

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель Генерального директора
по экономике и финансам
Д.Н. Максимов

РЕГЛАМЕНТ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ИТ-ПРОЕКТАМИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

№ РГ ОБ-09.2-01
РЕДАКЦИЯ 4.00

(взамен Регламента по управлению ИТ-проектами АО «Зарубежнефть» № РГ ОБ-09.2-01
редакция 3.00, утвержденного 30.09.2022)

Идентификатор документа (ELMA Id: 2199daa3-d156-4147-bc8b-925f1493989b) Документ подписан		
Владелец сертификата: организация, сотрудник	Сертификат: серийный номер, период действия	Дата и время подписания
МАКСИМОВ ДЕНИС НИКОЛАЕВИЧ, АО "ЗАРУБЕЖНЕФТЬ"	0468BAВ00004В0798А4276FD2С8ВFА43D1, с 16.05.2023 13:38 по 16.05.2024 13:29	10.08.2023 16:40 Подпись соответствует файлу документа

Москва
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

I.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
II.	МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.....	4
III.	КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЦЕССА	12
	3.1. Этап «Инициирование»	13
	3.2. Этап «Реализация»	19
	3.3. Этап «Завершение»	24
	Приложение № 1	28
	Приложение № 2.....	32
	Приложение № 3.....	33
	Приложение № 4.....	35
	Приложение № 5.....	36
	Приложение № 6.....	37
	Приложение № 7.....	38
	Приложение № 8.....	40

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Наименование документа	Регламент по управлению ИТ-проектами АО «Зарубежнефть»	
Ссылка на регламентируемый бизнес-процесс / подпроцесс	Об-9 «Управление информационными технологиями» / Об-9.2 Управление ИТ-проектами	
Степень покрытия бизнес-процесса документом: – полностью; – частично	Частично покрывает бизнес-процесс (в части управления ИТ-проектами)	
Период действия	Постоянный	
Внешние законодательные требования, требования политик, стратегических документов	Отсутствуют	
Область действия / степень распространения требований на ДО	АО «Зарубежнефть»	Полностью
	ГРиД (подгруппа «Добыча»)	Полностью
	НиС	–
	Сервисы	Полностью
	Прочие	–
Участники бизнес-процесса	Руководитель проекта, заместитель руководителя проекта по ИТ, исполнитель, куратор проекта, УИТ, УКПиМП, УПиОР, участники экспертной группы, ЗГД, курирующий вопросы ИТ, ЗГД, курирующий вопросы по управлению персоналом, руководитель комплексной программы, Генеральный директор	
Разработчик документа, должность, ФИО, контакты (e-mail, телефон)	Турчановский Дмитрий Вадимович, заместитель начальника УИТ, т. 30-81, e-mail: DTurchanovsky@nestro.ru	

II. МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

№	ПОДПРОЦЕСС	ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ИНИЦИАТОР/ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА ПО ИТ	ИСПОЛНИТЕЛЬ	КУРАТОР ПРОЕКТА	РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ	УИТ		УКПИМП	УПИОР	ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА	ЗГД, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ИТ¹	ЗГД, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
								СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА ЗН / ДО²	СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ						
I. Этап «Инициирование»															
1.1.	Подготовка бизнес-требований	По мере необходимости	ВЫПОЛНЯЕТ					ИНФОРМИРУЕТСЯ							
1.2.	Экспертиза бизнес-требований и оценка ресурсов для реализации	По мере необходимости (при инициировании)	ИНФОРМИРУЕТСЯ						ВЫПОЛНЯЕТ						
1.3.	Подготовка паспорта ИТ-проекта	По мере необходимости (при инициировании)	ВЫПОЛНЯЕТ (разделы 1, 2, 3, 5, 8, 9)	ВЫПОЛНЯЕТ (разделы 4, 6, 7)											
1.4.	Организация совещания ЭГ и определение списка заинтересованных СП для участия в ЭГ. Проверка на соответствие единой линейке ПО, необходимости синхронизации с другими ИТ-системами, определение точек интеграции	По мере необходимости (при инициировании)							ВЫПОЛНЯЕТ						
1.5.	Рассмотрение паспорта проекта на ЭГ	По мере необходимости (при инициировании)						ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ		ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ			
1.6.	Подготовка Заключения ЭГ	По мере необходимости (при инициировании)	ИНФОРМИРУЕТСЯ				СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	УТВЕРЖДАЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ			
1.7.	Согласование и утверждение паспорта ИТ-проекта	По мере необходимости (при инициировании)	СОГЛАСОВЫВАЕТ	ОРГАНИЗОВЫВАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	СОГЛАСОВЫВАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (для стратегических проектов АО «Зарубеж- нефть»)/ автономных проектов ДО) / УТВЕРЖДАЕТ (для автономных проектов АО «Зарубеж- нефть»)	СОГЛАСОВЫВАЕТ	УТВЕРЖДАЕТ (кроме автономных проектов АО «Зарубеж- нефть»)
1.8.	Подготовка материалов на инвестиционный комитет	По мере необходимости (при инициировании)	ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	СОГЛАСОВЫВАЕТ							
II. Этап «Реализация»															
3.1.	Проведение обследования, утверждение отчета об обследовании	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта и по окончании 2.3	ВЫПОЛНЯЕТ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	УТВЕРЖДАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ				УЧАСТВУЕТ			

¹ Для ИТ-проектов АО «Зарубежнефть» – заместитель Генерального директора, курирующий ИТ АО «Зарубежнефть» / для ИТ-проектов ДО – ЗГД/главный инженер, курирующий ИТ в ДО.
² Для ИТ-проектов АО «Зарубежнефть» – Управление информационных технологий АО «Зарубежнефть» / для ИТ-проектов ДО – Структурное подразделение по направлению ИТ в дочернем обществе.

№	ПОДПРОЦЕСС	ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ИНИЦИАТОР/ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА ПО ИТ	ИСПОЛНИТЕЛЬ	КУРАТОР ПРОЕКТА	РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ	УИТ		УКПИМП	УПИОР	ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА	ЗГД, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ИТ ¹	ЗГД, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
								СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА ЗН / ДО ²	СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ						
3.2.	Проектирование и ТЗ, ТП	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	СОГЛАСОВЫВАЕТ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	УТВЕРЖДАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ							
3.3.	Разработка	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	КОНТРОЛИРУЕТ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	ИНФОРМИРУЕТСЯ		ИНФОРМИРУЕТСЯ							
3.4.	Тестирование		ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	ИНФОРМИРУЕТСЯ			ВЫПОЛНЯЕТ							
3.5.	Подготовка проектной документации по итогам разработки	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	СОГЛАСОВЫВАЕТ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	ИНФОРМИРУЕТСЯ		СОГЛАСОВЫВАЕТ							
3.6.	Инструктаж работе в системе	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	ИНФОРМИРУЕТСЯ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ			УЧАСТВУЕТ							
3.7.	Внедрение	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	ИНФОРМИРУЕТСЯ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ			УЧАСТВУЕТ							
3.8.	Приемка системы в ОПЭ и издание приказа о вводе в ОПЭ	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	СОГЛАСОВЫВАЕТ	ОРГАНИЗУЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	ВЫПОЛНЯЕТ (приемка системы)				УЧАСТВУЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ		УТВЕРЖДАЕТ
3.9.	ОПЭ	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	ИНФОРМИРУЕТСЯ	ОРГАНИЗУЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ			УЧАСТВУЕТ							
3.10.	Организация проведения ЭГ и подготовка Заключения ЭГ	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта (промежуточные итоги)	УЧАСТВУЕТ	УЧАСТВУЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)		ВЫПОЛНЯЕТ			СОГЛАСОВЫВАЕТ			
3.11.	Подготовка статуса реализации ИТ-проекта	Ежемесячно, до 5-го/12-го числа месяца, след. за отчетным	СОГЛАСОВЫВАЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ	ИНФОРМИРУЕТСЯ	ИНФОРМИРУЕТСЯ (только для стратегических проектов)		ИНФОРМИРУЕТСЯ		ИНФОРМИРУЕТСЯ				
3.12.	Подготовка сводного статуса реализации ИТ-проектов	Ежемесячно, до 8-го/15-го числа месяца, след. за отчетным					ИНФОРМИРУЕТСЯ (только для стратегических проектов)		ВЫПОЛНЯЕТ		ИНФОРМИРУЕТСЯ				
III. Этап «Завершение»															
4.1.	Подготовка итогового отчета по ИТ-проекту и доклада о результатах проекта для ЭГ	В соответствие с календарным планом ИТ-проекта	ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ				СОГЛАСОВЫВАЕТ (для стратегических проектов АО «Зарубеж-нефть»)/ автономных проектов ДО) / УТВЕРЖДАЕТ (для автономных проектов АО «Зарубеж-нефть»)		УТВЕРЖДАЕТ (кроме автономных проектов АО «Зарубеж-нефть»)
4.2.	Организация совещания ЭГ	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта	ИНФОРМИРУЕТСЯ	ИНФОРМИРУЕТСЯ					ВЫПОЛНЯЕТ						

№	ПОДПРОЦЕСС	ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ИНИЦИАТОР/ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА ПО ИТ	ИСПОЛНИТЕЛЬ	КУРАТОР ПРОЕКТА	РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ	УИТ		УКПИМП	УПИОР	ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА	ЗГД, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ИТ ¹	ЗГД, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
								СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА ЗН / ДО ²	СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ						
4.3.	Рассмотрение результатов проекта и согласование завершения проекта	В соответствии с календарным планом ИТ-проекта										ВЫПОЛНЯЕТ			
4.4.	Подготовка протокола о завершении ИТ-проекта	5 рабочих дней после защиты ИТ-проекта	СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	СОГЛАСОВЫВАЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ			СОГЛАСОВЫВАЮТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (для стратегических проектов АО «Зарубеж-нефть»)/ автономных проектов ДО) / УТВЕРЖДАЕТ (для автономных проектов АО «Зарубеж-нефть»)		УТВЕРЖДАЕТ (кроме автономных проектов АО «Зарубеж-нефть»)
4.5.	Подготовка и утверждение приказа о завершении проекта	В соответствие с протоколом защиты ИТ-проекта	ВЫПОЛНЯЕТ	ВЫПОЛНЯЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ	СОГЛАСОВЫВАЕТ (только для стратегических проектов)	СОГЛАСОВЫВАЕТ		СОГЛАСОВЫВАЕТ			СОГЛАСОВЫВАЕТ (для стратегических проектов АО «Зарубеж-нефть»)/ автономных проектов ДО) / УТВЕРЖДАЕТ (для автономных проектов АО «Зарубеж-нефть»)	СОГЛАСОВЫВАЕТ	УТВЕРЖДАЕТ (кроме автономных проектов АО «Зарубеж-нефть»)
4.6.	Предоставление обратной связи по удовлетворённости реализацией ИТ-проекта	5 рабочих дней после защиты ИТ-проекта	ВЫПОЛНЯЕТ	ИНФОРМИРУЕТСЯ				ИНФОРМИРУЕТСЯ	ИНФОРМИРУЕТСЯ						

Участники процесса / форма закрепления ответственности

РОЛЬ / СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ	ФОРМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА/ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	<ul style="list-style-type: none"> – общее руководство ИТ-проектом на всех этапах жизненного цикла ИТ-проекта; – разработка бизнес-требований, паспорта ИТ-проекта и материалов по ИТ-проекту для выделения денежных средств на реализацию ИТ-проекта (в случае необходимости); – обеспечение достижения целей проекта; – обеспечение вовлечения представителей бизнес-подразделений для реализации ИТ-проекта; – совместно с заместителем руководителя проекта по ИТ запрос необходимых ресурсов для реализации ИТ-проекта; – контроль результативности работы проектной группы; – совместно с заместителем руководителя проекта по ИТ проводит обследование и утверждение отчета об обследовании; – совместно с заместителем руководителя проекта по ИТ вынесение на рассмотрение Экспертной группы, руководства Общества проектные решения, планы работ, результаты, а также конфликтные и другие вопросы, требующие рекомендаций Экспертной группы или решения руководства Общества; – совместно с заместителем руководителя проекта по ИТ распределение мотивационного фонда между участниками ИТ-проекта на основании вклада в реализацию ИТ-проекта; – управление ожиданиями заинтересованных сторон; – управление изменениями проекта (приоритезация, решение об качественных изменениях); – проведение согласования проектной документации; – мониторинг и контроль качества результатов проекта на каждом этапе; – предоставление обратной связи по удовлетворённости реализацией ИТ-проекта 	В соответствии с настоящим Регламентом и приказом об утверждении паспорта ИТ-проекта
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА ПО ИТ	<ul style="list-style-type: none"> – управление рисками ИТ-проекта, разработка и выполнение мероприятий по исключению или минимизации их воздействия на результат ИТ-проекта в случае наступления; – координация работ на стороне заказчика и исполнителя; 	В соответствии с настоящим Регламентом и приказом об утверждении паспорта ИТ-проекта

РОЛЬ / СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ	ФОРМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
	<ul style="list-style-type: none"> – совместно с Руководителем проекта запрос необходимых ресурсов для реализации ИТ-проекта; – совместно с Руководителем проекта проводит обследование и утверждение отчета об обследовании; – совместно с Руководителем проекта вынесение на рассмотрение Экспертной группы, руководства Общества проектных решений, планов работ, результатов, а также конфликтных и других вопросов, требующих рекомендаций Экспертной группы или решения руководства Общества; – совместно с Руководителем проекта распределение мотивационного фонда между участниками ИТ-проекта на основании вклада в реализацию ИТ-проекта; – оценка необходимых ресурсов для реализации ИТ-проекта; – контроль за использованием бюджета ИТ-проекта; – разработка плана работ и назначение ответственных за реализацию; конкретных мероприятий из числа членов проектной группы; – подготовка технического заключения результатов конкурса; – разработка и согласование документации о закупке; – предоставление статуса о реализации ИТ-проекта; – подготовка приказов об инициировании и закрытии ИТ-проекта 	
РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ	<ul style="list-style-type: none"> – согласование паспорта стратегического ИТ-проекта, входящего в состав комплексной программы, а также внесения существенных изменений в паспорт; – актуализация паспорта комплексной программы в случае внесения изменений в паспорт стратегического ИТ-проекта в составе комплексной программы; – рассмотрение статуса реализации и контроль результативности работ по стратегическому проекту в составе комплексной программы; – оценка успешности реализации, достижения синергетического эффекта с другими проектами комплексной программы и согласование итогового отчета по стратегическому ИТ-проекту в составе комплексной программы 	В соответствии с Регламентом по управлению комплексными программами проектов изменений в АО «Зарубежнефть»
УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА)	<ul style="list-style-type: none"> – участие в экспертных группах и утверждение протоколов решений экспертных групп; – поддержка по вопросам информационных технологий участников ИТ-проекта на всех этапах жизненного цикла; 	В соответствии с настоящим Регламентом и положением об управлении

РОЛЬ / СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ	ФОРМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
	<ul style="list-style-type: none"> – согласование заключения ЭГ об инициации, реализации и завершении ИТ-проекта; – разработка планов работ; – участие в согласовании изменений; – приемка результатов проекта на сопровождение; – согласование сводного статуса реализации ИТ-проектов 	
УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ)	<ul style="list-style-type: none"> – рассмотрение предложений структурных подразделений по автоматизации/цифровизации; – организация и проведение экспертизы иницируемых и реализуемых ИТ-проектов; – экспертиза соответствия выбранных ИТ-решений на соответствие типовой (единой) линейке ПО; – поддержка по вопросам проектного управления участников ИТ-проекта на всех этапах жизненного цикла; – осуществление мониторинга хода реализации ИТ-проекта на регулярной основе и подготовка статуса реализации ИТ-проекта для руководства Общества; – проведение ИТ-экспертизы предлагаемых решений; – координация реализации смежных ИТ-проектов, в т.ч. реализуемых на одной ИТ платформе; – организация, проведение ЭГ по ИТ-проекту и подготовка заключения; – организация защиты ИТ-проекта у руководства Общества; – контроль качества результатов проекта на каждом этапе 	В соответствии с настоящим Регламентом и договором
ИСПОЛНИТЕЛЬ	– выполняет работы согласно подписанному договору	В соответствии с договором
КУРАТОР ПРОЕКТА	<ul style="list-style-type: none"> – поддержка ИТ-проекта на уровне Руководства; – решение конфликтных и спорных ситуаций 	В соответствии с настоящим Регламентом
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	– участие в ЭГ по ИТ-проекту и подготовке заключения в части оценки уровня зрелости бизнес-процесса, его готовности к автоматизации, исключения совмещения графиков реализации проектов изменений в рамках оптимизируемого бизнес-процесса, поиска синергетического эффекта иницируемого проекта с текущими проектами изменений в рамках оптимизируемого бизнес-процесса;	В соответствии с Регламентом по управлению комплексными программами проектов изменений в АО «Зарубежнефть» и Паспортом бизнес-процесса

РОЛЬ / СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ	ФОРМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг статуса реализации стратегических ИТ-проектов, входящих в состав комплексных программ; – мониторинг статуса реализации автономных ИТ-проектов (при необходимости); – участие в экспертных группах по рассмотрению статуса реализации стратегических ИТ-проектов (при необходимости) 	«Р-2.2 Анализ и оптимизация бизнес-процессов»
УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	<ul style="list-style-type: none"> – расчет и согласование суммы мотивационного фонда руководителю и участникам ИТ-проекта; – согласование распределения мотивационного фонда между участниками по итогам завершения ИТ-проекта 	В соответствии с настоящим Регламентом
УЧАСТНИК ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ	<ul style="list-style-type: none"> – рассмотрение целей и задач инициируемого ИТ-проекта, а также промежуточных и итоговых результатов реализуемого ИТ-проекта; – предоставление рекомендаций по ИТ-проекту с целью повышения эффективности и результативности ИТ-проекта 	В соответствии с настоящим Регламентом
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, КУРИРУЮЩИЙ ИТ	<ul style="list-style-type: none"> – согласование паспорта стратегического ИТ-проекта, материалов по ИТ-проекту на Инвестиционный комитет; – утверждение паспорта автономного ИТ-проекта; – согласование документации о закупке; – подписание договора; – согласование приказа о сдаче системы в ОПЭ и ПЭ; – согласование итогового отчета по стратегическому ИТ-проекту АО «Зарубежнефть» / ИТ-проекту ДО; – утверждение итогового отчета по автономному ИТ-проекту АО «Зарубежнефть»; – утверждение суммы мотивационного фонда участников проектной группы автономного ИТ-проекта АО «Зарубежнефть» (в случае принятия решения о его применении); – рассмотрение материалов по статусу реализации автономных и стратегических ИТ-проектов; – разрешение спорных вопросов, принятие ключевых решений по автономному ИТ-проекту 	В соответствии с настоящим Регламентом и матрицей делегирования полномочий в АО «Зарубежнефть»

РОЛЬ / СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ	ФОРМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, КУРИРУЮЩИЙ ВОПРОСЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	<ul style="list-style-type: none"> – согласование планового мотивационного фонда ИТ-проекта; – согласование распределения мотивационного фонда между участниками по итогам завершения ИТ-проекта 	В соответствии с настоящим Регламентом
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	<ul style="list-style-type: none"> – утверждение паспорта стратегического ИТ-проекта, входящего в состав комплексной программы; – рассмотрение и согласование реализации ИТ-проекта на Инвестиционном комитете; – подписание договора; – подписание приказа о сдаче системы в ОПЭ и ПЭ; – рассмотрение материалов по статусу реализации ИТ-проекта; – утверждение суммы мотивационного фонда участников проектной группы стратегического ИТ-проекта АО «Зарубежнефть» (в случае принятия решения о его применении) / ИТ-проекта ДО; – утверждение итогового отчета по стратегическому ИТ-проекту АО «Зарубежнефть» / ИТ-проекту ДО; – разрешение конфликтных ситуаций в случае невозможности решения на уровне Куратора проекта 	В соответствии с настоящим Регламентом

III. КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЦЕССА

С целью обеспечения реализации ИТ-стратегии АО «Зарубежнефть» и автоматизации бизнес-процессов в Обществе реализуются ИТ-проекты.

ИТ-проекты являются одним из инструментов реализации изменений в Обществе, внутренними и внешними причинами которых являются:

- ИТ-стратегия;
- программа цифровой трансформации (в части ИТ-проектов);
- изменение бизнес-процессов, законодательства;
- инициативы работников и руководителей;
- изучение «Лучших практик» других компаний.

По отношению к реализации Корпоративной стратегии развития АО «Зарубежнефть» (далее – Стратегия) ИТ-проекты могут быть стратегическими, т.е. входящими в состав комплексных программ проектов изменений, и автономными – не входящими в состав комплексных программ.

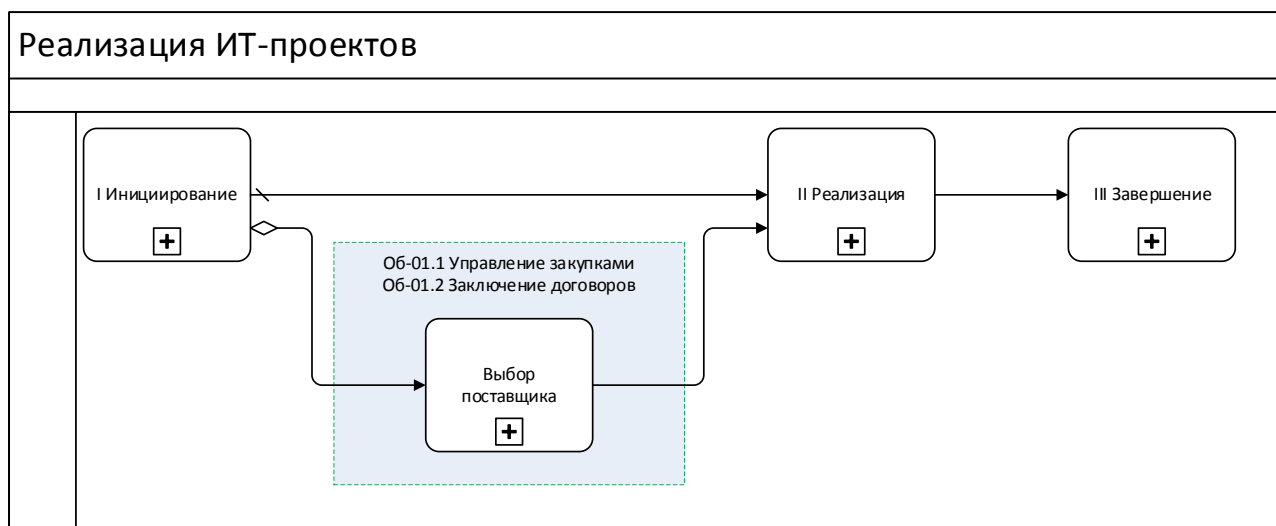
Критерии включения проектов в состав комплексных программ и их отнесения к стратегическим изложены в Регламенте по управлению комплексными программами проектов изменений АО «Зарубежнефть».

Настоящий Регламент устанавливает единые требования к управлению ИТ-проектами:

- этапам жизненного цикла ИТ-проекта и их результатам;
- ролевой модели управления ИТ-проектами.

Для повышения эффективности управления ИТ-проектами, унификации подходов к планированию и контролю определяются этапы жизненного цикла ИТ-проектов. Этапы жизненного цикла ИТ-проекта выполняются последовательно и включают в себя:

- I этап «Инициирование»;
- II этап «Реализация»;
- III этап «Завершение».



3.1. Этап «Инициирование»

3.1.1. Цель этапа «Инициирование» – подготовка и оформление инициатив по автоматизации для подтверждения руководством Общества необходимости их реализации.

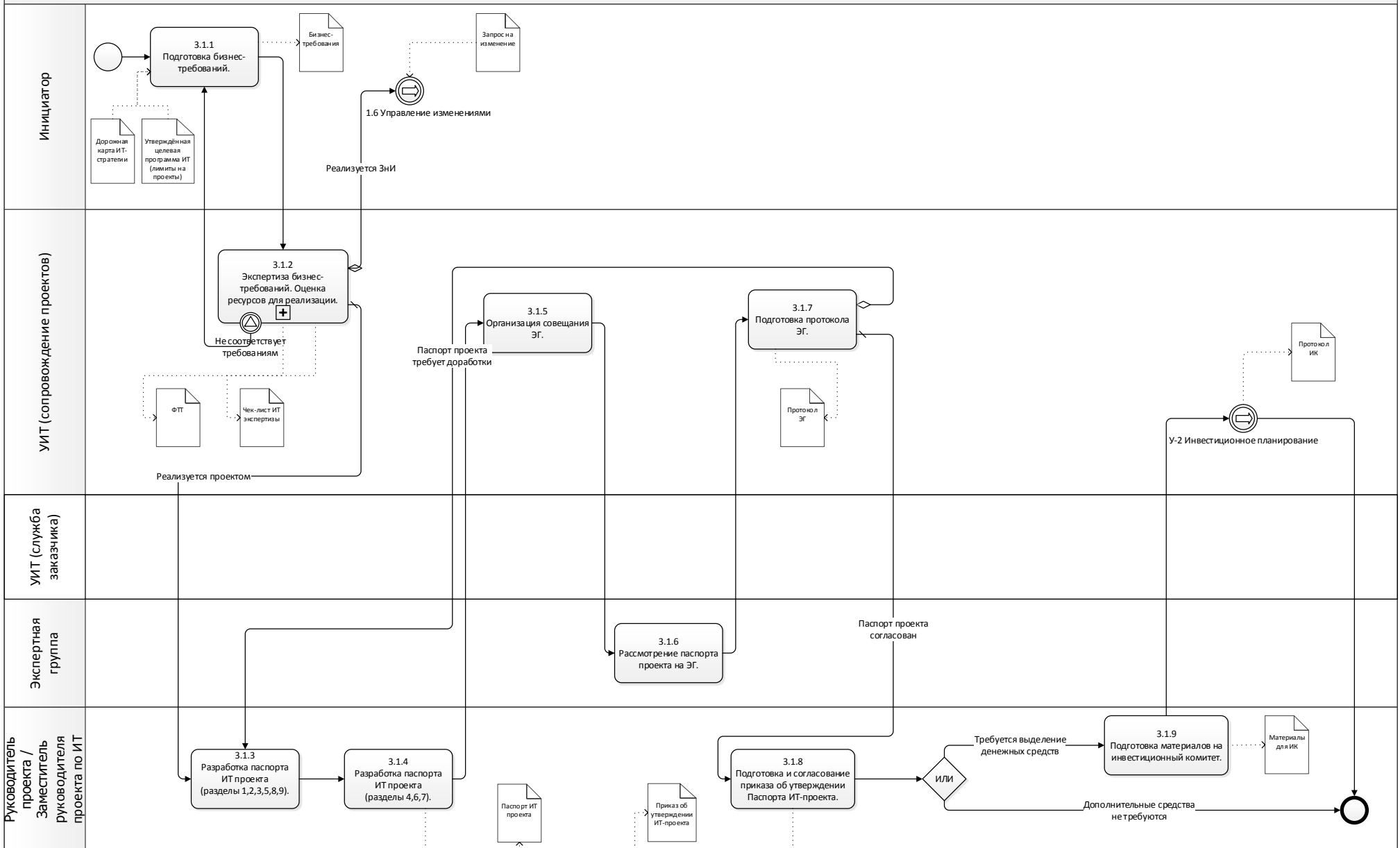
3.1.2. Источником инициатив для новых ИТ-проектов является Программа цифровой трансформации АО «Зарубежнефть».

3.1.3. Ответственность за своевременное инициирование ИТ-проекта из Программы цифровой трансформации несет руководитель структурного подразделения, чей бизнес-процесс автоматизируется.

3.1.4. УИТ (сопровождение проектов) оказывает методологическую помощь в подготовке документов к старту проекта, а также обеспечивает мониторинг и контроль своевременности инициации ИТ-проектов (в т.ч. на уровне ДО).

3.1.5. По решению начальника УИТ допускается инициирование ИТ-проектов, которые не входили в Программу цифровой трансформации.

3.1. Инициирование ИТ-проектов.



3.1.6. Структурные подразделения на регулярной основе проводят анализ текущего уровня автоматизации бизнес-процессов и, в случае выявления необходимости автоматизации, инициируют ее в форме служебной записки с приложенными бизнес-требованиями (форма бизнес-требований приведена в Альбоме типовых форм по бизнес-процессу Об-9 «Управление информационными технологиями» (форма № АФ ОБ-9.00-05), размещена на корпоративном портале АО «Зарубежнефть» в разделе «ИТ-проекты»), которая формируется Инициатором, подписывается руководителем структурного подразделения Инициатора и направляется в УИТ (сопровождение проектов).

3.1.7. УИТ (сопровождение проектов) вправе предложить структурному подразделению инициировать ИТ-проект, если видит такую необходимость, исходя из анализа внешней информации из других компаний отрасли или предложений ИТ-компаний.

3.1.8. УИТ (сопровождение проектов) проводит оценку целесообразности реализации инициативы на основании бизнес-требований, осуществляя контроль соответствия выбранных ИТ-решений единой линейке ПО (при необходимости – определение точек возможной интеграции с существующими ИТ-системами. Результат рассмотрения бизнес-требований оформляется в виде заключения (Приложение № 2), которое формируется работниками УИТ (сопровождение проектов), подписывается начальником УИТ и направляется Инициатору. УИТ (сопровождение проектов) может отправить бизнес-требования на доработку Инициатору.

3.1.9. В случае, если преобладающий объем работ по инициативе относится к методологическому, НИОКР, технологическому или цифровому направлению, то УИТ (сопровождение проектов) вправе рекомендовать изменить категорию проекта изменений на более подходящую: проект улучшений, НИОКР, ПТР или цифровой проект. В таком случае дальнейшие шаги по процессу должны выполняться в соответствии с соответствующим Регламентом по процессу.

3.1.10. В случае выявления возможности реализации бизнес-требований в виде запроса на изменение (далее – ЗНИ) без инициирования ИТ-проекта, УИТ (сопровождение проектов) информирует инициатора о необходимости инициации ЗНИ и выполнения процедур согласно действующему Регламенту по управлению изменениями в интеграционных процессах и информационных системах.

3.1.11. В заключении о рассмотрении бизнес-требований УИТ (сопровождение проектов) указывает рекомендуемую методологию реализации ИТ-проекта:

- последовательная реализация этапов (водопадная модель);
- итерационная реализация (гибкая модель);
- смешанный подход.

3.1.12. Инициатор совместно с УИТ (сопровождение проектов) оформляет паспорт ИТ-проекта (форма паспорта ИТ-проекта размещена на Корпоративном портале в разделе «ИТ-проекты»), который включает в себя следующую информацию:

- полное и краткое наименование ИТ-проекта;
- код ИТ-проекта;
- цели и задачи ИТ-проекта;
- предпосылки реализации;
- заинтересованные стороны: куратор ИТ-проекта, заказчик ИТ-проекта, пользователи;
- организационный и технический периметры ИТ-проекта (с обязательным указанием выбранного программного обеспечения);
- подход к реализации: каскадный, гибкий или смешанный;
- ожидаемый эффект ИТ-проекта;
- бизнес-процессы, на которые результаты ИТ-проекта могут оказать влияние;
- критерии успешности ИТ-проекта;
- план ИТ-проекта по вехам, сроки их реализации и конкретные конечные результаты;
- оценка бюджета ИТ-проекта;
- состав проектной группы;
- ранг ИТ-проекта и сумму мотивационного фонда (при необходимости);
- состав Экспертной группы.

3.1.13. Инициатор ИТ-проекта самостоятельно прорабатывает вопрос привлечения и работников на ключевые проектные роли: Куратор проекта, Руководитель проекта, заместитель руководителя проекта по ИТ и согласует привлечение работников с кандидатами и их руководителями в соответствии со следующими правилами:

3.1.13.1. Рекомендуются, чтобы роль «Куратор проекта» занимал руководитель уровня ЗГД КЦ или ГД ДО и выше. Назначение работника на роль «Куратор проекта» менее высокой должности должно быть обосновано.

3.1.13.2. Не допускается совмещение ролей «Куратор» и «Руководитель проекта».

3.1.13.3. Роль «Руководитель проекта» может занимать любой работник КЦ и ДО вне зависимости от должности.

3.1.13.4. Рекомендуются, чтобы роль «Руководитель проекта» занимал работник, который имеет опыт проектной работы.

3.1.13.5. Рекомендуются, чтобы роль «Заместитель руководителя проекта по ИТ» занимал работник УИТ (сопровождение проектов).

3.1.13.6. В случае невозможности или нецелесообразности назначения работника УИТ (сопровождение проектов) на роль «Заместитель руководителя проекта по ИТ», рекомендуется назначение работника ИТ-подразделения КЦ или ДО.

3.1.13.7. В случае невозможности или нецелесообразности назначения работника ИТ-подразделения на роль «Заместитель руководителя проекта по ИТ», допускается назначение на роль работника другого подразделения.

3.1.13.8. В исключительных случаях роль «Заместитель руководителя проекта по ИТ» может занимать работник подрядной организации.

3.1.13.9. В случае реализации ИТ-проекта, который влияет только на ИТ-процессы, роль «Руководитель проекта» не требуется.

3.1.13.10. Роль «Администратор проекта» может занимать любой работник КЦ и ДО вне зависимости от должности.

3.1.14. После предварительного согласования ролей «Руководитель проекта» и «Заместитель руководителя проекта по ИТ», Инициатор передает им материалы по иницилируемому ИТ-проекту для дальнейшей проработки.

3.1.15. РП и заместитель РП по ИТ совместно формируют состав участников проектной группы, необходимый для выполнения задач проекта. Конечный состав участников проектной группы определяются для каждого ИТ-проекта индивидуально и зависят от масштабов и сложности ИТ-проекта.

3.1.16. В случае использования гибкого подхода (Agile), необходимо определить роли: владелец продукта и скрам-мастер.

3.1.17. Участие каждого члена проектной команды должно быть согласовано с вышестоящим руководством работника: руководитель структурного подразделения, привлекаемого к участию в ИТ-проекте работника, ЗГД, ГД дочернего общества.

3.1.18. РП и заместитель РП по ИТ формируют состав Экспертной группы в паспорте ИТ-проекта в соответствии со следующими правилами:

3.1.18.1. Куратор проекта входит в состав Экспертной группы в обязательном порядке.

3.1.18.2. В случае, если проект является стратегическим, в состав Экспертной группы входит Руководитель соответствующей комплексной программы в обязательном порядке.

3.1.18.3. Участники проектной группы не могут быть участниками Экспертной группы.

3.1.18.4. В состав Экспертной группы должны быть включены представители УИТ и УИТ (сопровождение проектов).

3.1.18.5. В состав Экспертной группы должны быть включены представители владельцев бизнес-процессов, которые затрагиваются в ходе реализации проекта.

3.1.18.6. В состав Экспертной группы должны быть включены эксперты по стратегическим компетенциям Общества в соответствии с содержанием ИТ-проекта.

3.1.18.7. В состав Экспертной группы может быть включен работник, который обладает опытом реализации аналогичных проектов или экспертизой в предметной области.

3.1.18.8. Любые другие лица, в том числе работники внешних организаций, если их участие является обоснованным.

3.1.19. РП согласовывает паспорт проекта с Куратором проекта, а также, в случае, если ИТ-проект является стратегическим, с руководителем соответствующей комплексной программы. После согласования РП направляет паспорт проекта в УИТ (сопровождение проектов) для организации проведения экспертной группы по вопросу инициирования ИТ-проекта.

3.1.20. УИТ (сопровождение проектов) организует экспертную группу по вопросу инициирования ИТ-проекта, в которую приглашаются члены Проектной команды и Экспертной группы в соответствии с паспортом проекта, а также другие лица на усмотрение УИТ (сопровождение проектов).

3.1.21. В случае если ИТ-проект является стратегическим (кандидатом в стратегические проекты), то к участию в экспертной группе по вопросу инициирования ИТ-проекта приглашается представитель УПиОР.

3.1.22. Для учета оценки уровня зрелости бизнес-процесса, его готовности к автоматизации, исключения совмещения графиков реализации проектов изменений в рамках оптимизируемого бизнес-процесса, поиска синергетического эффекта инициируемого проекта АО «Зарубежнефть» с текущими проектами изменений в рамках оптимизируемого бизнес-процесса на ЭГ приглашается представитель УПиОР, информация учитывается в пунктах 2 и 3 Протокола ЭГ (Приложение № 3).

3.1.23. В отдельных наиболее сложных ИТ-проектах может быть создан Управляющий комитет проекта, состоящий из членов проектной группы ИТ-проекта, представителей руководства КЦ и ДО. Для регламентирования его деятельности Руководитель проекта, Заместитель руководителя проекта по ИТ и Исполнитель совместно разрабатывают Устав ИТ-проекта.

3.1.24. В рамках рассмотрения ИТ-проекта на Экспертной группе ее участники дают рекомендации об отнесении проекта улучшений к типу автономных, или стратегических. На основании обсуждения, в случае если проект рекомендован к инициации в формате стратегического, УИТ совместно с УПиОР дают рекомендацию по отнесению данного проекта к одной из действующих на момент рассмотрения комплексных программ.

3.1.25. Результат рассмотрения паспорта ИТ-проекта на заседании Экспертной группы оформляется в виде заключения (Приложение № 3), которое оформляется УИТ (сопровождение проектов), согласовывается с участниками Экспертной группы, УПиОР, руководителем соответствующей комплексной программы, если проект является стратегическим, подписывается начальником УИТ и направляется инициатору.

3.1.26. Руководитель проекта готовит проект приказа об утверждении паспорта ИТ-проекта для стратегического/автономного ИТ-проекта по форме Приложения № 4, прикладывает к нему заключение ЭГ и согласовывает с Куратором проекта, руководителем соответствующей комплексной программы, если проект является стратегическим, и непосредственными руководителями участников проектной группы.

3.1.27. Ответственность за включение в бюджет ИТ-проекта необходимых для реализации задач ИТ-проекта ресурсов, достижение целей проекта, освоение выделенных средств, непревышение лимита бюджета ИТ-проекта несет Руководитель проекта и Заместитель руководителя проекта по ИТ.

3.1.28. По предложению Руководителя проекта в ИТ-проекте может быть предусмотрен мотивационный фонд, который предварительно согласовывается с УКПиМП в соответствии с действующим Положением об оплате труда и мотивации труда работников Общества.

3.1.29. Руководитель проекта организует согласование приказа об утверждении паспорта ИТ-проекта в установленном в Обществе порядке.

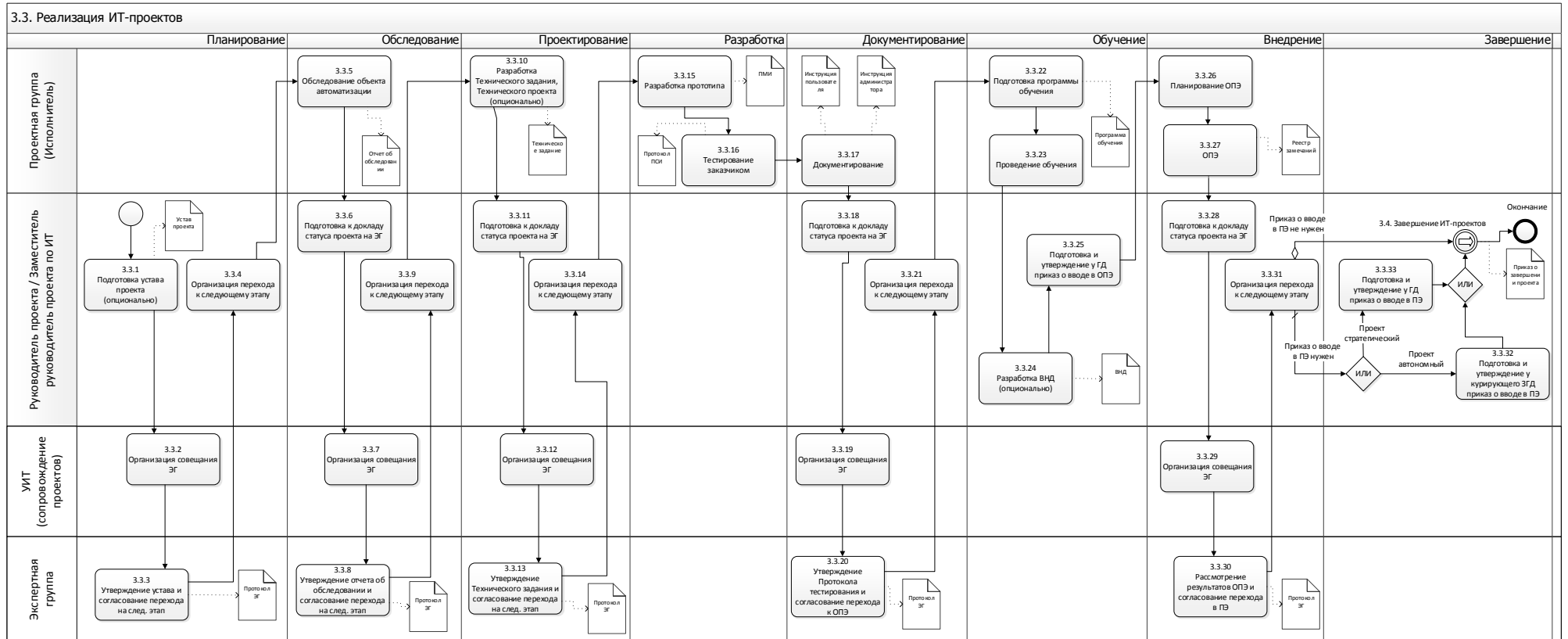
3.1.30. Для стратегических ИТ-проектов, решение об утверждении паспорта ИТ-проекта и подписание соответствующего приказа осуществляется Генеральным директором АО «Зарубежнефть». Стратегический ИТ-проект включается в одну из действующих комплексных программ и в дальнейшем реализуется с учетом требований действующего Регламента по управлению комплексными программами проектов изменений в АО «Зарубежнефть».

3.1.31. По результатам утверждения паспорта стратегического ИТ-проекта, паспорт комплексной программы, в которую он входит, подлежит актуализации. Актуализацию паспорта комплексной программы обеспечивает руководитель комплексной программы в соответствии с порядком, предусмотренным Регламентом по управлению комплексными программами проектов изменений АО «Зарубежнефть».

3.1.32. Для автономных ИТ-проектов, решение об утверждении паспорта ИТ-проекта принимается заместителем Генерального директора, курирующим вопросы ИТ.

3.2. Этап «Реализация»

3.2.1. Цель этапа «Реализация» – выполнение мероприятий, указанных в утвержденном паспорте ИТ-проекта, в соответствии с поставленными целями и задачами ИТ-проекта.



3.2.2. Для повышения эффективности управления ИТ-проектами, унификации подходов к планированию и контролю определяются основные подэтапы этапа «Реализация» ИТ-проектов, реализуемых с использованием классического каскадного подхода (waterfall). Подэтапы этапа «Реализация» ИТ-проекта выполняются преимущественно последовательно и включают в себя:

Подэтапы этапа «Реализация»	Результаты подэтапа
Запуск	<ul style="list-style-type: none"> – утвержден Устав проекта; – подготовлен детальный план реализации проекта; – проведена стартовая встреча команды
Обследование	<ul style="list-style-type: none"> – разработан и согласован отчет об обследовании; – подготовлен протокол с результатами замеров трудозатрат по изменяемому бизнес-процессам до автоматизации
Проектирование	<ul style="list-style-type: none"> – разработано и согласовано техническое задание; – разработан и согласован технический проект
Разработка	<ul style="list-style-type: none"> – информационная система разработана и установлена на тестовую среду; – разработана и согласована программа и методика испытаний (ПМИ), которая включает в себя сценарии тестирования
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> – проведено тестирование системы; – подготовлен протокол приемо-сдаточных испытаний (ПСИ)
Документирование	<ul style="list-style-type: none"> – разработано и согласовано руководство пользователя; – разработано и согласовано руководство администратора
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> – подготовлен план и программа обучения; – утвержден протокол обучения
ОПЭ	<ul style="list-style-type: none"> – утвержден приказ о вводе в опытно-промышленную эксплуатацию; – подготовлен реестр замечаний по итогам ОПЭ; – утвержден план устранения замечаний
ПЭ	<ul style="list-style-type: none"> – утвержден приказ о вводе в промышленную эксплуатацию

3.2.3. Шаблоны документов, используемых в подэтапах этапа «Реализация», опубликованы в разделе «ИТ-проекты» на Корпоративном портале.

3.2.4. В случае использования гибкого подходов (Agile) для выполнения этапа «Реализация» в Уставе проекта необходимо определить:

- длительность спринта и количество спринтов;
- ключевые результаты спринтов;

- способ документирования изменений системы;
- перечень заинтересованных лиц, для которых будет проводиться демонстрация по итогам каждой итерации;
- задачи на актуализацию документации в перечне задач проекта;
- процедуру и периодичность переноса кода разрабатываемой системы на промышленную среду;
- критерии принятия решений для дальнейшего инвестирования в развитие системы;
- необходимость и формат обучения пользователей.

3.2.5. В случае если в ходе реализации автономного ИТ-проекта Руководитель проекта и Заместитель руководителя проекта по ИТ принимают решение о необходимости значительного изменения в реализации ИТ-проекта, Руководитель проекта и Заместитель руководителя проекта по ИТ направляют соответствующий запрос в форме докладной записки на рассмотрение заместителю Генерального директора, курирующему вопросы ИТ, с предварительным согласованием его начальником УИТ, Куратором проекта и УИТ (сопровождение проектов).

3.2.6. В случае если в ходе реализации стратегического ИТ-проекта Руководитель проекта и Заместитель руководителя проекта по ИТ принимают решение о необходимости значительного изменения в реализации ИТ-проекта, Руководитель проекта и Заместитель руководителя проекта по ИТ направляют соответствующий запрос в форме докладной записки на рассмотрение Генеральному директору с предварительным согласованием его с заместителем Генерального директора, курирующим вопросы ИТ, начальником УИТ, Куратором проекта, УИТ (сопровождение проектов) и руководителем комплексной программы, в состав которой входит этот проект.

3.2.7. В случае одобрения Генеральным директором предлагаемых изменений в ходе реализации стратегического ИТ-проекта, паспорт комплексной программы, в которую он входит, также подлежит актуализации в соответствии с одобренными изменениями. Актуализацию паспорта комплексной программы обеспечивает руководитель комплексной программы в соответствии с порядком, предусмотренным действующим Регламентом по управлению комплексными программами проектов изменений АО «Зарубежнефть».

3.2.8. Под значительными изменениями в реализации проекта, требующими согласования Генеральным директором, понимаются:

- изменение состава работ, влияющих на целевые результаты ИТ-проекта;
- увеличение бюджета ИТ-проекта;
- изменение периметра работ;
- изменение Руководителя проекта или Заместитель руководителя проекта по ИТ;
- увеличение плановых сроков завершения ИТ-проекта.

3.2.9. В случае если в ходе реализации ИТ-проекта Руководитель проекта и Заместитель руководителя проекта по ИТ принимают решение о необходимости корректировки сроков реализации ИТ-проекта (без изменения конечных сроков проекта для всех типов ИТ-проектов и без изменения вех, указанных в паспорте комплексной программы, для стратегических проектов), Руководитель проекта направляет соответствующий запрос в форме докладной записки Куратору проекта, с предварительным согласованием его начальником УИТ и руководителем комплексной программы (если проект стратегический), в состав которой входит его проект.

3.2.10. В соответствии с вехами ИТ-проекта промежуточные результаты ИТ-проекта могут быть рассмотрены на совещании Экспертной группы. УИТ (сопровождение проектов) организует рассмотрение ИТ-проекта на Экспертной группе. Также инициаторами рассмотрения промежуточных результатов проекта на Экспертной группе могут быть: Руководитель проекта, Заместитель руководителя проекта по ИТ, Куратор проекта, заместитель Генерального директора, руководитель соответствующей комплексной программы, если проект является стратегическим. По результатам совещания формируется Заключение, которое согласовывается с участниками Экспертной группы, подписывается начальником УИТ.

3.2.11. На ежемесячной основе, не позднее 5-ого числа месяца, следующего за отчетным (по отчетам за декабрь – не позднее 12-ого числа месяца, следующего за отчетным), администратор проекта или иной участник проектной группы предоставляет статус реализации ИТ-проекта в УИТ (сопровождение проектов) по электронной почте.

3.2.12. С целью контроля соблюдения качества, календарных сроков, бюджета ИТ-проектов УИТ (сопровождение проектов) ежемесячно проводит статусные совещания по обсуждению промежуточных результатов ИТ-проектов.

3.2.13. ИТ-проекты попадают в ежемесячный мониторинг начиная со следующего месяца после месяца утверждения паспорта ИТ-проекта.

3.2.14. В случае необходимости, возможно проведение дополнительного заседания экспертной группы, решение которой оформляется в виде заключения (Приложение № 5).

3.2.15. В случае выявления необходимости в координации реализации смежных ИТ-проектов, в т.ч. реализуемых на одной ИТ платформе УИТ (сопровождение проектов) организуют совместные встречи проектных групп ИТ-проектов для выбора оптимальных технических ИТ решений.

3.2.16. По результатам мониторинга формируется сводный отчет, который содержит информацию по ключевым результатам ИТ-проекта за отчетный период и планам на следующий отчетный период.

3.2.17. Для оценки качества работы Заместитель руководителя проекта по ИТ ежемесячно Руководитель проекта предоставляет оценку его работы по трем критериям: Качество подготовки проектных документов, Вовлеченность в вопросы реализации проекта и Своевременность выполнения проектных задач.

3.2.18. Информацию по статусам ИТ-проектов УИТ (сопровождение проектов) предоставляет в УПиОР и руководителям комплексных программ в соответствии с порядком, предусмотренным Регламентом по управлению комплексными программами проектов изменений АО «Зарубежнефть».

3.2.19. В случае выявления существенных внешних факторов, препятствующих реализации проекта, проект может быть переведен в статус «Приостановлен». Обоснованное решение о приостановке проекта может принять Экспертная группа в случае, если приостановка проекта не повлияет на итоговый срок реализации ИТ-проекта. Для оформления решения Экспертной группы необходимо использовать шаблон заключения экспертной группы для промежуточных результатов (Приложение № 5).

3.2.20. ИТ-проекты в статусе «Приостановлен» отмечаются серым цветом при ежемесячном мониторинге проектов и не влияют на расчет рейтингов.

3.3. Этап «Завершение»

3.3.1. Цель этапа «Завершение» – убедиться, что все заявленные цели достигнуты, а задачи выполнены. Провести процедуру завершения проекта для сохранения и последующего использования знаний.

приглашаются члены Экспертной группы, заинтересованные участники и заместитель Генерального директора, курирующий вопросы ИТ.

3.3.4. Результат рассмотрения ИТ-проекта на заседании Экспертной группы оформляется в виде заключения (Приложение № 6), которое формируется УИТ (сопровождение проектов), согласовывается с участниками Экспертной группы, руководителем соответствующей комплексной программы, если проект является стратегическим, подписывается начальником УИТ и направляется Руководителю проекта.

3.3.5. В обязательном порядке в итоговом отчете должна отображаться следующая информация по ИТ-проекту:

- достигнутые результаты и полнота реализации целей и задач ИТ-проекта (соответствие результатов проекта заданным метрикам качества, степень покрытия бизнес- требований);
- сведения о затратах по ИТ-проекту в рамках утвержденного бюджета (при наличии);
- извлеченные уроки ИТ-проекта;
- фактические и целевые КПЭ ИТ-проекта;
- вклад в достижение целей комплексной программы, в которую входит данный проект (только для стратегических ИТ-проектов).

3.3.6. Результаты стратегического ИТ-проекта выносятся на очное рассмотрение Генерального директора, при этом в отдельных случаях возможно рассмотрение результатов стратегического ИТ-проекта в заочной форме при условии согласования такого формата путем направления докладной записки на имя Генерального директора.

3.3.7. Для стратегических ИТ-проектов по итогам рассмотрения итогового отчета в очном формате УИТ (сопровождение проектов) формирует и согласовывает со всеми участниками совещания протокол совещания под председательством Генерального директора.

3.3.8. УИТ (сопровождение проектов) размещает итоговые материалы по закрытию ИТ-проекта, в т.ч. извлеченные уроки на сетевом ресурсе «ПИ» в разделе «02_ИТ» соответствующего ИТ-проекта.

3.3.9. По итогам реализации ИТ-проекта куратор проекта или Руководитель проекта дает оценку удовлетворенности реализацией ИТ-проекта по шкале:

- 5 – качественная оценка куратора проекта с учетом следующих характеристик: проект завершен в срок по паспорту проекта, получен ожидаемый результат;
- 4 – качественная оценка куратора проекта с учетом следующих характеристик: проект завершен в срок, были переносы сроков внутри проекта и/или цели, задачи и достигнуты частично;
- 3 – качественная оценка куратора проекта с учетом следующих характеристик: проект завершен с необоснованным переносом конечного срока и/или цели, задачи не достигнуты.

Допускается указание дробной оценки, например: 4,5; 3,8.

3.3.10. В случае принятия решения о завершении ИТ-проекта Заместитель руководителя проекта по ИТ готовит приказ о завершении ИТ-проекта по форме Приложения № 7, который в обязательном порядке согласовывается с Руководителем проекта, Куратором проекта, начальником УИТ, ЗГД, курирующим вопросы по управлению персоналом, начальником УКПМП (при наличии мотивационного фонда ИТ-проекта), и ЗГД, курирующим вопросы ИТ (для стратегических ИТ-проектов), руководителем соответствующей комплексной программы (для стратегических ИТ-проектов).

3.3.11. Приказ о завершении ИТ-проекта утверждает:

- Генеральный директор для стратегических ИТ-проектов;
- ЗГД, курирующий вопросы ИТ, для автономных проектов.

3.3.12. В случае издания приказа о завершении ИТ-проекта и при наличии мотивационного фонда, УКПМП организует выплату мотивации участникам ИТ-проекта в соответствии с действующим в Обществе Положением об оплате труда и мотивации работников АО «Зарубежнефть».

СПИСОК ТЕРМИНОВ, ОПРЕДЕЛЕНИЙ И СОКРАЩЕНИЙ

Список терминов и определений:

Наименование термина	Определение термина
Администратор проекта	Работник, который осуществляет административную поддержку РП
Бизнес-эксперт	Работник, который привлекается в ИТ-проект для экспертизы по бизнес-функции или процессу. Участвует в подготовке и согласовании требований, а также в приемке работ в рамках своей экспертизы
Владелец продукта	Член проектной команды, который отвечает за полноту реализации бизнес-требований к результату проекта и обеспечивает наполнение и приоритизацию задач в перечне задач проекта
Генеральный директор	Для ИТ-проектов АО «Зарубежнефть» – Генеральный директор АО «Зарубежнефть» / для ИТ-проектов ДО – Генеральный директор ДО
Инициатор проекта	Работник, который идентифицирует потребность в ИТ-проекте и вносит «предложение» об инициировании ИТ-проекта. Этот человек может быть представителем любого функционального подразделения
ИТ-проект	Ограниченная по времени деятельность по созданию новых продуктов, услуг или результатов в области информационных технологий, не содержащая методологическую и научно-техническую составляющую
Информационные технологии (ИТ)	Технологии, направленные на создание, развитие и поддержку информационных систем
Информационная система	Комплекс, включающий вычислительное и коммуникационное оборудование, программное обеспечение, лингвистические средства и информационные ресурсы
Заказчик проекта	Сторона, заинтересованная в осуществлении ИТ-проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов ИТ-проекта. Заказчик определяет основные требования к результатам ИТ-проекта, обеспечивает финансирование ИТ-проекта

Наименование термина	Определение термина
ЗГД, курирующий вопросы ИТ	Для ИТ-проектов АО «Зарубежнефть» – ЗГД, курирующий ИТ АО «Зарубежнефть» / для ИТ-проектов ДО – ЗГД/Главный инженер, курирующий ИТ в ДО
ЗГД, курирующий вопросы по управлению персоналом	Для ИТ-проектов АО «Зарубежнефть» – ЗГД по организационному развитию и корпоративным коммуникациям АО «Зарубежнефть» / для ИТ-проектов ДО – ЗГД, курирующий вопросы по управлению персоналом в дочернем обществе
Комплексная программа	Совокупность проектов изменений любого типа, объединенных общей целью, обладающих синергетическим эффектом и направленных на реализацию Стратегии по одному из стратегических фокусов в соответствии с вызовами, которые стоят перед Обществом в рамках реализации Стратегии
Куратор проекта	Работник (как правило, ЗГД), который курирует ИТ-проект, обеспечивает общий контроль и поддержку ИТ-проекта (финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы). Не является членом проектной команды
Общество	АО «Зарубежнефть»
УИТ (сопровождение проектов)	Управление информационных технологий в роли ответственной за реализацию ИТ-проектов, для выполнения данной функции по договору может привлекаться ООО «Нестро»
Проектная группа	Команда ИТ-проекта, формирующаяся из работников группы компаний АО «Зарубежнефть» для обеспечения реализации ИТ-проекта
Руководитель проекта	Работник от бизнес-заказчика (заказчика ИТ-решения), ответственный за управление ИТ-проектом в целом. Руководитель проекта несет ответственность за достижение целей ИТ-проекта в рамках бюджета, в установленный срок и с заданным уровнем качества
Заместитель руководителя проекта по ИТ	Работник, ответственный за управление ИТ-проектом в части ИТ-составляющей, несет ответственность за достижение целей ИТ-проекта в рамках бюджета, в установленный срок и с заданным уровнем качества
Руководитель комплексной программы	Инициатор комплексной программы или любое другое лицо, имеющее опыт реализации проектов, а также обладающее навыками программного и проектного управления, несущее ответственность за реализацию комплексной программы
Системный архитектор	Работник, который отвечает за соответствие принимаемых технических решений существующей и плановой системной архитектуре. Участвует в подготовке и согласовании требований, а также в приемке работ

Наименование термина	Определение термина
Скрам-мастер	Член проектной команды, который обеспечивает соблюдение agile-практик проектной командой и руководство командой разработки в рамках применения agile методологии
Технический эксперт	Работник, который привлекается в ИТ-проект для проведения технической экспертизы. Участвует в подготовке и согласовании требований, а также в приемке работ в рамках проводимой экспертизы
Управление информационных технологий	Для ИТ-проектов АО «Зарубежнефть» – Управление информационных технологий АО «Зарубежнефть» / для ИТ-проектов ДО – Структурное подразделение по направлению ИТ в дочернем обществе
Управляющий комитет	Главный коллегиальный орган принятия решений для сложных ИТ-проектов, затрагивающих интересы нескольких структурных подразделений
Функциональный архитектор	Работник, который отвечает за соответствие принимаемых решений существующей и плановой функциональной архитектуре. Участвует в подготовке и согласовании требований, а также в приемке работ
Экспертная группа	Работники по направлению ИТ для контроля процесса и результата в части ИТ, а также работники бизнес-подразделений, в чьих интересах реализуется ИТ-проект, или работники подразделения, чьи бизнес-процессы затрагивает ИТ-проект

Список сокращений:

Сокращение термина	Полное наименование термина
БТ	Бизнес-требования
ГД	Генеральный директор
ДО	Дочерние общества АО «Зарубежнефть»
ЗГД	Заместитель Генерального директора
ЗН	АО «Зарубежнефть»
ИА	Инструкция администратора
ИП	Инструкция пользователя
КП	Комплексная программа
ОПЭ	Опытно-промышленная эксплуатация
ПМИ	Программа и методика испытаний

Сокращение термина	Полное наименование термина
ПСИ	Протокол приемо-сдаточных испытаний
ПЭ	Промышленная эксплуатация
РП	Руководитель проекта
СП	Структурные подразделения
ТЗ	Техническое задание
ТМЦ	Товарно-материальные ценности
ТП	Технический проект
УИТ	Управление информационных технологий
УКПиМП	Управление кадровой политики и мотивации персонала
УПиОР	Управление перспективного и организационного развития
УРП	Управление реализации ИТ-проектов ООО «Нестро»
ЭГ	Экспертная группа

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО РАССМОТРЕНИЮ БИЗНЕС-ТРЕБОВАНИЙ

(НАИМЕНОВАНИЕ ИНИЦИАТИВЫ)

Дата:

Участники:

Индикативная оценка		Оценка ●/●	Комментарий
1.	Организационный периметр определен?		
2.	Участники и варианты взаимодействия определены?		
3.	Текущий и целевой процессы зафиксированы?		
4.	Влияние на смежные процессы/системы определено корректно?		
5.	Требования к информационным системам определены?		
6.	Требования к доступности и производительности определены?		
7.	Для реализации инициативы есть технологии, инфраструктура, ИТ-персонал?		
8.	Автоматизируемый бизнес-процесс имеет действующую методологию и не содержит научно-техническую составляющую?		

● – вопрос достаточно проработан

● – вопрос требует доработки

По итогам рассмотрения бизнес-требований УИТ рекомендовано:

- _____
- _____

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ ПО ВОПРОСУ: ИНИЦИИРОВАНИЕ ИТ-ПРОЕКТА

(КОД ПРОЕКТА) (НАЗВАНИЕ ИТ-ПРОЕКТА)

Дата:

Руководитель проекта:

Заместитель руководителя проекта по ИТ:

Участники ЭГ:

Привлеченные эксперты:

Индикативная оценка ИТ-проекта		Оценка ●/●	Комментарий
1.	Иницируемый ИТ-проект предусмотрен программой цифровой трансформации?		
2.	Уровень зрелости автоматизируемого бизнес-процесса АО «Зарубежнефть», его готовность к автоматизации, исключение совмещения графиков реализации проектов изменений в рамках оптимизируемого бизнес-процесса (приступить к автоматизации, роботизации, цифровизации бизнес-процесса после стандартизации его основных этапов (уровень зрелости бизнес-процесса – не менее уровня «развитый»)		
3.	Наличие синергетического эффекта иницируемого проекта АО «Зарубежнефть» с текущими проектами изменений в рамках оптимизируемого бизнес-процесса		
4.	Перед началом реализации ИТ-проекта проведен анализ опыта реализации аналогичных проектов? Имеется ли положительный опыт реализации аналогичных ИТ-проектов?		
5.	Проведен анализ различных платформ, возможных к применению в ИТ-проекте. Предложенные платформы присутствуют в целевом состоянии платформ дорожной карты ИТ-стратегии? Предложенные платформы присутствуют в текущем перечне ИТ-систем группы компаний АО «Зарубежнефть»?		
6.	Организационный и технический периметр ИТ-проекта определены?		
7.	Проведены замеры трудозатрат текущего бизнес-процесса до автоматизации?		
8.	Наличие выделенного на ИТ- проект Руководителя проекта и Заместителя руководителя проекта по ИТ?		
9.	Проектная группа для реализации ИТ-проекта укомплектована. Участники обладают необходимыми компетенциями, навыками и знаниями для практической реализации ИТ-проекта?		
10.	Четко определены роли и задачи для каждого участника ИТ-проекта?		
11.	План ИТ-проекта составлен детально, результаты по каждому этапу конкретны, измеримы, достижимы?		

Индикативная оценка ИТ-проекта		Оценка ●/●	Комментарий
12.	У ИТ-проекта есть конкретный заказчик (заинтересованный в результатах ИТ-проекта)?		
13.	Существует ли эффект от реализации ИТ-проекта?		
14.	Определен оптимальный подход для этапа «Реализация» ИТ-проекта (waterfall/agile/Смешанный)?		
15.	Проведена оценка затрат для реализации ИТ-проекта?		
16.	Ранг ИТ-проекта		
17.	Сумма мотивационного фонда		

● – вопрос достаточно проработан

● – вопрос требует доработки

По итогам обсуждения паспорта ИТ-проекта участниками Экспертной группы рекомендовано:

1. Инициировать процедуру утверждения паспорта ИТ-проекта
2. Установить формат реализации ИТ-проекта «автономный» / «стратегический». Рассмотреть возможность включения ИТ-проекта в комплексную программу «...» в соответствии с Регламентом по управлению комплексными программами проектов изменений АО «Зарубежнефть».
3. _____

В шаблоне бланка приказа

Об утверждении паспорта ИТ-проекта
код проекта «_____»

В целях _____

п р и к а з ы в а ю :

1. Утвердить паспорт ИТ-проекта код проекта «_____»
(Приложение № ____).
2. Назначить _____ руководителем ИТ-проекта код
проекта «Название проекта» (далее – Проект).
3. Назначить _____ заместителем руководителя
Проекта по ИТ.
4. Назначить _____ администратором Проекта.
5. Назначить _____ куратором Проекта.
6. Заместителям Генерального директора и руководителям структурных подразделений
обеспечить содействие проектной группе в достижении цели и реализации задач проекта.
7. Администратору Проекта *Фамилия И.О.* ежемесячно, до 5-го числа месяца,
следующего за отчетным, предоставлять отчеты о ходе выполнения Проекта и достигнутых
результатах в УИТ (сопровождение проектов) в соответствии с требованиями Регламента по
управлению ИТ-проектами.
8. Заместителю Генерального директора по организационному развитию и
корпоративным коммуникациям *Фамилия И.О.* предусмотреть возможность выплаты членам
проектной группы премии в размере _____ при условии достижения целевых
результатов контрольных точек проекта.
9. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Должность

И.О. Фамилия

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ ПО ВОПРОСУ: ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИТ-ПРОЕКТА

(КОД ПРОЕКТА) (НАЗВАНИЕ ИТ-ПРОЕКТА)

Дата:

Руководитель проекта:

Заместитель руководителя проекта по ИТ:

Участники:

Привлеченные эксперты:

Риски	Статус	Комментарий
Срок	●	<i>Явно отразить наличие или отсутствие рисков по срокам</i>
Качество	●	<i>Явно отразить наличие или отсутствие рисков по качеству результата проекта</i>
Ресурсы	●	<i>Явно отразить наличие или отсутствие рисков по выделенным ресурсам на проект, в т.ч. трудовым</i>
Финансы	●	<i>Явно отразить наличие или отсутствие рисков по финансированию проекта</i>

Ожидаемые промежуточные результаты проекта на дату проведения экспертной группы:

1. _____
2. _____

Фактические промежуточные результаты проекта на дату проведения экспертной группы:

1. _____
2. _____

Решения и поручения по итогам проведения экспертной группы:

1. _____
2. _____

Начальник Управления информационных технологий

И.О. Фамилия

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ ПО ВОПРОСУ: ИТОГОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИТ-ПРОЕКТА

(КОД ПРОЕКТА) (НАЗВАНИЕ ИТ-ПРОЕКТА)

Дата:

Руководитель проекта:

Заместитель руководителя проекта по ИТ:

Участники:

Привлеченные эксперты

Индикативная оценка ИТ-проекта		Оценка ●/●	Комментарий
1.	Планируемые цели и задачи ИТ-проекта достигнуты?		
2.	Целевые КПЭ ИТ-проекта достигнуты?		
3.	Результаты замеров трудозатрат по изменяемым бизнес-процессам после автоматизации лучше чем до автоматизации?		
4.	Фактические затраты по ИТ-проекту соответствуют плановым?		
5.	Определена ли оценка затрат на поддержку /обновление системы?		

- – показатель достигнут
- – плановые показатели не достигнуты

По итогам обсуждения результатов ИТ-проекта участниками Экспертной группы рекомендовано:

1. _____
2. _____

Начальник Управления информационных технологий

И.О. Фамилия

В шаблоне бланка приказа

О завершении ИТ-проекта

«_____»

На основании решений, принятых на итоговой экспертной группы / по итогам очной/заочной защиты ИТ-проекта,

п р и к а з ы в а ю :

1. Считать ИТ-проект код проекта «_____»
завершенным в связи с достижением поставленных целей.
2. Утвердить Итоговый отчет по проекту (Приложение № 2).
3. Заместителю Генерального директора по организационному развитию и корпоративным коммуникациям *Фамилия И.О.* обеспечить выплату премии в размере _____ руб. членам проектной группы за участие в проекте в соответствии с действующим в Обществе Положением об оплате труда и мотивации работников и Приложением № 1 к настоящему приказу.

Должность

И.О. Фамилия

Приложение № 1
к приказу АО «Зарубежнефть»
от «___» _____ 20__ г. № _____

Распределение мотивационного фонда ИТ-проекта
« _____ »

№	Участники проектной группы	Роль в ПУ	Сумма премии к начислению, руб.
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**Ключевые вопросы к Регламенту по управлению
ИТ-проектами АО «Зарубежнефть»**

1. Укажите основные этапы жизненного цикла ИТ-проекта.
2. Укажите основных участников процесса управления ИТ-проектами.
3. Укажите задачи руководителя ИТ-проекта.
4. В каком документе закреплена ответственность участников проектной группы?
5. Укажите требования к итоговому отчету по ИТ-проекту.