрядчика. | Руководитель проекта | Протокол совещания с подрядчиком об изменении параметров проекта* |
| 3.2. Принятые решения в ходе совещания с подрядчиком должны быть зафиксированы в протоколе, который в свою очередь должен быть подписан участниками совещания, в т.ч. представителем подрядчика. | | |
| 3.3. В ходе совещания с подрядчиком может быть принято решение о доработке предложений по изменению параметров ИП. В таком случае Руководитель проекта должен | | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| организовать и/или доработать предложение по изменению параметров ИП. | | |
| 3.4. Если в ходе совещания предложенные изменения параметров ИП согласованы подрядчиком необходимо перейти к процессу управления изменениями (см. п. 21.5 настоящего Стандарта). | | |
| 3.5. Если в ходе совещания предложенные изменения параметров ИП не согласованы подрядчиком и компромисс не достигнут Руководитель проекта команды проекта Общества/ПО должен инициировать претензионно-исковую работу (если изменения параметров ИП вызваны неисполнением договорных обязательств со стороны контрагента). | | |
| 4. Анализ прогноза исполнения ИПР Общества/ПО. Формирование проекта протокола совещания по исполнению ИПР Общества/ПО | | |
| 4.1. На основании решений, зафиксированных в протоколах совещаний о ходе исполнения ИПР Филиалов Общества/ПО, необходимо проанализировать прогноз исполнения ИПР Общества/ПО в ИС, оценить возможности нивелирования рисков неисполнения ИПР Общества за счет других активных ИП, разработать мероприятия по минимизации рисков исполнения ИП и ИПР Общества/ПО, сформировать предложения по изменению параметров проектов. | Планировщик ИПР Общества/ПО или иное ответственное лицо, назначенное распорядительным документом Общества/ПО | Проект протокола совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 4.2. По результатам анализа прогноза исполнения ИПР Общества/ПО необходимо подготовить проект протокола совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО, в котором будут зафиксированы проекты с отклонениями по показателям ИПР Общества/ПО, идентифицированные риски и разработанные мероприятия по их минимизации, предложения по изменению параметров проектов. | | |
| 5. Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО | | |
| 5.1. Подготовленная информация об исполнении ИПР Общества/ПО должна быть рассмотрена на совещании о ходе исполнения ИПР Общества/ПО с участием Главного инженера Общества/ПО, сотрудников исполнительного аппарата Общества/ПО и Директоров Филиалов Общества/ПО. | Руководитель ИПР Общества/ПО | Подписанный Протокол совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО *; Журнал поручений по ИПР Филиала Общества/ПО; |
| 5.2. По итогам совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО при необходимости должны быть приняты решения о реализации мероприятий по минимизации рисков проектов и ИПР Общества/ПО, об изменении параметров проектов. | | |
| 5.3. По итогам совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО при необходимости нужно скорректировать и подписать проект протокола, а также | Планировщик ИПР Общества | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| актуализировать Журнал поручений по ИПР Общества/ПО на основании принятых решений. | | |
| 5.4. Выписки из протокола необходимо направить Руководителям ИПР Филиалов Общества/ПО, Руководителям проектов и сотрудникам Проектного офиса, по проектам которых были приняты решения о реализации мероприятий по минимизации рисков или об изменении параметров проектов для дальнейшей их проработки (например, актуализация КСГ, директивного план-графика в части задач организационного характера, изменения паспорта проекта). | Планировщик ИПР Общества | Выписки из Протокола совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО |
| 6. Подготовка к контрольному совещанию о ходе исполнения ИПР | | |
| 6.1. В целях контроля исполнения ИПР подконтрольными организациями ПАО «РусГидро» ежемесячно Обществом проводятся контрольные совещания. Предварительный план проведения контрольных совещаний, определяющий очередность посещения ПО необходимо сформировать в декабре планируемого года. Сформированный план должен быть направлен для ознакомления в ПО. | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер | План проведения контрольных совещаний |
| 6.2. За 2 недели до проведения контрольного совещания необходимо | Член правления, заместитель генерального | Письмо, содержащее сведения о |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| направить письмо в адрес всех ПО, содержащее следующие сведения:<br>- дату проведения контрольного совещания для каждой ПО;<br>- перечень материалов (формы отчетов), которые необходимо подготовить;<br>- регламент выступлений;<br>- сценарий доклада;<br>- формат проведения контрольного совещания. | директора – главный инженер | планируемом контрольном совещании |
| 6.3. После получения письма о планируемом проведении контрольного совещания ПО в течение недели должна подготовить и направить в адрес Общества запрашиваемые в письме материалы, в т.ч. отчет и справку-доклад с содержанием выступления на совещании. | Руководитель ИПР совместно с главным инженером ПО | Отчет о ходе исполнения ИПР ПО;<br>Справка-доклад;<br>Иные запрашиваемые материалы для контрольного совещания; |
| 6.4. После получения запрашиваемого комплекта материалов ответственный сотрудник Общества должен подготовить свод полученных документов и организовать проведение контрольного совещания | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер | |
| 7. Проведение контрольного совещания о ходе исполнения ИПР подконтрольными организациями Общества | | |
| 7.1. В день контрольного совещания заслушивается доклад о ходе исполнения ИПР ПО, подготовленный ПО. Кроме хода исполнения ИПР, рассматриваются отдельно проекты категории А и возможные или реализовавшиеся риски, | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер | Подписанный Протокол контрольного совещания о ходе исполнения ИПР ПО;<br>Журнал поручений по ИПР ПО; |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| связанные с их исполнением. Совещание проходит с участием Главного инженера и Заместителя генерального директора по инвестициям и развитию со стороны ПО и Члена правления, заместителя генерального директора – главного инженера или его заместителя со стороны Общества | | |
| 7.2. По итогам контрольного совещания о ходе исполнения ИПР ПО и ИП категории А в отдельности могут быть при необходимости приняты решения о реализации мероприятий по минимизации рисков проектов и ИПР ПО, об изменении параметров проектов. | | |
| 7.3. По итогам контрольного совещания о ходе исполнения ИПР ПО должен быть сформирован протокол, а также актуализирован Журнал поручений по ИПР ПО на основании принятых решений и разработанного плана мероприятий, направленных на минимизацию рисков. | | |
| 7.4. Сформированный протокол в течение 2х дней должен быть согласован всеми участниками совещания.<br>Согласованный протокол должен быть подписан в течение 1 дня ведущим совещания Членом правления, заместителем генерального директора – главным инженером Общества или его | | |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| заместителем. | | |
| 7.5. Выписки из протокола необходимо направить Руководителям ИПР ПО для дальнейшей проработки и реализации принятых решений на контрольном совещании. | | Выписки из Протокола контрольного совещания о ходе исполнения ИПР ПО |

21.4. **Управление рисками проекта.**

21.4.1. Процесс управления рисками проекта должен осуществляться для всех ИП в течение жизненного цикла проекта, начиная со стадии инициирования, и должен быть направлен на обеспечение достижения целей проекта, эффективности и результативности выполнения проекта, что обеспечивает соответствие стратегии Общества/ПО по поддержанию и развитию производственных объектов в изменяющихся условиях.

21.4.2. В рамках процесса управления рисками инвестиционного проекта разрабатываются, согласовываются и утверждаются следующие основные документы:

– реестр рисков инвестиционного проекта, включающий в себя план мероприятий по управлению рисками;

– еженедельный отчет о ходе реализации проекта с информацией о вероятности наступления риска, с отметками о выполнении мероприятий по управлению рисками;

– Журнал поручений, содержащий поручения, направленные на реализацию мероприятий по управлению рисками.

21.4.3. При идентификации и оценке рисков должны соблюдаться следующие правила формулирования рисков:

– риск должен иметь вероятностную составляющую;

– риск должен непосредственно влиять на достижение целей проекта, на отдельные результаты проекта или на деятельность Общества/ПО в целом;

– в описании риска должны содержаться причины и источник риска (например, негативное событие, группа событий, условий), детальное описание риска и описание возможных последствий в случае реализации риска.

21.4.4. Основные функции процесса управления рисками инвестиционного проекта и требования к их выполнению представлены в Таблице 18 настоящего Стандарта.

21.4.5. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП по процессу управления рисками проекта приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 18 – Основные функции процесса управления рисками инвестиционного проекта и требования к их выполнению

| **Требования к выполнению основных функций** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Определение рисковых зон проекта и мероприятий по минимизации рисков, фиксация их в типовом реестре рисков на этапе инициирования. | | |
| 1.1. При формировании инвестиционной инициативы должны быть проведены анализ и оценка основных рисков эксплуатации объектов воздействия (например, политические, технические, экономические, экологические, социальные, безопасность труда). В пояснительной записке к инвестиционной инициативе должны быть приведены:<br>- описание всех существующих рисков;<br>- описание потенциально возможных последствий наступления каждого рискового события;<br>- сравнительный анализ рисков и их возможных последствий в ситуациях «без проекта» и «с проектом». | Главный инженер филиала Общества/ПО или Руководитель функционального заказчика | Реестр рисков ИП* |
| 2. Идентификация и анализ рисков в ходе реализации ИП | | |
| 2.1. Для ИП, управляемых с помощью проектного подхода, необходимо еженедельно идентифицировать и анализировать риски на | Руководитель проекта | Отчет о ходе реализации проекта* |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| основании еженедельного отчета о ходе реализации ИП, подготовленном в процессе мониторинга и контроля ИП (см. п. 21.2 настоящего Стандарта). | | |
| 2.2. Для ИП, управляемых с помощью проектного конвейера, необходимо еженедельно идентифицировать и анализировать риски на основании информации в ИС в рамках процесса мониторинга и контроля ИПР Филиала Общества/ПО (см. п. 21.3 настоящего Стандарта). | Проектный офис | Проект протокола совещания о ходе реализации ИПР Филиала Общества/ПО |
| 2.3. При наступлении риска, указанного в типовом реестре рисков при том, что выполнение запланированных мероприятий по управлению рисками не уменьшило его влияние, формируется дополнительный план мероприятий по ликвидации последствий и устранению риска. План мероприятий фиксируется в журнале поручений | Руководитель проекта[53]<br>Проектный офис[54] | Журнал поручений |
| 2.4. При выявлении нового риска или признании ничтожным влияния риска, указанного в типовом реестре рисков, формируется дополнительный план мероприятий по ликвидации | | |

[53] Для ИП, управляемых с помощью проектного подхода управления.
[54] Для ИП, управляемых с помощью проектного конвейера.

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| последствий и устранению риска. План мероприятий фиксируется в журнале поручений | | |
| 2.5. При наличии информационной системы ведение сводного реестра рисков инвестиционного проекта является обязательным. | | |
| 2.6. При выявлении нового риска или подтверждения наступления риска информацию об этом необходимо передать в Проектный офис с целью рассмотрения им изменения Типового реестра рисков и шаблонов графиков. | Руководитель проекта[55]<br>Проектный офис[56] | Информация о рисках |
| 3. Корректировка реестра рисков для ИП и плана мероприятий по управлению рисками | | |
| 3.1. В случае выявления нового риска или признания ничтожным влияния риска, указанного в реестре рисков ИП, при принятии соответствующего решения, должны быть откорректированы реестр рисков и состав мероприятий по управлению рисками в реестре рисков для ИП. | Руководитель проекта[57]<br>Проектный офис[58] | Реестр рисков ИП* |

21.5. **Управление изменениями.**

[55] Для ИП, управляемых с помощью проектного подхода управления
[56] Для ИП, управляемых с помощью проектного конвейера
[57] Для ИП, управляемых с помощью проектного подхода управления.
[58] Для ИП, управляемых с помощью проектного конвейера.

21.5.1. В рамках процесса управления изменениями инвестиционного проекта пересогласовывается измененный Паспорт проекта и его составляющие, передаваемые в Архив инвестиционных проектов в случае реализации изменений, признанных критичными.

21.5.2. Изменения означают целесообразные дополнения, сокращения, исключения, замены, корректировки, касающиеся утвержденных параметров проекта, включая: содержание проекта; проектную и рабочую документацию, сроки выполнения работ, стоимостные показатели, структуру управления проектом, используемое оборудование, материально-технические ресурсы, машины и механизмы; технологии выполнения работ; условия договоров. Предложения по изменениям может внести любой участник проекта, в том числе генеральный проектировщик, EPC-подрядчик, специалисты команды проекта.

21.5.3. Исходными данными процесса управления изменениями должны являться:

– изменения, выявленные при анализе отклонений хода реализации проекта;

– изменения, выявленные при анализе рисков;

– изменения, выявленные при перепланировании графика проекта;

– изменения по требованиям надзорных органов;

– изменения, обусловленные появлением новых возможностей (например, дополнительные мероприятия, новые технологии, технические решения, оборудование), ограничений, которые ранее не учитывались или отсутствовали.

21.5.4. Изменения могут быть критичными и влекут за собой корректировку паспорта проекта и ПП и/или ИПР. К таким изменениям относятся:

– включение нового дополнительного технического воздействия(-ий) в состав инвестиционного проекта и/ или исключение(удаление) технического воздействия(-ий) из состава инвестиционного проекта;

– изменение календарного года начала (с учетом предпроектных исследований, разработки проектной/рабочей документации) и/или календарного года окончания инвестиционного проекта;

– изменение стоимости работ;

– изменения сроков директивных этапов, влияющее на выполнение плана финансирования и освоения в рамках календарного года.

21.5.5. Основные функции процесса управления изменениями инвестиционного проекта и требования к их выполнению представлены

в Таблице 19 настоящего Стандарта. Основные функции процесса управления изменениями инвестиционного проекта в случае включения дополнительных технических воздействий и требования к их выполнению представлены в Таблице 20 настоящего Стандарта.

21.5.6. Матрица распределение полномочий и ответственности участников ИП по процессу управления изменениями проекта представлена в приложении А к настоящему Стандарту.

Т а б л и ц а 19 – Основные функции процесса управления изменениями инвестиционного проекта и требования к их выполнению

| **Требования к выполнению основных функций** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| 1. Идентификация отклонений, формирование предложений по изменениям | | |
| 1.1. Выполняется только для ИП категории «А» и «Б» с повышенной вероятностью возникновения рисков.<br>1.2. Идентификация потенциальных отклонений параметров и/или целей проекта; отклонений в ходе выполнения проекта; причин, влияющих на ход выполнения проекта; трендов развития событий при выполнении проекта; изменений, повышающих эффективность выполнения проекта, должна осуществляться постоянно на всех стадиях жизненного цикла проекта. В качестве источников информации должны рассматриваться формализованные предложения, направленные на улучшение результатов проекта, требования государственных органов, | Руководитель проекта команды проекта Общества/ПО | |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| изменения в законодательных документах, а также результаты мониторинга и контроля.<br>1.3. Формирование предложений по изменениям должно выполняться на основании идентифицированных отклонений, изменений, трендов развития ситуации. Для каждого предложения по изменению должны быть проведены анализ и оценка изменения с точки зрения: значимости, необходимости, потенциальных возможностей.<br>1.4. Предложения по изменениям должны фиксироваться в отчете о ходе реализации проекта.<br>1.5. Ведение сводного реестра изменений ИП осуществляется с использованием информационной системы. | | |
| 2. Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта. | | |
| 2.1. Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений должны осуществляться с целью уточнения их влияния на основные параметры проекта – стоимость, сроки, качество. | Руководитель проекта команды проекта Общества/ПО | Отчет о ходе реализации проекта с предложениями по изменениям* |
| 3. Согласование варианта реализации изменений по ИП в составе отчета о ходе реализации проекта. | | |
| 3.1. В случае отсутствия | Руководитель | Протокол совещания |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| влияния ИП на ПП в части ТПиР и/или ИПР, согласование варианта реализации изменений выполняется на уровне филиала Общества/ПО в ходе согласования отчета о ходе реализации проекта. | проекта команды проекта Общества/ПО | о ходе реализации проекта*<br>Журнал поручений |
| 4. Определение потребности в уточнении ПП в части ТПиР и/или ИПР | | |
| 4.1. Определение потребности в уточнении ПП в части ТПиР и/или ИПР осуществляется в результате анализа влияния изменений в ходе реализации ИП на плановые показатели ИП (ПП в части ТПиР и/или ИПР).<br>4.2. Источником данных для формирования запроса на уточнение ПП в части ТПиР и/или ИПР является еженедельная отчетность по прогнозу выполнения плановых показателей ПП в части ТПиР и/или ИПР.<br>4.3. Паспорт проекта и директивный план-график подлежит актуализации с последующим согласованием в случае наступления следующих условий:<br>– включение нового дополнительного мероприятия(-ий) в состав инвестиционного проекта и/ или исключение(удалении) мероприятия(-ий) из состава инвестиционного проекта;<br>– изменение календарного года | Главный инженер филиала Общества/ПО Общества или руководитель инициирующего подразделения функционального заказчика | Отчет о ходе реализации проектов |

| **Требования к выполнению основных функций** | **Ответственные** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|---|
| начала (с учетом предпроектных исследований, разработки проектной/рабочей документации) и/или календарного года окончания инвестиционного проекта;<br>– изменение стоимости работ, не обусловленное результатами конкурентных процедур или изменениями условий договора. | | |
| 5. Согласование варианта реализации изменений по ИП с последующим уточнением ПП в части ТПиР и/или ИПР | | |
| 5.1. Согласование варианта реализации изменений, включая потребность уточнения ПП в части ТПиР и/или ИПР, выполняется при согласовании еженедельной отчетности по прогнозу выполнения плановых показателей ПП в части ТПиР и/или ИПР, описанных в п. 22.2 настоящего Стандарта.<br>5.2. Изменения ИП, зависящие от показателей ПП и/или ИПР, осуществляется после согласования уточнения ПП и/или ИПР в соответствии с подписанным протоколом совещания о выполнении ИПР Общества.<br>5.3. Уточнение ПП и/или ИПР осуществляется в соответствии с локальными нормативными документами Общества/ПО Общества. | Главный инженер филиала Общества/ПО | Протокол совещания о ходе реализации проектов* |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 6. Внесение изменений и пересогласование паспорта проекта, внесение изменений в директивный план-график проекта и сохранение актуальной версии базового плана. | | |
| 6.1. При утверждении изменений ИП, указанных в отчете Филиала или ИА Общества/ПО Общества о ходе реализации ИП категории А и Б и в прогнозе выполнения плановых показателей ПП в части ТПиР и/или ИПР.<br>6.2. Сохранение актуальной версии базового плана проекта должно быть выполнено, если происходит:<br>– изменение директивного плана-графика проекта (по срокам и содержанию);<br>– изменение плана финансирования и плана освоения проекта. | Руководитель проекта | – Скорректированный паспорт проекта*<br>– Директивный план-график проекта<br>– Базовый план* |

Т а б л и ц а 20 – Основные функции процесса управления изменениями инвестиционного проекта и требования к их выполнению в случае включения дополнительных технических воздействий

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| 1. Рассмотрение возможности выполнения технического воздействия в рамках выполняемого проекта. | | |
| 1.1. При необходимости включить в инвестиционный проект дополнительное техническое воздействие должна быть рассмотрена потенциальная возможность | Главный инженер филиала Общества/ПО или руководитель подразделения, отвечающего за | |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| выполнения его в рамках реализуемого проекта. | планирование и контроль реализации инвестиционной деятельности[59] | |
| 2. Проверка (в случае необходимости, актуализация) класса, категории, приоритета инвестиционного проекта, в который инициируется включение дополнительного технического воздействия(-ий). | | |
| 2.1. Для инвестиционного проекта, в который включается дополнительное техническое воздействие, должны быть актуализированы: приоритет проекта в соответствии с разделом 8 настоящего Стандарта, класса проекта в соответствии с разделом 9 настоящего Стандарта, категория проекта в соответствии с разделом 10 настоящего Стандарта. | Главный инженер филиала Общества/ПО Общества или руководитель подразделения, отвечающего за планирование и контроль реализации инвестиционной деятельности[60] | |
| 3. Определение комплектности обосновывающих документов для инвестиционной инициативы в зависимости от стоимости и класса проекта | | |
| 3.1. Для инвестиционного проекта, в который включается дополнительное техническое воздействие, должна быть определена комплектность (состав) обосновывающих материалов в зависимости от стоимости и класса | Главный инженер филиала Общества/ПО или руководитель подразделения, отвечающего за планирование и контроль реализации | |

[59] за исключением случаев, когда ИП, в состав которого рассматривается необходимость включения дополнительного мероприятия, инициирован Исполнительным аппаратом Общества/ПО и ранее по данному проекту ИП был издан распорядительный документ о разработке паспорта проекта работником Исполнительного аппарата Общества/ПО

[60] за исключением случаев, когда ИП, в состав которого рассматривается необходимость включения дополнительного мероприятия, инициирован Исполнительным аппаратом Общества/ПО и ранее по данному проекту ИП был издан распорядительный документ о разработке паспорта проекта работником Исполнительного аппарата Общества/ПО

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| инвестиционного проекта. | инвестиционной деятельности[61] | |
| 4. Актуализация согласованного паспорта проекта на инвестиционный проект, в состав которого инициируется включение дополнительного технического воздействия (-ий) | | |
| 4.1. Паспорт проекта должен актуализироваться филиалом Общества/ПО Общества или инициирующим подразделением функционального заказчика.<br>4.2. Паспорт проекта, который инициирован блоком производственной деятельности исполнительного аппарата Общества, должен актуализироваться филиалом Общества/ПО, на которых предполагается выполнение инвестиционного проекта, под контролем ответственных работников исполнительного аппарата Общества/ПО, за исключением случаев, когда по ИП был издан распорядительный документ о разработке паспорта проекта работником Исполнительного аппарата Общества/ПО. | Главный инженер филиала Общества/ПО Общества или руководитель подразделения, отвечающего за планирование и контроль реализации инвестиционной деятельности или Должностное лицо, которому назначен контроль исполнения | Актуализированный Паспорт проекта |
| 5. Согласование паспорта проекта (в т.ч. доработка паспорта проекта по замечаниям). | | |
| 5.1. Паспорт проекта должен согласовываться на уровне Филиала или подразделения функционального заказчика с | Заместитель генерального директора Общества/ПО, курирующий | Согласованный паспорт проекта* |

[61] за исключением случаев, когда ИП, в состав которого рассматривается необходимость включения дополнительного мероприятия, инициирован Исполнительным аппаратом общества и ранее по данному проекту ИП был издан распорядительный документ о разработке инвестиционной инициативы на ИП работником Исполнительного аппарата Общества

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| ответственными за планирование, организацию и сопровождение ПП и/или ИПР Общества/ПО Общества, в т.ч. заместитель генерального директора по развитию ПО<br>5.2. Предварительному согласованию с Главным инженером Общества/ПО Общества подлежат паспорта проектов ТПиР, с Директором ДИТиЦР паспорта ИТ-проектов, категории «А». Паспорта проектов категории «Б» и «В» не согласовываются с исполнительным аппаратом Общества/ПО.<br>5.3. Паспорт проекта не может быть согласован если:<br>– паспорт проекта не соответствует утвержденным требованиям;<br>– не приведены достаточные обоснования: целесообразности реализации проекта (выбранного тех решения); стоимости проекта; данных, учтенных при построении финансовой модели.<br>5.4. При положительном решении паспорт проекта должен считаться согласованным, при отрицательном решении должно быть принято решение о дальнейшей проработке инвестиционной инициативы и | соответствующий функциональный блок (блок производственной деятельности, блок капитального строительства) или Начальник управления АСУТП и СДТУ (для ИТ-проектов).<br>или<br>должностное лицо, которому назначен контроль исполнения | |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| паспорта проекта. | | |
| 6. Согласование включения дополнительного технического воздействия в состав ИП | | |
| 6.1. Решение о включении дополнительного технического воздействия в состав инвестиционного проекта должно приниматься только на основании согласованного актуализированного паспорта проекта.<br>6.2. Работники исполнительного аппарата Общества/ПО согласовывают включение дополнительных технических воздействий в состав инвестиционного проекта только в случае полного соответствия данных инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР паспорту проекта и вправе отклонить включение дополнительного технического воздействия в состав ИП, если выполняется любое из следующих условий:<br>– проект экономически неэффективен;<br>– прочие обоснованные причины несогласования включения дополнительного технического воздействия в состав ИП. | Главный инженер Общества/ПО для проектов ТПиР, Начальник управления АСУТП и СДТУ для ИТ-проектов | Документ, фиксирующий включение/отказ от включения дополнительного технического воздействия в ИП |
| 6.3. Если дальнейшая проработка вопроса о включении дополнительного | Главный инженер филиала Общества/ПО Общества или | |

| Требования к выполнению основных функций | Ответственные | Результирующие документы/ информация |
|---|---|---|
| технического воздействия в ИП нецелесообразна, то должно быть принято решение об отказе от реализации технического воздействия в составе ИП | руководитель инициирующего подразделения функционального заказчика | |

# 22. Управление знаниями и документацией по проектам

22.1. Для обеспечения накопления и структурированного сохранения информации о реализованных проектах выполняются процессы управления знаниями и документацией.

22.2. Накопление знаний о реализованных проектах, а также обеспечение возможности оперативного извлечения структурированных данных по проектам позволяет руководителям проектов, командам проектов и проектному офису использовать информацию о предыдущем опыте реализации проекта при инициации и планировании новых аналогичных проектов, быстрее и качественнее осуществлять календарно-сетевое планирование и учитывать риски, присущие данному типу проектов.

22.3. В рамках процесса управления знаниями и документацией, реализуется следующий функционал:

✓ Сбор и хранение информации по проектам, формируемой на всех этапах реализации проекта от инициации до завершения проекта, включая паспорт проекта (все версии); календарные графики с информацией о фактическом исполнении, отклонениях по срокам; реестр рисков проекта; информация о ролевом составе команды проекта и выполняемых в проекте функциях, информация о выданных поручениях по проекту и принятых решениях.

✓ Хранилище документации по проекту, которое представляет собой структурированный архив документов, связанных с реализацией проекта (например, договорная, сметная, проектная документация, акты выполненных работ, результаты закупочных процедур, деловая переписка с контрагентами, результаты претензионно-исковой работы). Для организации хранения и быстрого поиска документов должна быть разработана типовая структура и иерархия документов, правила размещения и архивирования, а также инструменты быстрого поиска необходимых документов по различным признакам (например, наименование проекта; идентификатор проекта; наименование контрагента; принадлежность проекта к программе Общества, ПО, или филиалов; тип проекта; тип документа; ключевые слова (теги)).

✓ Размещение регламентирующих документов, касающихся процессов управления инвестиционными проектами (например, стандарты организации деятельности, регламенты взаимодействия подразделений, положения о процессах, инструкции и методики). Кроме того, должны быть размещены инструкции пользователей по работе с информационной системой, обучающие материалы, раздел с ответами на часто встречающиеся вопросы.

✓ Для возможности проведения анализа опыта реализации проектов используется шаблон отчета о реализации инвестиционного проекта, а также формирование отчетов по инвестиционным проектам на стадии завершения проектов. Шаблон итогового отчета должен позволять консолидировать и структурировать накопленную информацию по ключевым событиям проекта с использованием внесенных в информационную систему управления проектами данных и архива документации по проекту.

✓ Формирование шаблонов графиков как в целом для отдельных типов проектов, так и для пакетов/видов работ, связанных с реализацией отельных этапов проектов в привязке к определенному виду оборудования или работ. Наличие базы данных с типовыми шаблонами графиков позволяет быстро сформировать график выполнения этапов проекта путем выбора необходимых наборов типовых комбинаций пакетов-видов работ. Типовые шаблоны графиков должны поддерживаться в актуальном состоянии, обновляться и дополняться с учетом накопленного опыта реализации инвестиционных проектов разного типа.

22.4. Организация процессов управления знаниями и документацией, администрирование процедур, связанных с формированием базы знаний, архива документов, библиотек типовых шаблонов осуществляется проектными офисами (или подразделениями, выполняющими функции проектного офиса). Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП в процессе мониторинга и контроля приведена в приложении А к настоящему Стандарту.

22.5. Основные функции процесса управления знаниями и документацией и требования к их выполнению представлены в Таблице 21 настоящего Стандарта.

Т а б л и ц а 21 – Основные функции процесса управления знаниями и документацией инвестиционного проекта

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|
| 1. Формирование / актуализация правил накопления опыта планирования сроков выполнения работ и использования ресурсов | |
| 1.1. Формирование и актуализацию правил накопления опыта, сроков выполнения работ и использования ресурсов необходимо осуществлять 1 раз в квартал по завершенным проектам на | Актуализированные правила накопления опыта |

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Результирующие документы/ информация |
|---|---|
| основании протоколов совещаний по исполнению ИПР Общества/ПО. | |
| 1.2. По завершенному ИП необходимо проанализировать следующую информацию:<br>- выявить работы или задачи с отклонением от параметров шаблона графика;<br>- выполнить анализ отклонения опыта выполнения работ по срокам и объему ресурсов;<br>- выбрать правила обновления длительности работ или задач из шаблона графика и потребности в ресурсах для их выполнения (замещение, среднее значение, максимальное/минимальное значение);<br>- выбрать новые работы или задачи, которых ранее не было в шаблоне (за исключением задач, выполняемых хоз. способом или подрядной организацией и являющихся детализацией работ из шаблона). | |
| 1.3. На основании анализа информации по завершенному ИП необходимо создать или актуализировать в ИС правила накопления опыта, в т.ч. принятия определённых параметров проекта за шаблонные (сроки, ресурсы). | |
| 2. Классификация и сохранение успешного опыта в ходе реализации проекта в соответствии с сформированными правилами | |
| 2.1. На основании актуализированных правил накопления опыта необходимо определить точки накопления опыта. | Классифицированный и сохранённый опыт проекта в ИС |
| 2.2. С целью классификации и сохранения опыта проекта в соответствии с определенными правилами по точкам накопления опыта необходимо:<br>- для новых задач - определить критерии для размещения в шаблоне графика;<br>- для задач из шаблона - определить критерии, которые необходимо уточнить в шаблоне графика. | |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|
| 3. Формирование или актуализация шаблона графика | |
| 3.1. После классификации и сохранения опыта проекта необходимо сформировать функциональные требования для создания нового или корректировки используемого шаблона графика и передать их подразделению, ответственному за доработки ИС в части формирования шаблонов графиков. | Шаблон графика; Актуализированный шаблон графика; |
| 3.2. Созданный или обновленный шаблон графика необходимо протестировать на предмет его корректности и наличие ошибок. При необходимости направить обратную связь для доработки. | |
| 3.3. В случае отсутствия ошибок по результатам тестирования созданного или обновленного шаблона графика его необходимо согласовать и уведомить о нем заинтересованных лиц. | |
| 4. Анализ отклонений от базового плана, реализовавшихся рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков. Доработка или актуализация шаблонов типовых документов | |
| 4.1. По мере поступления информации от Руководителей проектов и Проектного офиса о реализовавшихся рисках и выявлении новых рисков необходимо выполнить анализ отчетов о ходе реализации ИП[62] и информации в ИС[63], поиск директивных задач и контрольных точек, имевших отклонение и являющихся первой причиной отклонений по другим задачам всего проекта. | Доработанный типовой реестр рисков; Сформированные или актуализированные шаблоны типовых документов; |
| 4.2. По мере поступления информации от Руководителей проектов и Проектного офиса о реализовавшихся рисках и выявлении новых рисков необходимо выполнить анализ эффективности выполненных мероприятий по | |

[62] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного подхода управления.
[63] Для ИП, управление которых осуществляется с помощью проектного конвейера.

| Требования к выполнению основных видов работ/процедур | Результирующие документы/ информация |
|---|---|
| минимизации и устранению возникших рисков:<br>- посмотреть динамику величины отклонения от момента появления до момента полной минимизации риска или выполнения задачи, или завершения проекта;<br>- проанализировать журнал поручений по проекту в корреляции с динамикой изменения величины отклонения по задаче. В случае, если мероприятия с течением времени снизили величину отставания, такие мероприятия признаются эффективными;<br>- выполнить оценку эффективности совокупности мероприятий, направленных на минимизацию отклонения по директивной задаче или контрольной точке; | |
| 4.3. По результатам проведенного анализа отклонений от базового плана, реализовавшихся и/или новых выявленных рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков необходимо выбрать эффективные мероприятия и дополнить типовой реестр рисков. | |
| 4.4. По результатам проведенного анализа эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков необходимо:<br>- сформировать предложения для разработки или актуализации шаблонов типовых документов (например, Устав, Пояснительная записка к инвестиционной инициативе, ТТ, ОТР, ТЗ);<br>- направить в ответственное за шаблон редактируемого документа подразделение;<br>- в случае согласования нового или актуализированного шаблона документа уведомить сотрудников Общества/ПО, использующих его в работе. | |
| 5. Анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами | |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|
| 5.1. После классификации и сохранения опыта проекта необходимо провести анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами, в т.ч.:<br>- анализ частоты нарушения критериев контроля качества КСГ или директивного план-графика и своевременности проведения мониторинга реализации проекта;<br>- анализ обращений пользователей ИС в Проектный офис по методологическим вопросам процесса управления ИП;<br>- провести выездной аудит проектов (выборочно) с оформлением и заключением с рекомендациями | Протокол методологического совещания |
| 5.2. По результатам анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами необходимо: - систематизировать полученные данные и оформить список проблем;<br>- подготовить предложения по решению проблем. | |
| 5.3. Сформированные предложения по решению проблем необходимо рассмотреть на методологическом совещании с участием Руководителей и Планировщиков ИПР филиалов Общества/ПО, Руководителей и Планировщиков ИПР Общества/ПО. | |
| 5.4. Принятые решения в ходе методологического совещания необходимо зафиксировать в протоколе. | |
| 6. Доработка ИС | |
| 6.1. По результатам классификации и сохранения успешного опыта решения проблем, а также анализа эффективности бизнес-процессов может быть принято решение о необходимости доработки ИС. | Функциональные требования на доработку ИС |
| 6.2. Предложение на доработку ИС может направить любой ее пользователь в адрес бизнес-администратора системы. | |

| **Требования к выполнению основных видов работ/процедур** | **Результирующие документы/ информация** |
|---|---|
| 6.3. Для доработки ИС бизнес-администратор системы должен сформировать функциональные требования и согласовать их со всеми заинтересованными сторонами. | |
| 6.4. Согласованные функциональные требования для доработки ИС бизнес-администратор системы должен направить в подразделение, ответственное за доработку ИС. | |
| 7. Доработка ЛНД (А) | |
| 7.1. По результатам классификации и сохранения успешного опыта решения проблем, а также анализа эффективности бизнес-процессов могут быть разработаны предложения по доработке ЛНД (А). | Предложения по доработке ЛНД (А); Доработанные ЛНД (А); |
| 7.2. Предложений по доработке ЛНД (А) должны быть направлены в подразделение, ответственное за дорабатываемый ЛНД (А). | |
| 7.3. Ответственное за ЛНД (А) подразделение вносит требуемые корректировки, согласовав их со всеми заинтересованными сторонами. | |

## 23. Система управления командами проектов и принципы построения системы мотивации проектных команд

23.1. С целью мониторинга эффективности работы проектных команд, проводится регулярная оценка деятельности участников процессов управления инвестиционными проектами на основании разработанной методики выполнения процедуры расчета рейтинга участников проектной деятельности.

23.2. Выбор критериев для расчета рейтинга осуществляется в соответствии со следующими принципами:

– Рейтинг учитывает, как исторические (накопленные), так и текущие данные о ходе реализации проектов и ИПР.

– Критерии в системе рейтинга должны вычисляться автоматически, чтобы исключить человеческий фактор.

– Критерии для вычисления рейтинга должны включать только те факты деятельности, которые оказали влияние на результат проекта/показатели ИПР.

– Веса критериев рейтинга должны быть различны и характеризовать приоритеты деятельности каждого участника управления проектами.

– Оценке в системе рейтингов подлежат участники проектных команд согласно перечню в п. 13.3 и 13.4.

– Участник проектной деятельности, выполняющий несколько ролей, оценивается по совокупности критериев каждой роли.

– Каждый работник должен иметь возможность улучшить свой рейтинг, подняв эффективность в проектах и культуру своей деятельности.

– Рейтинг работника должен не являться поводом к увольнению, а быть основанием руководства филиала Общества/ПО или Общества/ПО для активных действий по развитию, мотивации персонала, расширенному анализу данных инвестиционной программы.

23.3. Критерии рейтинга:

– факт отставания от плановых сроков контрольных точек проекта – показывает, какую долю от общего количества контрольных точек составляют контрольные точки, выполненные в срок;

– факт отставания от плановых директивных сроков / контрактных этапов – показывает, какую долю от общего количества директивных этапов составляют этапы, выполненные в срок;

– факт изменения дельты план / ожидаемое по финансированию и освоению в разрезе кварталов – показывает, какую долю от планового бюджета проектов составляет суммарное значение отклонений бюджетов этих проектов;

– соблюдение исполнительской дисциплины (число просроченных поручений, направленных на минимизацию рисков) – показывает, наличие или отсутствие просроченных поручений;

– качество данных в информационной системе (критичные позиции) –

показывает возможность использования календарно-сетевого графика проекта для выполнения работ и формирования достоверной отчетности;

– качество данных в информационной системе (некритичные позиции)

– показывает наличие отклонений от требований по формированию графиков, которые не влияют на возможность использования календарно-сетевого графика проекта для выполнения работ и формирования достоверной отчетности, но на которые необходимо обратить внимание и перепроверить;

– эффективность управления рисками – показывает, позволило или нет выполнение мероприятий по минимизации рисков достичь исполнения ключевого показателя эффективности «Выполнение квартальных планов по финансированию и освоению».

23.4. Подконтрольные организации ПАО «РусГидро» вправе дополнить перечень критериев рейтинга, выпустив соответствующий внутренний локально-нормативные акт.

23.5. Рейтинг участников используется:

– при подборе состава команд инициируемых проектов;

– при оценке баланса значимости проектов и эффективности участников проектной деятельности в рамках ИПР;

– при принятии решения о материальном стимулировании работников;

– при формировании кадрового резерва Общества/ПО;

– при принятии решения о горизонтальной и вертикальной ротации кадров в Обществе/ПО;

– при формировании перечня наставников;

– для своевременного принятия мер по развитию участников проектной деятельности;

– при предоставлении преимущества при допуске к участию в соревнованиях проектных команд;

– для периодических публикаций рейтинга участников проектных команд.

23.6. Оценка участников проектной деятельности осуществляется по одинаковому составу критериев. Для учета различия должностных обязанностей и ответственности, возложенных на участников проектной деятельности, в расчете рейтинга применяются весовые коэффициенты. Величина весового коэффициента характеризует степень ответственности участника проектной деятельности за выполнение критерия.

23.7. Весовые коэффициенты ежегодно должны пересматриваться. Ответственными за пересмотр весовых коэффициентов являются главный инженер Общества или главный инженер ПО совместно с заместителем генерального директора ПО по развитию.

23.8. Для каждого участника проектной деятельности должен соответствовать свой именной профиль и включать в себя следующую информацию:

– текущие значения оценок для каждой роли, которую выполняет оцениваемый участник проектной деятельности и историю значений;

– план мероприятий по развитию оцениваемого участника проектной деятельности, а также историю реализованных планов;

– информацию об образовании и навыках участника проектной деятельности, а также предпочтениях в профессиональной деятельности;

– фамилию, имя, отчество, фото, контактные данные, должность, историю карьерного пути в Обществе/ПО;

– историю проектной деятельности (в каких проектах принимал участие, в какой роли и с каким результатом).

23.9. Для обеспечения эффективной реализации инвестиционных проектов должна быть предусмотрена возможность материального стимулирования работников, участвующих в управлении инвестиционными проектами при соответствии (либо несоответствии) их деятельности критериям, определенным локальными нормативными документами (актами), регулирующими стимулирование работников Общества, ПО и филиалов за проектную деятельность. Данные критерии должны учитывать результаты проекта и оценку вклада конкретного работника в эти результаты и могут базироваться на системе рейтингов.

23.10.Порядок формирования, размер премиального фонда проекта, источники его формирования и принципы его распределения между участниками проекта определяются на основании показателей эффективности и в соответствии с ЛНД(А) Общества и ПО в части оплаты труда и материального стимулирования персонала.

# 24. Приложения

1. Приложение А. Матрица распределения полномочий и ответственности участников ИП (рекомендуемое);
2. Приложение Б. Форма пояснительной записки (рекомендуемое).

# 25. Библиография

[1] ГОСТ Р 548692011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

[2] ГОСТ Р ИСО 21500-2023 Руководство по проектному менеджменту

[3] ГОСТ 34.201-2020 Виды, комплектность и обозначение документов при создании автоматизированных систем

[4] ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

[5] ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов

[6] ГОСТ 34.602-89 Техническое задание на создание автоматизированной системы

[7] Методические рекомендации по определению и категорированию объектов критической инфраструктуры топливно-энергетического комплекса

[8] ГОСТ Р 57363 2016 Управление проектом в строительстве. Деятельность управляющего проектом (технического заказчика)

[9] ГОСТ 34.601-90 АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ. СТАДИИ СОЗДАНИЯ

[10] Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 16.05.2023 № 344/пр "Об утверждении состава и порядка ведения исполнительной документации при строительстве, реконструкции, капитальном ремонте объектов капитального строительства"

[11] СП 11-110-99 Авторский надзор за строительством зданий и сооружений. Утвержден постановлением Госстроя России от 10.06.99 № 44

[12] СП 246.1325800.2023 «Положение об авторском надзоре при строительстве, реконструкции и капитальном ремонте объектов капитального строительства»

[13] СТО 01.02.115-2019 «Приемка и ввод в эксплуатацию. Правила приемки и ввода в эксплуатацию полностью законченных строительством объектов и отдельных этапов строительства»

[14] СТО 02.03.137-2022 «Гидроэлектростанции. Правила отнесения воздействий на объекты капитального строительства и оборудование к реконструкции и/или техническому перевооружению»

[15] Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2024)

УДК ОКС

Ключевые слова: _____

**Руководитель организации-разработчика:**

_____
Наименование организации

| _____ | _____ | _____ |
|---|---|---|
| Должность | Подпись | Ф.И.О. |

Руководитель разработки,

| _____ | _____ | _____ |
|---|---|---|
| Должность | Подпись | Ф.И.О. |

Исполнитель,

| _____ | _____ | _____ |
|---|---|---|
| Должность | Подпись | Ф.И.О. |

*Матрица распределения ответственности для инвестиционных проектов нового строительства*

| Код | Наименование процесса/процедуры | Главный инженер Филиала | Эксплуатация | Функциональные подразделения (Филиалы Общества/ПО) | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер Общества | Заместитель генерального директора Общества/ПО, ответственный за блок нового строительства | Директор Филиала Общества/ПО | Функциональные подразделения (ИА Общества/ПО) | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО | Руководитель ИПР Общества/ПО | Планировщик ИПР Общества/ПО | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП | Руководитель проекта | Планировщик проекта | Технический куратор | Руководитель работ на объекте | Проектный офис | Генеральный проектировщик (Подрядчик, ответственный за разработку проектной документации) | Генеральный подрядчик (Руковлитель и Планировщик проекта подрялчика) | Подрядчик, ответственный за выполнение работ, оказания услуг и поставку в рамках договора | EPC-подрядчик *(«Проектирование-поставка-строительство»)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ИОПСУ** | **ИП** | **ИПС** | **ИОСУ** | **ПСУ** | **ПСУ** | **ИПС** | **ИОПС** | **ИО** | **ИОПС** | **ОС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОП** | **ИОПС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** |
| **1.** | **Инициирование ИП** | **ОПС** | **ИП** | **ИПС** | | **ОС** | **П** | **ИПС** | **ОС** | **ИО** | **ПС** | **ОС** | **И** | | | | | | **ИП** | | **ИП** | **ИП** |
| 1.1 | Выявление потребности в реализации инвестиционной инициативы | ОС | И | П | | | | П | | | П | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Принятие решения об инициировании инвестиционного проекта на основании инвестиционной инициативы. Определение характеристик ИП. | С | П | П | | С | | П | | О | | | И | | | | | | | | | |
| 1.3 | Разработка, согласование и утверждение обоснования инвестиций (при необходимости для ИП нового строительства) | С | | И | | ОС | | И | | | | | | | | | | | ИП | | ИП | ИП |
| 1.4 | Формирование комплекта обосновывающей документации для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР (например, ТТ, директивный план-график, график взаиморасчетов и контрактации, проект паспорта проекта по форме Минэнерго) | П | И | ИС | | | | ИС | О | И | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 | Предварительное одобрение комплекта обосновывающей документации. Согласование проекта паспорта проекта по форме Минэнерго. Принятие решения о начале реализации ИП до его включения в ПП и/или ИПР | С | П | | | С | П | | С | И | С | ОС | И | | | | | | | | | |
| **2.** | **Планирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | | | **ИП** | **ИОП** | | **П** | | | **ИОП** | **ИОП** | **ИПС** | **П** | | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 2.1 | Определение руководителя проекта. Формирование/уточнение состава прочих участников команды проекта Заказчика и подрядных организаций | С | И | П | | | | П | ОИ | | | | | ИП | П | П | П | | И | И | И | И |
| 2.2 | Детализация этапов директивного графика ИП, формирование КСГ, исполнение которых осуществляется силами подрядной организации или Заказчика и начало которых запланировано на предстоящий квартал | П | П | | | | | | П | | | | | П | ИО | | | | И | И | И | И |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.3 | Назначение ответственных за выполнение и подтверждение выполнения задач в рамках КСГ, делегирование ответственности за выполнение задач организационного характера (при необходимости) | | | ИП | | | | ИП | | | | | | О | И | ИП | П | | | | | |
| 2.4 | Согласование КСГ проекта | П | П | | | | | | | | | | | О | И | С | П | | ПС | ПС | ПС | С |
| 2.5 | Сохранение базового плана | П | | | | | | | П | | П | | | О | И | П | | | | | | |
| **3.** | **Реализация. Проектирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИС** | | **ПС** | **ПСУ** | **ИС** | **СП** | | **П** | | | **ИОПС** | **ИОП** | **ПС** | **ИП** | | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 3.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | П | ПС | И | СП | | П | | | О | П | П | И | | И | | И | И |
| 3.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | О | П | С | И | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.3 | Организация получения разрешений/правоустанавливающих документов, необходимых для реализации проекта | П | П | И | | | | И | | | | | | О | П | П | И | | | | | |
| 3.4 | Обследование оборудования, ЗиС, ИС для целей проектирования. Согласование и утверждение акта обследования. | У | | С | | | | С | | | | | | О | П | С | И | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.5 | Разработка технического задания на проектирование/ технического проекта. Согласование и утверждение. | У | И | | | | | | | | | | | ОС | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| 3.6 | Выполнение инженерных изысканий. Согласование и утверждение отчета о результатах инженерных изысканий | У | | | | | | | | | | | | ОС | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| 3.7 | Разработка, согласование и утверждение комплекта проектной документации/технического проекта | С | И | С | | С | У | С | | | | | | ОП | П | ПС | ИП | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.8 | Разработка, согласование и утверждение рабочей и/или сметной документации | СУ | П | ИС | | У | | С | | | | | | О | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| **4.** | **Реализация. Выполнение основных работ** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | **П** | **ПС** | **ИП** | **ПС** | | **П** | | | **ИОПС** | **ОП** | **ПС** | **ИП** | | | **ИП** | **ИП** | **ИПС** |
| 4.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | | ПС | И | СП | | П | | | О | П | П | И | | | И | И | И |
| 4.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | О | П | С | И | | | ИП | ИП | ИП |
| 4.3 | Поставка, приемка оборудования/МТР | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | ИП | ИП | ИП |
| 4.4 | Выполнение основных работ в рамках ИП (СМР, ПНР, разработка ИС и др.) | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | И | И | И |
| 4.5 | Комплексное опробование оборудования/Приемка информационных систем в эксплуатацию | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | П | П | |
| 4.6 | Получение разрешения на ввод в эксплуатацию | С | П | | | | | | | | | | | ИО | П | П | П | | | П | И | П |
| 4.7 | Разработка, согласование и утверждение исполнительной/ эксплуатационной документации | У | И | | | | | | | | | | | ПС | О | С | И | | | ИП | ИП | И |
| **5.** | **Завершение** | **ИП** | **П** | **П** | | **ПС** | **ПС** | **П** | **П** | | **П** | | | **О** | **И** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 | Формирование архива исполнительной документации | | | | | | | | | | | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 5.2 | Формирование итогового отчета по ИП | П | П | | | П | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 5.3 | Выпуск приказа о завершении ИП. Постановка ОС/НМА на баланс | И | П | ИП | | С | С | ИП | П | | П | | | О | И | П | П | | | | | |
| 5.4 | Формирование архива данных по проекту | П | П | П | | П | П | П | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| **6.** | **Мониторинг и контроль реализации ИП** | **П** | **П** | **ИОП** | | | | **ИОП** | **П** | | | | **П** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИП** | | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** |
| 6.1 | Формирование и выдача заданий на выполнение работ (далее ЗНВР) | | | П | | | | П | | | | | | П | ИО | П | П | | П | П | П | П |
| 6.2 | Внесение отметок о фактическом выполнении ЗНВР и их подтверждение | | | ИО | | | | ИО | | | | | | П | П | ИО | И | | ИО | ИО | ИО | ИО |
| 6.3 | Подтверждение и уточнение (при необходимости) фактических данных в ЗНВР | | | И | | | | И | | | | | | ИО | П | И | П | | ИП | ИП | ИП | ИП |
| 6.4 | Внесение отметок о фактическом выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИО | | | | ИО | | | | | | П | П | | | | | | | |
| 6.5 | Подтверждение и уточнение (при необходимости) фактических данных о выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИП | | | | ИП | | | | | | ИО | П | | | | | | | |
| 6.6 | Актуализация КСГ или директивного план-графика и журнала поручений на основании подтвержденных ЗНВР, поручений и задач пакета организационных мероприятий | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | | | П | П | П | П |
| 6.7 | Анализ прогноза выполнения проекта, анализ рисков, формирование предложений по изменениям. Подготовка отчета о ходе реализации проекта | П | П | | | | | | | | | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 6.8 | Проведение совещания о ходе реализации проекта. Получение выписки из протокола. | П | П | П | | | | П | П | | | | П | ИО | П | П | П | | | | | |
| 6.9 | Актуализация КСГ проекта и журнала поручений на основании поручений из протокола совещания. Корректировка отчета о ходе реализации проекта на основании решений совещания | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | | | | | | |
| **7.** | **Мониторинг и контроль ИПР** | **П** | **П** | | **ИОПСУ** | **П** | **П** | | **ИОП** | | **ИОПС** | | **П** | **ИОП** | **П** | | | | **ПС** | **ПС** | | **ПС** |
| 7.1 | Анализ прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС. Формирование проекта протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | О | И | | | П | П | П | | | | | | | |
| 7.2 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | ОИ | И | П | | П | П | П | | | | | | | |
| 7.3 | Согласование изменения параметров проекта с подрядчиками. Доработка изменения параметров ИП. | П | П | | | | | | П | П | | | | ОИ | П | | | | ПС | ПС | | ПС |
| 7.4 | Анализ прогноза исполнения ИПР Общества/ПО. Формирование проекта протокола совещания по исполнению ИПР Общества/ПО | П | | | | П | | | | | О | И | П | П | П | | | | | | | |
| 7.5 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО | П | | | | П | П | | | | ОИ | И | П | П | П | | | | | | | |
| 7.6 | Подготовка к контрольному совещанию о ходе исполнения ИПР | | | | ОИ | | | | | | П | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7.8 | Проведение контрольного совещания о ходе исполнения ИПР подконтрольными организациями Общества | | | | ИОСУ | | И | | | | ИС | | | | | | | | | | |
| **8.** | **Управление рисками** | **П** | **П** | **П** | | | | **П** | | | | | | **ИО** | **И** | **П** | **И** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 8.1 | Определение рисковых зон проекта и мероприятий по минимизации рисков, фиксация их в типовом реестре рисков на этапе Инициирования ИП | О | И | И | | | | П | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2 | Идентификация и анализ рисков в ходе реализации ИП | П | П | П | | | | П | | | | | | ОИ | И | И | И | | П | П | П | П |
| 8.3 | Корректировка реестра рисков для ИП и плана мероприятий по управлению рисками | | | | | | | | | | | | | ОИ | | | | | | | | |
| **9.** | **Управление изменениями** | **ИПС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИОП** | | **ОПС** | | **И** | **ИО** | **ИП** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| **9.1** | **Управление изменениями ИП в случае, когда не требуется включение дополнительных мероприятий** | **ПС** | **П** | **П** | | **ПУ** | | **П** | **ИП** | | **ПС** | | **И** | **О** | **ИП** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 9.1.1 | Идентификация отклонений, формирование предложений по изменениям | П | П | | | | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 9.1.2 | Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта | П | П | | | | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 9.1.3 | Согласование и утверждение изменений паспорта проекта, в т.ч. директивного плана-графика и бюджета проекта | С | П | П | | У | | П | И | | С | | И | О | П | П | П | | П | П | П | П |
| **9.2** | **Управление изменениями ИП в случае включения дополнительных мероприятий** | **ИС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИО** | | **ОС** | | **И** | **ИО** | **П** | **П** | | | | | | |
| 9.2.1 | Рассмотрение возможности выполнения мероприятия в рамках выполняющегося инвестиционного проекта | И | П | | | С | | | О | | О | | И | И | П | П | | | | | | |
| 9.2.2 | Проверка (в случае необходимости, актуализация) характеристик ИП, в который инициируется включение дополнительного технического воздействия(-ий). | И | П | | | П | | | О | | О | | И | И | П | П | | | | | | |
| 9.2.4 | Актуализация согласованного паспорта проекта на инвестиционный проект, в состав которого инициируется включение дополнительного технического воздействия (-ий) | С | П | П | | у | | П | И | | С | | И | О | П | П | | | | | | |
| 9.2.5 | Согласование включения дополнительного технического воздействия в состав ИП | | | | | О | | | | | | | И | | | | | | | | | |
| **10.** | **Управление знаниями и документацией по ИП** | | **П** | **П** | | | | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **П** | **П** | **П** | **ОИ** | | | | |
| 10.1 | Формирование / актуализация правил накопления опыта планирования сроков выполнения работ и использования ресурсов | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.2 | Классификация и сохранение успешного опыта в ходе реализации проекта в соответствии с сформированными правилами | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.3 | Формирование или актуализация шаблона графика | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10.4 | Анализ отклонений от базового плана, реализовавшихся рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков. Доработка или актуализация шаблонов типовых документов | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.5 | Анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.6 | Доработка ИС | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.7 | Доработка ЛНД (А) | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |

И - исполняет

О - отвечает

С - согласовывает/утверждает

П - получает информацию

У - утверждает

Матрица распределения ответственности для инвестиционных проектов ТПиР, ИТ-проектов в части АСУТП и РЗА управляемых с помощью проектного подхода

| Код | Наименование процесса/процедуры | Главный инженер Филиала | Эксплуатация | Функциональные подразделения (Филиалы Общества/ПО) | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер Общества | Главный инженер Общества/ПО | Директор Филиала Общества/ПО | Функциональные подразделения (ИА Общества/ПО) | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО | Руководитель ИПР Общества/ПО | Планировщик ИПР Общества/ПО | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП | Руководитель проекта | Планировщик проекта | Технический куратор | Руководитель работ на объекте | Проектный офис | Генеральный проектировщик (Подрядчик, ответственный за разработку проектной документации) | Генеральный подрядчик (Руководитель и Планировщик проекта подрядчика) | Подрядчик, ответственный за выполнение работ, оказания услуг и поставку в рамках договора | EPC-подрядчик (*«Проектирование-поставка-строительство»*) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ИОПСУ** | **ИП** | **ИПС** | **ИОСУ** | **ПСУ** | **ПСУ** | **ИПС** | **ИОПС** | **ИО** | **ИОПС** | **ОС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОП** | **ИОПС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** |
| **1.** | **Инициирование ИП** | **ОПС** | **ИП** | **ИПС** | | **С** | **П** | **ИПС** | **ОС** | **ИО** | **ПС** | **ОС** | **И** | | | | | | **ИП** | | **ИП** | **ИП** |
| 1.1 | Выявление потребности в реализации инвестиционной инициативы | ОС | И | П | | | | П | | | П | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Принятие решения об инициировании инвестиционного проекта на основании инвестиционной инициативы. Определение характеристик ИП. | С | П | П | | С | | П | | О | | | И | | | | | | | | | |
| 1.3 | Формирование комплекта обосновывающей документации для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР (например, ТТ, директивный план-график, график взаиморасчетов и контрактации, проект паспорта проекта по форме Минэнерго) | П | И | ИС | | | | ИС | О | И | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | Предварительное одобрение комплекта обосновывающей документации. Согласование проекта паспорта проекта по форме Минэнерго. Принятие решения о начале реализации ИП до его включения в ПП и/или ИПР | С | П | | | С | П | | С | И | С | ОС | И | | | | | | | | | |
| **2.** | **Планирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | | | **ИП** | **ИОП** | | **П** | | | **ИОП** | **ИОП** | **ИПС** | **П** | | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 2.1 | Определение руководителя проекта. Формирование/уточнение состава прочих участников команды проекта Заказчика и подрядных организаций | С | И | П | | | | П | ОИ | | | | | ИП | П | П | П | | И | И | И | И |
| 2.2 | Детализация этапов директивного графика ИП, формирование КСГ, исполнение которых осуществляется силами подрядной организации или Заказчика и начало которых запланировано на предстоящий квартал | П | П | | | | | | П | | | | | П | ИО | | | | И | И | И | И |
| 2.3 | Назначение ответственных за выполнение и подтверждение выполнения задач в рамках КСГ, делегирование ответственности за выполнение задач организационного характера (при необходимости) | | | ИП | | | | ИП | | | | | | О | И | ИП | П | | | | | |
| 2.4 | Согласование КСГ проекта | П | П | | | | | | | | | | | О | И | С | П | | ПС | ПС | ПС | С |
| 2.5 | Сохранение базового плана | П | | | | | | | П | | П | | | О | И | П | | | | | | |
| **3.** | **Реализация. Проектирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИС** | | **ПС** | **ПСУ** | **ИС** | **СП** | | **П** | | | **ИОПС** | **ИОП** | **ПС** | **ИП** | | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | П | ПС | И | СП | | П | | | О | П | П | И | | И | | И | И |
| 3.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | О | П | С | И | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.3 | Организация получения разрешений/правоустанавливающих документов, необходимых для реализации проекта | П | П | И | | | | И | | | | | | О | П | П | И | | | | | |
| 3.4 | Обследование оборудования, ЗиС, ИС для целей проектирования. Согласование и утверждение акта обследования. | У | | С | | | | С | | | | | | О | П | С | И | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.5 | Разработка технического задания на проектирование/ технического проекта. Согласование и утверждение. | У | И | | | | | | | | | | | ОС | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| 3.6 | Выполнение инженерных изысканий. Согласование и утверждение отчета о результатах инженерных изысканий | У | | | | | | | | | | | | ОС | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| 3.7 | Разработка, согласование и утверждение комплекта проектной документации/технического проекта | С | И | С | | С | У | С | | | | | | ОП | П | ПС | ИП | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.8 | Разработка, согласование и утверждение рабочей и/или сметной документации | СУ | П | ИС | | У | | С | | | | | | О | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| **4.** | **Реализация. Выполнение основных работ** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | **П** | **ПС** | **ИП** | **ПС** | | **П** | | | **ИОПС** | **ОП** | **ПС** | **ИП** | | | **ИП** | **ИП** | **ИПС** |
| 4.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | П | ПС | И | СП | | П | | | О | П | П | И | | | И | И | И |
| 4.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | О | П | С | И | | | ИП | ИП | ИП |
| 4.3 | Поставка, приемка оборудования/МТР | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | ИП | ИП | ИП |
| 4.4 | Выполнение основных работ в рамках ИП (СМР, ПНР, разработка ИС и др.) | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | И | И | И |
| 4.5 | Комплексное опробование оборудования/Приемка информационных систем в эксплуатацию | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | П | П | |
| 4.6 | Получение разрешения на ввод в эксплуатацию | С | П | | | | | | | | | | | ИО | П | П | П | | | П | И | П |
| 4.7 | Разработка, согласование и утверждение исполнительной/ эксплуатационной документации | У | И | | | | | | | | | | | ПС | О | С | И | | | ИП | ИП | И |
| **5.** | **Завершение** | **ИП** | **П** | **П** | | **ПС** | **ПС** | **П** | **П** | | **П** | | | **О** | **И** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 5.1 | Формирование архива исполнительной документации | | | | | | | | | | | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 5.2 | Формирование итогового отчета по ИП | П | П | | | П | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 5.3 | Выпуск приказа о завершении ИП. Постановка ОС/НМА на баланс | И | П | ИП | | С | С | ИП | П | | П | | | О | И | П | П | | | | | |
| 5.4 | Формирование архива данных по проекту | П | П | П | | П | П | П | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| **6.** | **Мониторинг и контроль реализации ИП** | **П** | **П** | **ИОП** | | | | **ИОП** | **П** | | | | **П** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИП** | | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** |
| 6.1 | Формирование и выдача заданий на выполнение работ (далее ЗНВР) | | | П | | | | П | | | | | | П | ИО | П | П | | П | П | П | П |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.2 | Внесение отметок о фактическом выполнении ЗНВР и их подтверждение | | | ИО | | | | ИО | | | | | | П | П | ИО | И | | ИО | ИО | ИО | ИО |
| 6.3 | Подтверждение и уточнение (при необходимости) фактических данных в ЗНВР | | | И | | | | И | | | | | | ИО | П | И | П | | ИП | ИП | ИП | ИП |
| 6.4 | Внесение отметок о фактическом выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИО | | | | ИО | | | | | | П | П | | | | | | | |
| 6.5 | Подтверждение и уточнение (при необходимости) фактических данных о выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИП | | | | ИП | | | | | | ИО | П | | | | | | | |
| 6.6 | Актуализация КСГ или директивного план-графика и журнала поручений на основании подтвержденных ЗНВР, поручений и задач пакета организационных мероприятий | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | | | П | П | П | П |
| 6.7 | Анализ прогноза выполнения проекта, анализ рисков, формирование предложений по изменениям. Подготовка отчета о ходе реализации проекта | П | П | | | | | | | | | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 6.8 | Проведение совещания о ходе реализации проекта. Получение выписки из протокола. | П | П | П | | | | П | П | | | | П | ИО | П | П | П | | | | | |
| 6.9 | Актуализация КСГ проекта и журнала поручений на основании поручений из протокола совещания. Корректировка отчета о ходе реализации проекта на основании решений совещания | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | | | | | | |
| **7.** | **Мониторинг и контроль ИПР** | **П** | **П** | | **ИОПСУ** | **ИПС** | **П** | | **ИОП** | | **ИОПС** | | **П** | **ИОП** | **П** | | | | **ПС** | **ПС** | | **ПС** |
| 7.1 | Анализ прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС. Формирование проекта протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | О | И | | | П | П | П | | | | | | | |
| 7.2 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | ОИ | И | П | | П | П | П | | | | | | | |
| 7.3 | Согласование изменения параметров проекта с подрядчиками. Доработка изменения параметров ИП. | П | П | | | | | | П | П | | | | ОИ | П | | | | ПС | ПС | | ПС |
| 7.4 | Анализ прогноза исполнения ИПР Общества/ПО. Формирование проекта протокола совещания по исполнению ИПР Общества/ПО | П | | | | П | | | | | О | И | П | П | П | | | | | | | |
| 7.5 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО | П | | | | П | П | | | | ОИ | И | П | П | П | | | | | | | |
| 7.6 | Подготовка к контрольному совещанию о ходе исполнения ИПР | | | | ОИ | П | | | | | П | | | | | | | | | | | |
| 7.8 | Проведение контрольного совещания о ходе исполнения ИПР подконтрольными организациями Общества | | | | ИОСУ | ИС | | | | | ИС | | | | | | | | | | | |
| **8.** | **Управление рисками** | **П** | **П** | **П** | | | | **П** | | | | | | **ИО** | **И** | **П** | **И** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 8.1 | Определение рисковых зон проекта и мероприятий по минимизации рисков, фиксация их в типовом реестре рисков на этапе Инициирования ИП | О | И | И | | | | П | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2 | Идентификация и анализ рисков в ходе реализации ИП | П | П | П | | | | П | | | | | | ОИ | И | И | И | | П | П | П | П |
| 8.3 | Корректировка реестра рисков для ИП и плана мероприятий по управлению рисками | | | | | | | | | | | | | ОИ | | | | | | | | |
| **9.** | **Управление изменениями** | **ИПС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИОП** | | **ОПС** | | **И** | **ИО** | **ИП** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **9.1** | **Управление изменениями ИП в случае, когда не требуется включение дополнительных мероприятий** | **ПС** | **П** | **П** | | **ПУ** | | **П** | **ИП** | | **ПС** | | **И** | **О** | **ИП** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 9.1.1 | Идентификация отклонений, формирование предложений по изменениям | П | П | | | | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 9.1.2 | Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта | П | П | | | | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 9.1.3 | Согласование и утверждение изменений паспорта проекта, в т.ч. директивного плана-графика и бюджета проекта | С | П | П | | У | | П | И | | С | | И | О | П | П | П | | П | П | П | П |
| **9.2** | **Управление изменениями ИП в случае включения дополнительных мероприятий** | **ИС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИО** | | **ОС** | | **И** | **ИО** | **П** | **П** | | | | | | |
| 9.2.1 | Рассмотрение возможности выполнения мероприятия в рамках выполняющегося инвестиционного проекта | И | П | | | С | | | О | | О | | И | И | П | П | | | | | | |
| 9.2.2 | Проверка (в случае необходимости, актуализация) характеристик ИП, в который инициируется включение дополнительного технического воздействия(-ий). | И | П | | | П | | | О | | О | | И | И | П | П | | | | | | |
| 9.2.4 | Актуализация согласованного паспорта проекта на инвестиционный проект, в состав которого инициируется включение дополнительного технического воздействия (-ий) | С | П | П | | у | | П | И | | С | | И | О | П | П | | | | | | |
| 9.2.5 | Согласование включения дополнительного технического воздействия в состав ИП | | | | | О | | | | | | | И | | | | | | | | | |
| **10.** | **Управление знаниями и документацией по ИП** | | **П** | **П** | | | | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **П** | **П** | **П** | **ОИ** | | | | |
| 10.1 | Формирование / актуализация правил накопления опыта планирования сроков выполнения работ и использования ресурсов | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.2 | Классификация и сохранение успешного опыта в ходе реализации проекта в соответствии с сформированными правилами | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.3 | Формирование или актуализация шаблона графика | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.4 | Анализ отклонений от базового плана, реализовавшихся рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков. Доработка или актуализация шаблонов типовых документов | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.5 | Анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.6 | Доработка ИС | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.7 | Доработка ЛНД (А) | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |

И - исполняет

О - отвечает

С - согласовывает/утверждает

П - получает информацию

У - утверждает

Матрица распределения ответственности для инвестиционных проектов ТПиР, ИТ-проектов в части АСУТП и РЗА, управляемых с помощью проектного конвейера

| Код | Наименование процесса/процедуры | Главный инженер Филиала | Эксплуатация | Функциональные подразделения (Филиалы Общества/ПО) | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер Общества | Главный инженер Общества/ПО | Директор Филиала Общества/ПО | Функциональные подразделения (ЙА Общества/ПО) | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО | Руководитель ИПР Общества/ПО | Планировщик ИПР Общества/ПО | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП | Технический куратор | Проектный офис | Генеральный проектировщик (Подрядчик, ответственный за разработку проектной документации) | Генеральный подрядчик (Руководитель и Планировщик проекта подрядчика) | Подрядчик, ответственный за выполнение работ, оказания услуг и поставку в рамках договора | EPC-подрядчик *(«Проектирование-поставка-строительство»)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ИОПСУ** | **ИП** | **ИПС** | **ИОСУ** | **ПСУ** | **ПСУ** | **ИПС** | **ИОПС** | **ИО** | **ИОПС** | **ОС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** |
| **1.** | **Инициирование ИП** | **ОПС** | **ИП** | **ИПС** | | **С** | **П** | **ИПС** | **ОС** | **ИО** | **ПС** | **ОС** | **И** | | | **ИП** | | **ИП** | **ИП** |
| 1.1 | Выявление потребности в реализации инвестиционной инициативы | ОС | И | П | | | | П | | | П | | | | | | | | |
| 1.2 | Принятие решения об инициировании инвестиционного проекта на основании инвестиционной инициативы. Определение характеристик ИП. | С | П | П | | С | | П | | О | | | И | | | | | | |
| 1.3 | Формирование комплекта обосновывающей документации для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР (например, ТТ, директивный план-график, график взаиморасчетов и контрактации, проект паспорта проекта по форме Минэнерго) | П | И | ИС | | | | ИС | О | И | | | | | | | | | |
| 1.4 | Предварительное одобрение комплекта обосновывающей документации. Согласование проекта паспорта проекта по форме Минэнерго. Принятие решения о начале реализации ИП до его включения в ПП и/или ИПР | С | П | | | С | П | | С | И | С | ОС | И | | | | | | |
| **2.** | **Планирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | | | **ИП** | **ИОП** | | **П** | | | **П** | **ИОП** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 2.1 | Определение ответственного за реализацию проекта. Формирование/уточнение состава прочих участников команды проекта Заказчика | С | И | П | | | | П | ОИ | | | | | П | ИП | | | | |
| 2.2 | Назначение ответственных за выполнение и подтверждение выполнения задач в рамках Директивного плана-графика, делегирование ответственности за выполнение задач организационного характера (при необходимости) | | | ИП | | | | ИП | | | | | | П | ИО | | | | |
| 2.3 | Сохранение базового плана | П | | | | | | | П | | П | | | П | ИО | | | | |
| **3.** | **Реализация. Проектирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИС** | | **ПС** | **ПСУ** | **ИС** | **СП** | | **П** | | | **ПС** | **О** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | П | ПС | И | СП | | П | | | П | О | И | | И | И |
| 3.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | С | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.3 | Организация получения разрешений/правоустанавливающих документов, необходимых для реализации проекта | П | П | И | | | | И | | | | | | П | О | | | | |
| 3.4 | Обследование оборудования, ЗиС, ИС для целей проектирования. Согласование и утверждение акта обследования. | У | | С | | | | С | | | | | | С | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.5 | Разработка технического задания на проектирование/ технического проекта. Согласование и утверждение. | У | И | | | | | | | | | | | С | О | ИС | | ИС | ИС |
| 3.6 | Выполнение инженерных изысканий. Согласование и утверждение отчета о результатах инженерных изысканий | У | | | | | | | | | | | | С | О | ИС | | ИС | ИС |
| 3.7 | Разработка, согласование и утверждение комплекта проектной документации/технического проекта | С | И | С | | С | У | С | | | | | | ПС | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.8 | Разработка, согласование и утверждение рабочей и/или сметной документации | СУ | П | ИС | | У | | С | | | | | | С | О | ИС | | ИС | ИС |
| **4.** | **Реализация. Выполнение основных работ** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | **П** | **ПС** | **ИП** | **ПС** | | **П** | | | **ПС** | **ИОПС** | | **ИП** | **ИП** | **ИПС** |
| 4.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | П | ПС | И | СП | | П | | | П | О | | И | И | И |
| 4.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | С | О | | ИП | ИП | ИП |
| 4.3 | Поставка, приемка оборудования/МТР | П | П | П | | П | П | П | | | | | | С | О | | ИП | ИП | ИП |
| 4.4 | Выполнение основных работ в рамках ИП (СМР, ПНР, разработка ИС и др.) | П | П | П | | П | П | П | | | | | | С | О | | И | И | И |
| 4.5 | Комплексное опробование оборудования/Приемка информационных систем в эксплуатацию | П | П | П | | П | П | П | | | | | | С | ИОП | | П | П | |
| 4.6 | Получение разрешения на ввод в эксплуатацию | С | П | | | | | | | | | | | П | ИО | | П | И | П |
| 4.7 | Разработка, согласование и утверждение исполнительной/ эксплуатационной документации | У | И | | | | | | | | | | | С | ОС | | ИП | ИП | И |
| **5.** | **Завершение** | **ИП** | **П** | **П** | | **ПС** | **ПС** | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **ИО** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 5.1 | Формирование архива исполнительной документации | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | П | П | П |
| 5.2 | Формирование итогового отчета по ИП | П | П | | | П | | | П | | П | | | П | ИО | П | П | П | П |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.3 | Выпуск приказа о завершении ИП. Постановка ОС/НМА на баланс | И | П | ИП | | С | С | ИП | П | | П | | | П | ИО | | | | |
| 5.4 | Формирование архива данных по проекту | П | П | П | | П | П | П | П | | П | | | П | ИО | П | П | П | П |
| **6.** | **Мониторинг и контроль реализации ИП** | **П** | **П** | **ИОП** | | | | **ИОП** | **П** | | | | **П** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** |
| 6.1 | Внесение отметок о фактическом выполнении задач Директивного плана-графика, задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИО | | | | ИО | | | | | | И | О | | | | |
| 6.2 | Анализ прогноза выполнения проекта, анализ рисков, формирование предложений по изменениям. | П | П | | | | | | | | | | | П | ОИ | П | П | П | П |
| **7.** | **Мониторинг и контроль ИПР** | **П** | **П** | | **ИОПСУ** | **ИПС** | **П** | | **ИОП** | | **ИОПС** | | **П** | | **ИОП** | **ПС** | **ПС** | | **ПС** |
| 7.1 | Анализ прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС. Формирование проекта протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | О | И | | | П | | П | | | | |
| 7.2 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | ОИ | И | П | | П | | П | | | | |
| 7.3 | Согласование изменения параметров проекта с подрядчиками. Доработка изменения параметров ИП. | П | П | | | | | | П | П | | | | | ОИ | ПС | ПС | | ПС |
| 7.4 | Анализ прогноза исполнения ИПР Общества/ПО. Формирование проекта протокола совещания по исполнению ИПР Общества/ПО | П | | | | П | | | | | О | И | П | | П | | | | |
| 7.5 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО | П | | | | П | П | | | | ИО | И | П | | П | | | | |
| 7.6 | Подготовка к контрольному совещанию о ходе исполнения ИПР | | | | ИО | П | | | | | П | | | | П | | | | |
| 7.8 | Проведение контрольного совещания о ходе исполнения ИПР подконтрольными организациями Общества | | | | ИОСУ | ИС | | | | | ИС | | | | П | | | | |
| **8.** | **Управление рисками** | **П** | **П** | **П** | | | | **П** | | | | | | **П** | **ИОП** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 8.1 | Идентификация и анализ рисков в ходе реализации ИП | П | П | П | | | | П | | | | | | И | ОИП | П | П | П | П |
| 8.2 | Корректировка реестра рисков для ИП и плана мероприятий по управлению рисками | | | | | | | | | | | | | | ОИП | | | | |
| **9.** | **Управление изменениями** | **ИПС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИОП** | | **ОПС** | | **И** | **П** | **ИО** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| **9.1** | **Управление изменениями ИП в случае, когда не требуется включение дополнительных мероприятий** | **ПС** | **П** | **П** | | **ПУ** | | **П** | **ИП** | | **ПС** | | **И** | **П** | **ИО** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 9.1.1 | Идентификация отклонений, формирование предложений по изменениям | П | П | | | | | | П | | П | | | П | ИО | П | П | П | П |
| 9.1.2 | Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта | П | П | | | | | | П | | П | | | П | ИО | П | П | П | П |
| 9.1.3 | Согласование и утверждение изменений паспорта проекта, в т.ч. директивного плана-графика и бюджета проекта | С | П | П | | У | | П | И | | С | | И | П | ИО | П | П | П | П |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **9.2** | **Управление изменениями ИП в случае включения дополнительных мероприятий** | **ИС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИО** | | **ОС** | | **И** | **П** | **ИО** | | | | |
| 9.2.1 | Рассмотрение возможности выполнения мероприятия в рамках выполняющегося инвестиционного проекта | И | П | | | С | | | О | | О | | И | П | И | | | | |
| 9.2.2 | Проверка (в случае необходимости, актуализация) характеристик ИП, в который инициируется включение дополнительного технического воздействия(-ий). | И | П | | | П | | | О | | О | | И | П | И | | | | |
| 9.2.4 | Актуализация согласованного паспорта проекта на инвестиционный проект, в состав которого инициируется включение дополнительного технического воздействия (-ий) | С | П | П | | у | | П | И | | С | | И | П | О | | | | |
| 9.2.5 | Согласование включения дополнительного технического воздействия в состав ИП | | | | | О | | | | | | | И | | | | | | |
| **10.** | **Управление знаниями и документацией по ИП** | | **П** | **П** | | | | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **ОИ** | | | | |
| 10.1 | Формирование / актуализация правил накопления опыта планирования сроков выполнения работ и использования ресурсов | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.2 | Классификация и сохранение успешного опыта в ходе реализации проекта в соответствии с сформированными правилами | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.3 | Формирование или актуализация шаблона графика | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.4 | Анализ отклонений от базового плана, реализовавшихся рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков. Доработка или актуализация шаблонов типовых документов | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.5 | Анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.6 | Доработка ИС | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.7 | Доработка ЛНД (А) | | П | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |

И - исполняет

О - отвечает

С - согласовывает/утверждает

П - получает информацию

У - утверждает

Матрица распределения ответственности для инвестиционных ИТ-проектов (кроме АСУТП и РЗА), управляемых с помощью проектного подхода

| Код | Наименование процесса/процедуры | Руководитель функционального заказчика (для ИТ-проектов) | Функциональный заказчик/ инициатор | Функциональные подразделения (Филиалы Общества/ПО) | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер Общества | Директор ДИТиЦР | Директор Филиала Общества/ПО | Функциональные подразделения (ИА Общества/ПО) | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО | Руководитель ИПР Общества/ПО | Планировщик ИПР Общества/ПО | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП | Руководитель проекта | Планировщик проекта | Технический куратор | Руководитель работ на объекте | Проектный офис | Генеральный проектировщик (Подрядчик, ответственный за разработку проектной документации) | Генеральный подрядчик (Руководитель и Планировщик проекта подрядчика) | Подрядчик, ответственный за выполнение работ, оказания услуг и поставку в рамках договора | EPC-подрядчик (*«Проектирование-поставка-строительство»*) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ИОПСУ** | **ИП** | **ИПС** | **ИОСУ** | **ОПСУ** | **ПСУ** | **ИПС** | **ИОПС** | **ИО** | **ИОПС** | **ОС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОП** | **ИОПС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** |
| **1.** | **Инициирование ИП** | **ПС** | **ИП** | **ИПС** | | **ОС** | **П** | **ИПС** | **ОС** | **ИО** | **ПС** | **ОС** | **И** | | | | | | **ИП** | | **ИП** | **ИП** |
| 1.1 | Выявление потребности в реализации инвестиционной инициативы | С | И | П | | О | | П | | | П | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Принятие решения об инициировании инвестиционного проекта на основании инвестиционной инициативы. Определение характеристик ИП. | С | П | П | | С | | П | | О | | | И | | | | | | | | | |
| 1.3 | Формирование комплекта обосновывающей документации для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР (например, ТТ, директивный план-график, график взаиморасчетов и контрактации, проект паспорта проекта по форме Минэнерго) | П | И | ИС | | | | ИС | О | И | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | Предварительное одобрение комплекта обосновывающей документации. Согласование проекта паспорта проекта по форме Минэнерго. Принятие решения о начале реализации ИП до его включения в ПП и/или ИПР | С | П | | | С | П | | С | И | С | ОС | И | | | | | | | | | |
| **2.** | **Планирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | | | **ИП** | **ИОП** | | **П** | | | **ИОП** | **ИОП** | **ИПС** | **П** | | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 2.1 | Определение руководителя проекта. Формирование/уточнение состава прочих участников команды проекта Заказчика и подрядных организаций | С | И | П | | | | П | ОИ | | | | | ИП | П | П | П | | И | И | И | И |
| 2.2 | Детализация этапов директивного графика ИП, формирование КСГ, исполнение которых осуществляется силами подрядной организации или Заказчика и начало которых запланировано на предстоящий квартал | П | П | | | | | | П | | | | | П | ИО | | | | И | И | И | И |
| 2.3 | Назначение ответственных за выполнение и подтверждение выполнения задач в рамках КСГ, делегирование ответственности за выполнение задач организационного характера (при необходимости) | | | ИП | | | | ИП | | | | | | О | И | ИП | П | | | | | |
| 2.4 | Согласование КСГ проекта | П | П | | | | | | | | | | | О | И | С | П | | ПС | ПС | ПС | С |
| 2.5 | Сохранение базового плана | П | | | | | | | П | | П | | | О | И | П | | | | | | |
| **3.** | **Реализация. Проектирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИС** | | **ПС** | **ПСУ** | **ИС** | **СП** | | **П** | | | **ИОПС** | **ИОП** | **ПС** | **ИП** | | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | | ПС | И | СП | | П | | | О | П | П | И | | И | | И | И |
| 3.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | О | П | С | И | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.3 | Организация получения разрешений/правоустанавливающих документов, необходимых для реализации проекта | П | П | И | | | | И | | | | | | О | П | П | И | | | | | |
| 3.4 | Обследование ИС для целей проектирования. Согласование и утверждение акта обследования. | С | | С | | У | | С | | | | | | О | П | С | И | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.5 | Разработка технического проекта. Согласование и утверждение. | | И | | | | | | | | | | | ОС | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| 3.6 | Выполнение инженерных изысканий. Согласование и утверждение отчета о результатах инженерных изысканий | | | | | | | | | | | | | ОС | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| 3.7 | Разработка, согласование и утверждение технического проекта | С | И | С | | С | У | С | | | | | | ОП | П | ПС | ИП | | ИП | | ИП | ИП |
| 3.8 | Разработка, согласование и утверждение рабочей и/или сметной документации | П | П | ИС | | У | | С | | | | | | О | П | С | И | | ИС | | ИС | ИС |
| **4.** | **Реализация. Выполнение основных работ** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | **П** | **ПС** | **ИП** | **ПС** | | **П** | | | **ИОПС** | **ОП** | **ПС** | **ИП** | | | **ИП** | **ИП** | **ИПС** |
| 4.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | | ПС | И | СП | | П | | | О | П | П | И | | | И | И | И |
| 4.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | О | П | С | И | | | ИП | ИП | ИП |
| 4.3 | Поставка, приемка оборудования/МТР | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | ИП | ИП | ИП |
| 4.4 | Выполнение основных работ в рамках ИП (СМР, ПНР, разработка ИС и др.) | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | И | И | И |
| 4.5 | Комплексное опробование оборудования/Приемка информационных систем в эксплуатацию | П | П | П | | П | П | П | | | | | | О | П | С | И | | | П | П | |
| 4.6 | Получение разрешения на ввод в эксплуатацию | С | П | | | | | | | | | | | ИО | П | П | П | | | П | И | П |
| 4.7 | Разработка, согласование и утверждение исполнительной/ эксплуатационной документации | У | И | | | | | | | | | | | ПС | О | С | И | | | ИП | ИП | И |
| **5.** | **Завершение** | **ИП** | **П** | **П** | | **ПС** | **ПС** | **П** | **П** | | **П** | | | **О** | **И** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 5.1 | Формирование архива исполнительной документации | | | | | | | | | | | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 5.2 | Формирование итогового отчета по ИП | П | П | | | П | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 5.3 | Выпуск приказа о завершении ИП. Постановка ОС/НМА на баланс | И | П | ИП | | С | С | ИП | П | | П | | | О | И | П | П | | | | | |
| 5.4 | Формирование архива данных по проекту | П | П | П | | П | П | П | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| **6.** | **Мониторинг и контроль реализации ИП** | **П** | **П** | **ИОП** | | | | **ИОП** | **П** | | | | **П** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИП** | | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** |
| 6.1 | Формирование и выдача заданий на выполнение работ (далее ЗНВР) | | | П | | | | П | | | | | | П | ИО | П | П | | П | П | П | П |
| 6.2 | Внесение отметок о фактическом выполнении ЗНВР и их подтверждение | | | ИО | | | | ИО | | | | | | П | П | ИО | И | | ИО | ИО | ИО | ИО |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.3 | Подтверждение и уточнение (при необходимости) фактических данных в ЗНВР | | | И | | | | И | | | | | | ИО | П | И | П | | ИП | ИП | ИП | ИП |
| 6.4 | Внесение отметок о фактическом выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИО | | | | ИО | | | | | | П | П | | | | | | | |
| 6.5 | Подтверждение и уточнение (при необходимости) фактических данных о выполнении задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИП | | | | ИП | | | | | | ИО | П | | | | | | | |
| 6.6 | Актуализация КСГ или директивного план-графика и журнала поручений на основании подтвержденных ЗНВР, поручений и задач пакета организационных мероприятий | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | | | П | П | П | П |
| 6.7 | Анализ прогноза выполнения проекта, анализ рисков, формирование предложений по изменениям. Подготовка отчета о ходе реализации проекта | П | П | | | | | | | | | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 6.8 | Проведение совещания о ходе реализации проекта. Получение выписки из протокола. | П | П | П | | | | П | П | | | | П | ИО | П | П | П | | | | | |
| 6.9 | Актуализация КСГ проекта и журнала поручений на основании поручений из протокола совещания. Корректировка отчета о ходе реализации проекта на основании решений совещания | | | | | | | | | | | | | П | ИО | П | | | | | | |
| **7.** | **Мониторинг и контроль ИПР** | **П** | **П** | | **ИОПСУ** | **П** | **П** | | **ИОП** | | **ИОПС** | | **П** | **ИОП** | **П** | | | | **ПС** | **ПС** | | **ПС** |
| 7.1 | Анализ прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС. Формирование проекта протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | О | И | | | П | П | П | | | | | | | |
| 7.2 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | ОИ | И | П | | П | П | П | | | | | | | |
| 7.3 | Согласование изменения параметров проекта с подрядчиками. Доработка изменения параметров ИП. | П | П | | | | | | П | П | | | | ОИ | П | | | | ПС | ПС | | ПС |
| 7.4 | Анализ прогноза исполнения ИПР Общества/ПО. Формирование проекта протокола совещания по исполнению ИПР Общества/ПО | П | | | | П | | | | | О | И | П | П | П | | | | | | | |
| 7.5 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО | П | | | | П | П | | | | ОИ | И | П | П | П | | | | | | | |
| 7.6 | Подготовка к контрольному совещанию о ходе исполнения ИПР | | | | ОИ | | | | | | П | | | | | | | | | | | |
| 7.8 | Проведение контрольного совещания о ходе исполнения ИПР подконтрольными организациями Общества | | | | ИОСУ | | | | | | ИС | | | | | | | | | | | |
| **8.** | **Управление рисками** | **П** | **П** | **П** | | | | **П** | | | | | | **ИО** | **И** | **П** | **И** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 8.1 | Определение рисковых зон проекта и мероприятий по минимизации рисков, фиксация их в типовом реестре рисков на этапе Инициирования ИП | П | О | И | | | | П | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2 | Идентификация и анализ рисков в ходе реализации ИП | П | П | П | | | | П | | | | | | ОИ | И | И | И | | П | П | П | П |
| 8.3 | Корректировка реестра рисков для ИП и плана мероприятий по управлению рисками | | | | | | | | | | | | | ОИ | | | | | | | | |
| **9.** | **Управление изменениями** | **ИПС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИОП** | | **ОПС** | | **И** | **ИО** | **ИП** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |
| **9.1** | **Управление изменениями ИП в случае, когда не требуется включение дополнительных мероприятий** | **ПС** | **П** | **П** | | **ПУ** | | **П** | **ИП** | | **ПС** | | **И** | **О** | **ИП** | **П** | **П** | | **П** | **П** | **П** | **П** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.1.1 | Идентификация отклонений, формирование предложений по изменениям | П | П | | | | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 9.1.2 | Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта | П | П | | | | | | П | | П | | | О | И | П | П | | П | П | П | П |
| 9.1.3 | Согласование и утверждение изменений паспорта проекта, в т.ч. директивного плана-графика и бюджета проекта | С | П | П | | У | | П | И | | С | | И | О | П | П | П | | П | П | П | П |
| **9.2** | **Управление изменениями ИП в случае включения дополнительных мероприятий** | **ИС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИО** | | **ОС** | | **И** | **ИО** | **П** | **П** | | | | | | |
| 9.2.1 | Рассмотрение возможности выполнения мероприятия в рамках выполняющегося инвестиционного проекта | И | П | | | С | | | О | | О | | И | И | П | П | | | | | | |
| 9.2.2 | Проверка (в случае необходимости, актуализация) характеристик ИП, в который инициируется включение дополнительного технического воздействия(-ий). | И | П | | | П | | | О | | О | | И | И | П | П | | | | | | |
| 9.2.4 | Актуализация согласованного паспорта проекта на инвестиционный проект, в состав которого инициируется включение дополнительного технического воздействия (-ий) | С | П | П | | у | | П | И | | С | | И | О | П | П | | | | | | |
| 9.2.5 | Согласование включения дополнительного технического воздействия в состав ИП | | | | | О | | | | | | | И | | | | | | | | | |
| **10.** | **Управление знаниями и документацией по ИП** | | | **П** | | | | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **П** | **П** | **П** | **ОИ** | | | | |
| 10.1 | Формирование / актуализация правил накопления опыта планирования сроков выполнения работ и использования ресурсов | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.2 | Классификация и сохранение успешного опыта в ходе реализации проекта в соответствии с сформированными правилами | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.3 | Формирование или актуализация шаблона графика | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.4 | Анализ отклонений от базового плана, реализовавшихся рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков. Доработка или актуализация шаблонов типовых документов | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.5 | Анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.6 | Доработка ИС | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |
| 10.7 | Доработка ЛНД (А) | | | П | | | | П | П | | П | | | П | П | П | П | ОИ | | | | |

И - исполняет

О - отвечает

С - согласовывает/утверждает

П - получает информацию

У - утверждает

Матрица распределения ответственности для инвестиционных ИТ-проектов (кроме АСУТП и РЗА), управляемых с помощью проектного конвейера

| Код | Наименование процесса/процедуры | Руководитель функционального заказчика (для ИТ-проектов) / Функциональный заказчик/ инициатор | Функциональные подразделения (Филиалы Общества/ПО) | Член правления, заместитель генерального директора – главный инженер Общества | Директор ДИТиЦР | Директор Филиала Общества/ПО | Функциональные подразделения (ИА Общества/ПО) | Руководитель ИПР Филиала Общества/ПО | Планировщик ИПР Филиала Общества/ПО | Руководитель ИПР Общества/ПО | Планировщик ИПР Общества/ПО | Коллегиальный орган, обеспечивающий принятие ключевых решений в ходе управления ИП | Технический куратор | Проектный офис | Генеральный проектировщик (Подрядчик, ответственный за разработку проектной документации) | Генеральный подрядчик (Руководитель и Планировщик проекта подрядчика) | Подрядчик, ответственный за выполнение работ, оказания услуг и поставку в рамках договора | ЕРС-подрядчик *(«Проектирование-поставки-строительство»)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ИОПСУ** | **ИПС** | **ИОСУ** | **ОПСУ** | **ПСУ** | **ИПС** | **ИОПС** | **ИО** | **ИОПС** | **ОС** | **ИП** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** | **ИОПС** |
| **1.** | **Инициирование ИП** | **ПС** | **ИП** | **ИПС** | **ОС** | **П** | **ИПС** | **ОС** | **ИО** | **ПС** | **ОС** | **И** | | | **ИП** | | **ИП** | **ИП** |
| 1.1 | Выявление потребности в реализации инвестиционной инициативы | С | И | П | О | | П | | | П | | | | | | | | |
| 1.2 | Принятие решения об инициировании инвестиционного проекта на основании инвестиционной инициативы. Определение характеристик ИП. | С | П | П | С | | П | | О | | | И | | | | | | |
| 1.3 | Формирование комплекта обосновывающей документации для включения инвестиционного проекта в ПП и/или ИПР (например, ТТ, директивный план-график, график взаиморасчетов и контрактации, проект паспорта проекта по форме Минэнерго) | П | И | ИС | | | ИС | О | И | | | | | | | | | |
| 1.4 | Предварительное одобрение комплекта обосновывающей документации. Согласование проекта паспорта проекта по форме Минэнерго. Принятие решения о начале реализации ИП до его включения в ПП и/или ИПР | С | П | | С | П | | С | И | С | ОС | И | | | | | | |
| **2.** | **Планирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | | **ИП** | **ИОП** | | **П** | | | **П** | **ИОП** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 2.1 | Определение ответственного за реализацию проекта. Формирование/уточнение состава прочих участников команды проекта Заказчика | С | И | П | | | П | ОИ | | | | | П | ИП | | | | |
| 2.2 | Назначение ответственных за выполнение и подтверждение выполнения задач в рамках Директивного плана-графика, делегирование ответственности за выполнение задач организационного характера (при необходимости) | | | ИП | | | ИП | | | | | | П | ОИ | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.3 | Сохранение базового плана | П | | | | | | | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| **3.** | **Реализация. Проектирование** | **ПСУ** | **ИП** | **ИС** | | **ПС** | **ПСУ** | **ИС** | **СП** | | **П** | | | **ПС** | **О** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** | **ИПС** |
| 3.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | | ПС | И | СП | | П | | | П | О | И | | И | И |
| 3.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | С | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.3 | Организация получения разрешений/правоустанавливающих документов, необходимых для реализации проекта | П | П | И | | | | И | | | | | | П | О | | | | |
| 3.4 | Обследование ИС для целей проектирования. Согласование и утверждение акта обследования. | С | | С | | У | | С | | | | | | С | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.5 | Разработка технического проекта. Согласование и утверждение. | | И | | | | | | | | | | | С | О | ИС | | ИС | ИС |
| 3.6 | Выполнение инженерных изысканий. Согласование и утверждение отчета о результатах инженерных изысканий | | | | | | | | | | | | | С | О | ИС | | ИС | ИС |
| 3.7 | Разработка, согласование и утверждение технического проекта | С | И | С | | С | У | С | | | | | | ПС | О | ИП | | ИП | ИП |
| 3.8 | Разработка, согласование и утверждение рабочей и/или сметной документации | П | П | ИС | | У | | С | | | | | | С | О | ИС | | ИС | ИС |
| **4.** | **Реализация. Выполнение основных работ** | **ПСУ** | **ИП** | **ИП** | | **П** | **ПС** | **ИП** | **ПС** | | **П** | | | **ПС** | **ИОПС** | | **ИП** | **ИП** | **ИПС** |
| 4.1 | Подготовка комплекта закупочной документации. Организация конкурентных процедур (согласно выбранной контрактной схеме). Выбор контрагентов. Заключение договоров | П | П | И | | | ПС | И | СП | | П | | | П | О | | И | И | И |
| 4.2 | Оформление исполнения обязательств по договорам (акты выполненных работ, взаиморасчеты) | П | П | ИП | | П | ПС | ИП | СП | | П | | | С | О | | ИП | ИП | ИП |
| 4.3 | Поставка, приемка оборудования/МТР | П | П | П | | П | П | П | | | | | | С | О | | ИП | ИП | ИП |
| 4.4 | Выполнение основных работ в рамках ИП (СМР, ПНР, разработка ИС и др.) | П | П | П | | П | П | П | | | | | | С | О | | И | И | И |
| 4.5 | Комплексное опробование оборудования/Приемка информационных систем в эксплуатацию | П | П | П | | П | П | П | | | | | | С | ИОП | | П | П | |
| 4.6 | Получение разрешения на ввод в эксплуатацию | С | П | | | | | | | | | | | П | ОИ | | П | И | П |
| 4.7 | Разработка, согласование и утверждение исполнительной/ эксплуатационной документации | У | И | | | | | | | | | | | С | ОС | | ИП | ИП | И |
| **5.** | **Завершение** | **ИП** | **П** | **П** | | **ПС** | **ПС** | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **ОИ** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 5.1 | Формирование архива исполнительной документации | | | | | | | | | | | | | П | ОИ | П | П | П | П |
| 5.2 | Формирование итогового отчета по ИП | П | П | | | П | | | П | | П | | | П | ОИ | П | П | П | П |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.3 | Выпуск приказа о завершении ИП. Постановка ОС/НМА на баланс | И | П | ИП | | С | С | ИП | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 5.4 | Формирование архива данных по проекту | П | П | П | | П | П | П | П | | П | | | П | ОИ | П | П | П | П |
| **6.** | **Мониторинг и контроль реализации ИП** | **П** | **П** | **ИОП** | | | | **ИОП** | **П** | | | | **П** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** | **ИОП** |
| 6.1 | Внесение отметок о фактическом выполнении задач Директивного плана-графика, задач пакета организационных мероприятий и поручений | | | ИО | | | | ИО | | | | | | И | О | | | | |
| 6.2 | Анализ прогноза выполнения проекта, анализ рисков, формирование предложений по изменениям. | П | П | | | | | | | | | | | П | ОИ | П | П | П | П |
| **7.** | **Мониторинг и контроль ИПР** | **П** | **П** | | **ИОПСУ** | **П** | **П** | | **ИОП** | | **ИОПС** | | **П** | | **ИОП** | **ПС** | **ПС** | | **ПС** |
| 7.1 | Анализ прогноза исполнения ИПР Филиала Общества/ПО в ИС. Формирование проекта протокола для совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | О | И | | | П | | П | | | | |
| 7.2 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Филиала Общества/ПО. | П | | | | | | | ОИ | И | П | | П | | П | | | | |
| 7.3 | Согласование изменения параметров проекта с подрядчиками. Доработка изменения параметров ИП. | П | П | | | | | | П | П | | | | | ОИ | ПС | ПС | | ПС |
| 7.4 | Анализ прогноза исполнения ИПР Общества/ПО. Формирование проекта протокола совещания по исполнению ИПР Общества/ПО | П | | | | П | | | | | О | И | П | | П | | | | |
| 7.5 | Проведение совещания о ходе исполнения ИПР Общества/ПО | П | | | | П | П | | | | ИО | И | П | | П | | | | |
| 7.6 | Подготовка к контрольному совещанию о ходе исполнения ИПР | | | | ИО | П | | | | | П | | | | П | | | | |
| 7.8 | Проведение контрольного совещания о ходе исполнения ИПР подконтрольными организациями Общества | | | | ИОСУ | ИС | | | | | ИС | | | | П | | | | |
| **8.** | **Управление рисками** | **П** | **П** | **П** | | | | **П** | | | | | | **П** | **ИОП** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 8.1 | Идентификация и анализ рисков в ходе реализации ИП | П | П | П | | | | П | | | | | | И | ОИП | П | П | П | П |
| 8.2 | Корректировка реестра рисков для ИП и плана мероприятий по управлению рисками | | | | | | | | | | | | | | ОИП | | | | |
| **9.** | **Управление изменениями** | **ИПС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИОП** | | **ОПС** | | **И** | **П** | **ИО** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| **9.1** | **Управление изменениями ИП в случае, когда не требуется включение дополнительных мероприятий** | **ПС** | **П** | **П** | | **ПУ** | | **П** | **ИП** | | **ПС** | | **И** | **П** | **ИО** | **П** | **П** | **П** | **П** |
| 9.1.1 | Идентификация отклонений, формирование предложений по изменениям | П | П | | | | | | П | | П | | | П | ИО | П | П | П | П |
| 9.1.2 | Планирование и прогнозирование вариантов реализации изменений с оценкой влияния на стоимость, сроки, качество проекта | П | П | | | | | | П | | П | | | П | ИО | П | П | П | П |
| 9.1.3 | Согласование и утверждение изменений паспорта проекта, в т.ч. директивного плана-графика и бюджета проекта | С | П | П | | У | | П | И | | С | | И | П | ИО | П | П | П | П |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **9.2** | **Управление изменениями ИП в случае включения дополнительных мероприятий** | **ИС** | **П** | **П** | | **ПСУ** | | **П** | **ИО** | | **ОС** | | **И** | **П** | **ИО** | | | | |
| 9.2.1 | Рассмотрение возможности выполнения мероприятия в рамках выполняющегося инвестиционного проекта | И | П | | | С | | | О | | О | | И | П | И | | | | |
| 9.2.2 | Проверка (в случае необходимости, актуализация) характеристик ИП, в который инициируется включение дополнительного технического воздействия(-ий). | И | П | | | П | | | О | | О | | И | П | И | | | | |
| 9.2.4 | Актуализация согласованного паспорта проекта на инвестиционный проект, в состав которого инициируется включение дополнительного технического воздействия (-ий) | С | П | П | | у | | П | И | | С | | И | П | О | | | | |
| 9.2.5 | Согласование включения дополнительного технического воздействия в состав ИП | | | | | О | | | | | | | И | | | | | | |
| **10.** | **Управление знаниями и документацией по ИП** | | | **П** | | | | **П** | **П** | | **П** | | | **П** | **ОИ** | | | | |
| 10.1 | Формирование / актуализация правил накопления опыта планирования сроков выполнения работ и использования ресурсов | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.2 | Классификация и сохранение успешного опыта в ходе реализации проекта в соответствии с сформированными правилами | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.3 | Формирование или актуализация шаблона графика | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.4 | Анализ отклонений от базового плана, реализовавшихся рисков и эффективности выполненных мероприятий по минимизации и устранению рисков. Доработка или актуализация шаблонов типовых документов | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.5 | Анализ эффективности бизнес-процессов и ИС управления проектами | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.6 | Доработка ИС | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |
| 10.7 | Доработка ЛНД (А) | | | П | | | | П | П | | П | | | П | ОИ | | | | |

И - исполняет

О - отвечает

С - согласовывает/утверждает

П - получает информацию

У - утверждает

Приложение Б
(рекомендуемое)

Пояснительная записка

по проектной инициативе

«*предполагаемое наименование инвестиционного проекта*»

Дата:

Наименование Общества/ПО:

Филиал:

Инициатор:

*подразделение*

Функциональный заказчик:

*подразделение,*

*наименование Общества/ПО*

Портфель проектов:

*(ТПиР, строительство, ИТ)*

1. Цели и задачи, решаемые в рамках ИП.

Цель: *описание цели*

Задача 1: *описание задачи*

Задача 2: *описание задачи*

**количество задач не ограничено*

2. Результаты реализации инвестиционного проекта

*описание конкретных результатов реализации инвестиционного проекта*

3. Объекты инвестиционной деятельности

*описание состава объектов инвестиционной деятельности, их количества и характеристик в отношении каждого такого объекта, юридический статус объекта инвестиций, текущее техническое состояние объекта воздействия*

4. Обоснование необходимости реализации инвестиционного проекта

*описание обоснования необходимости реализации инвестиционного проекта,*

*указать при наличии регулирующий документ (ФЗ, приказ и т.п.),*

*если на данном этапе есть обосновывающие документы предоставить их вместе с пояснительной запиской и указать их перечень в приложениях к пояснительной записке*

5. Риски инвестиционного проекта

*описание существенных рисков, способных повлиять на реализацию проекта, сравнительный анализ рисков и их возможных последствий в ситуациях «без проекта» и «с проектом»*

6. Функциональные требования

*Описание функциональных требований для ИТ-проектов*

7. Сроки реализации инвестиционного проекта

*указать ориентировочные сроки реализации инвестиционного проекта.*

8. Стоимость реализации инвестиционного проекта

*указать ориентировочную стоимость реализации инвестиционного проекта (при наличии информации)*

**Приложения:**

1.

2.

Подготовил:

*Ф.И.О.*

*должность*