

# **Продуктивизация управленческих инноваций на базе Форсайт. Аналитическая платформа.**

**Успешный опыт ПАО «Газпром нефть»  
внедрения  
ИС «Комиссии по цифровым продуктам»**

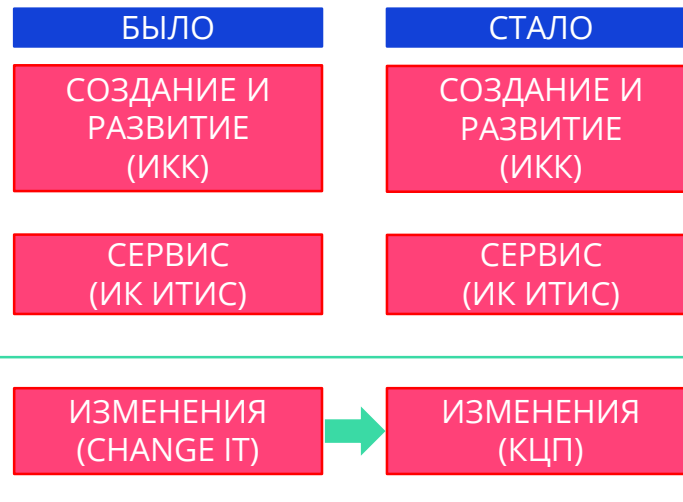
Глеб Силкин

# Процесс управления развитием цифровых продуктов

Строго проектная деятельность, инвестиционные решения о выделении бюджета на создание новых цифровых продуктов либо на развитие и тираж существующих (новый функционал). Капитальные расходы.

Инвестиционные решения по вопросам развития ИТ-инфраструктуры и связи на основе расчетно-технологических карт для гибкого бюджетирования информационно-технического обслуживания цифровых продуктов.

Было: безадресный резерв на выполнение заявок на изменение (change request).



Стало: КЦП – комиссия по цифровым продуктам – управленческая инновация, постоянно действующий инвестиционный коллегиальный орган. Создан с целью реализации единой стратегии по управлению доработками ИТ-решений, находящихся в промышленной эксплуатации, в рамках гибкого процесса, настроенного на частые итерации.

## Причины изменений

- Увеличение инвестиций в ИТ и ЦТ приводит к опережающему росту активов на балансе, развитием которых необходимо эффективно управлять.
- Увеличение количества активов сопровождается существенным ростом нагрузки на существующих участников процесса принятия инвестиционных решений.
- Длительные проекты не завершаются, создание цифровых продуктов продолжается ежегодно без достижения конкретных результатов.
- Процесс быстрых изменений текущего функционала цифровых продуктов не позволяет оперативно получить ресурсы для удовлетворения бизнес-потребностей.

## Решение

### 01.

#### Комиссии по цифровым продуктам (КЦП)

Распределенный коллегиальный орган для возможности гибкого и быстрого принятия инвестиционных решений в условиях высокой частотности формирования потребностей.

КЦП внедряется на смену Change IT. Формализует:

- Четкий порядок делегирования полномочий от вышестоящих инвестиционных органов
- Критерии создания комиссий
- Условия выхода с запросом на КЦП
- Правила бюджетирования и контроля лимитов

### 02.

#### Контроль качества принимаемых инвестиционных решений

- Решения принимаются на основе продуктовых метрик
- Оценивается качество заполнения заявок по критериям
- Проведение постмониторинга по доработкам – факт/план по согласованному бюджету, факт/план по целевым показателям метрик
- Ролевая модель голосующих участников

# Технологические компоненты

## Требования к системе

- Ведение реестров Комиссий, ИТ-решений и Заявок со сложной структурой данных (атрибуты, списки, файловые вложения, финансовые данные и т.д.)
- Интеграция с существующими учетными системами для получения фактических данных о затратах и метриках ИТ-решений
- Автоматический превентивный контроль лимитов и контроль за изменениями метрик ИТ-решений
- Выполнение согласования заявок on-line в системе и off-line из письма оповещения
- Автоматическое формирование отчетных документов о фактических и согласованных затратах по утвержденным шаблонам
- Выполнение гибкого анализа работы КЦП и построение управленческих отчетов с использованием инфографики
- Четкое разделение полномочий всех участников процесса при помощи ролевой модели

## Технологические компоненты

DWH & Master Data

ETL

Calculation Engine

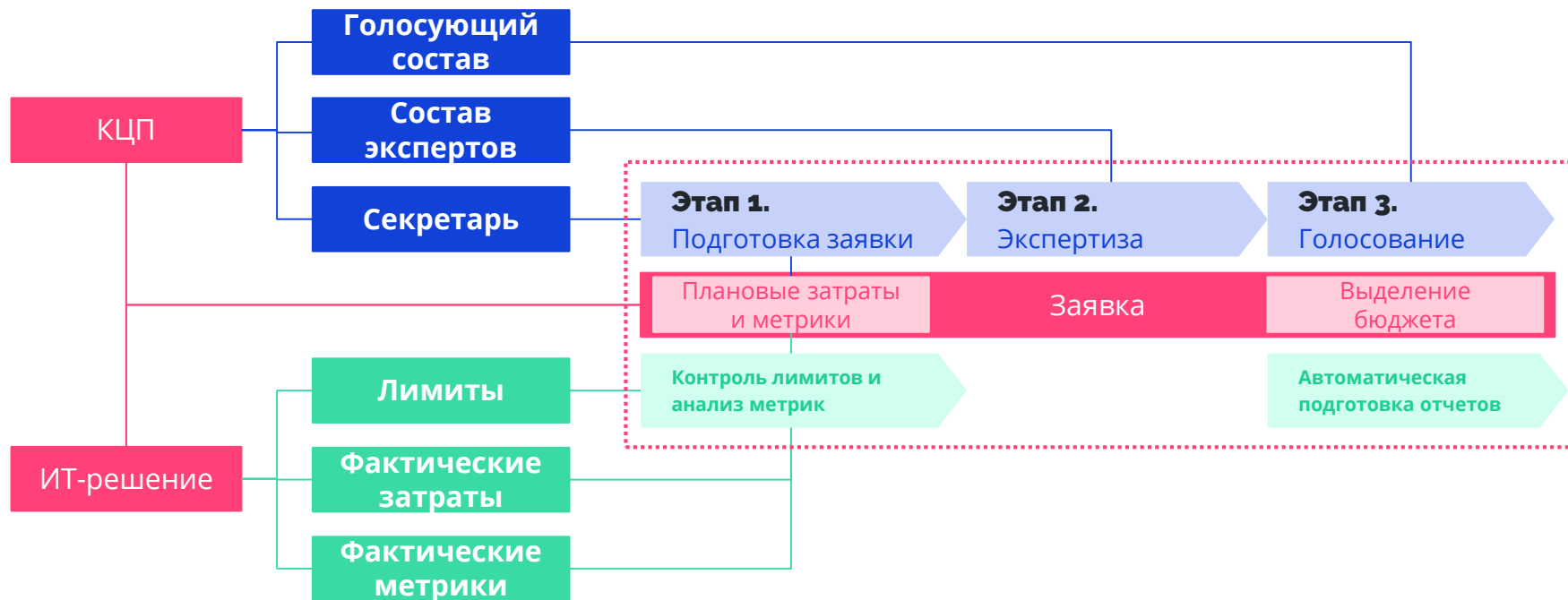
BPM

Pixel Perfect Reporting

Ad Hoc Reporting & Dashboards

Administrating

# Функциональная структура



# Реестр комиссий

ИС КЦП

**Реестр КЦП**

Реестр ИТ-решений

Реестр заявок

Настройки

ИБ

Справка

Меню → Выход

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ

КЦП: Реестр КЦП (0) (Выделено 3 из 166) Статус: Активна

Введите слово или часть фразы для поиска по отображаемым полям

КЦП	Статус	Председатель
<a href="#">По продуктам ПОЗИ</a>	Активна	Матвеев М.А.
<a href="#">Платформы Оптима</a>	Активна	Кравцов В.В.
<a href="#">По продуктам Операционный директор ВК СТБ</a>	Активна	Абрамов И.Ф.

## ИС КЦП

**ВОЙТИ**

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ

ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ПОСТОЯННЫЙ СОСТАВ
ПЕРЕМЕННЫЙ СОСТАВ

### Постоянный состав КЦП

КЦП: По продуктам ПОЗИ

Роли участников КЦП	Сотрудник
Секретарь КЦП	Красовский В.П.
Председатель КЦП	Матвеев М.А.
ИТ-Партнер	Романов А.А.

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ

Обновить
Сохранить
Добавить строку
Удалить строку

Данные
Добавление

ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
ПОСТОЯННЫЙ СОСТАВ
ПЕРЕМЕННЫЙ СОСТАВ
ИТ-РЕШЕНИЯ

## ИТ-решения КЦП

КЦП: По продуктам ПОЗИ

Наименование	Код в ЕСИС	Наименование в ЕСИС	Дата ввода ИТ-решения в эксплуатацию	Владелец ИТ-решения	Стоимость ИТ-решения на момент ввода в эксплуатацию, тыс.руб.	Год. лимит на доработки (% от стоимости)	Год. лимит на доработки, тыс.руб.
<a href="#">АС ПОПД</a>	21005362	АС Планирования и отчетности производственной деятельности	02.06.2021	Владелец 2	23 000	10,00	2 300
<a href="#">ИС КПУ</a>	2102893	Информационная система "Контроля производственных условий"	02.09.2020	Качин И.А.	292 000	10,00	5 000
<a href="#">ИС ОПС</a>	210643	Информационная система "Оптимизации поставок сырья"	01.03.2020	Владелец 3	45 200	10,00	4 520
<b>Итого</b>					<b>360 200</b>		<b>11 820</b>

## Переменный состав КЦП

КЦП: По продуктам ПОЗИ

Роль эксперта	Сотрудник
<input type="checkbox"/> Эксперт по НСИ	Полов П.П.
<input type="checkbox"/> Эксперт по инфраструктуре	Фролова О.П.
<input type="checkbox"/> Эксперт ИБ	Хохлова О.В.

# Реестр ИТ-решений

ИС КЦП  
 Реестр КЦП  
**Реестр ИТ-решений**  
 Реестр заявок  
 Настройки  
 ИБ  
 Справка  
 Меню Выход

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ  
 ИТ-решение: Реестр ИТ-решений ( ) (Выделено 3 из 206) Статус: В эксплуатации

Введите слово или часть фразы для поиска по отображаемым полям

ИТ-решение	Код в ЕСИС	КЦП	Статус	Стоимость ИТ-решения на момент ввода в эксплуатацию, тыс.руб.
<a href="#">ИС КПУ</a>	2102893	По продуктам ПОЗИ	В эксплуатации	292 000
<a href="#">АС ПОДА</a>	21005362	По продуктам ПОЗИ	В эксплуатации	23 000
<a href="#">ИС ОПС</a>	210643	По продуктам ПОЗИ	В эксплуатации	45 200

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ  
 ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРОДУКТОВЫЕ МЕТРИКИ ЗАТРАТЫ ЗАЯВКИ

Статус: Статусы заявки (Выделено 3 из 7)

### Заявки для ИТ-решения

ИТ-решение: ИС КПУ

Наименование	Статус	Бюджетный год	Тип заявки	Заявка повлияет на метрики	Сумма, тыс. руб.	№ заявки
<a href="#">Доработка ИС КПУ 2024</a>	Согласована	2024	Доработка	Да	4 700	407
<a href="#">Доработка ИС КПУ 2023</a>	Исполнена	2023	Доработка	Да	4 740	346
<a href="#">Доработка ИС КПУ 2024</a>	Черновик	2024	Доработка	Нет	800	

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ  
 ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРОДУКТОВЫЕ МЕТРИКИ ЗАТРАТЫ ЗАЯВКИ

### Продуктовые метрики

ИТ-решение: ИС КПУ

Метрика	Тип	2020	2021	2022	2023
<input type="checkbox"/> Время отклика на запрос, сек.	Доработка	20	15	15	10
<input type="checkbox"/> Количество пользователей	Доработка	700	750	900	1100
<input type="checkbox"/> Время выполнения годового расчета, мин.	Доработка	60	60	45	30

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ  
 ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРОДУКТОВЫЕ МЕТРИКИ ЗАТРАТЫ ЗАЯВКИ

### Основная информация

Наименование: ИС КПУ  
 Наименование в ЕСИС: Информационная система "Контроль производственных условий"  
 Код в ЕСИС: 2102893 Статус: В эксплуатации   
 Владелец ИТ-решения: Качен И.А.   
 Ответственная КЦП: По продуктам ПОЗИ   
 Дата ввода ИТ-решения в эксплуатацию: 02.09.2020  
 Стоимость ИТ-решения на момент ввода в эксплуатацию, тыс. руб.: 292 000  
 Год. лимит на доработки (% от стоимости): 10.00  
 Год. лимит на доработки, тыс. руб.: 5 900.00

Форма ввода/вывода ГЛАВНАЯ  
 ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРОДУКТОВЫЕ МЕТРИКИ ЗАТРАТЫ ЗАЯВКИ

### Затраты на ИТ-решение

ИТ-решение: ИС КПУ

Статья затрат, тыс. руб.	2020	2021	2022	2023
<input type="checkbox"/> Итого	= 11 455,00	= 9 331,00	= 4 194,01	= 4 740,00
<input type="checkbox"/> Доработки, в т.ч.:	= 11 451,00	= 9 331,00	= 4 194,01	= 4 740,00
Актуализация ПР	1 400,00	2 200,00	800,00	340,00
Разработка спецификации	700,00	300,00	200,00	200,00
Разработка и тестирование	9 350,00	6 830,00	3 184,00	4 200,00

# Реестр заявок

ИС КЦП

Реестр КЦП

Реестр ИТ-решений

Реестр заявок

Настройки

ИБ

Справка

Меню Выход

Формы ввода/вывода: ГЛАВНАЯ

ИТ-решение: ИС КПУ    Бюджетный год: Календарь (по...)    Статус: Статусы заявки (...)

Введите слово или часть фразы для поиска по отображаемым полям

Заявка	Наименование ИТ-решения	КЦП	Статус	Бюджетный год	Заявка повлечет на метрику	Сумма, тыс. руб.	№ заявки
<a href="#">Доработка ИС КПУ 2023</a>	ИС КПУ	По продуктам ПОЗИ	Исполнена	2023	Да	4 740	346
<a href="#">Доработка ИС КПУ 2024</a>	ИС КПУ	По продуктам ПОЗИ	Согласована	2024	Да	4 700	407
<a href="#">Доработка ИС КПУ 2024</a>	ИС КПУ	По продуктам ПОЗИ					

Ср 10.04.2024 18:46

Система ГОЛОСОВАНИЯ  
ИС КЦП: Голосование по заявке 407

Карточка заявки.pdf  
121 KB

**Уважаемый(ая), Матвеев М.А.!**  
Просим Вас рассмотреть вопрос и принять решение

**ИС КЦП**

Необходимо оставить голос по заявке **407** на **доработку** в рамках КЦП **По продуктам ПОЗИ**

Данная заявка реализуется в рамках ИТ-решения **ИС КПУ** (код в ЕСИС: **2102893**).

Комментарий: ""

Стоимость услуг на **доработку** не более **4700** тыс. руб., в том числе:

- **Доработки, в т.ч.:** **4700** тыс. руб.
  - **Актуализация ПР:** **200** тыс. руб.
  - **Разработка спецификации:** **300** тыс. руб.
  - **Разработка и тестирование:** **4200** тыс. руб.

Срок выполнения услуг на **доработку** не позднее **10.04.2024**

Ссылка на заявку: <http://10.30.233.74:8109/sba-dev/>

Согласовано
НЕ СОГЛАСОВАНО
СОГЛАСОВАНО
НЕ СОГЛАСОВАНО

Голосование

Заявка: Доработка ИС КПУ 2024; ИТ-решение: ИС КПУ

Участник	Вотал	Комментарий
Председатель КЦП Матвеев М.А.	Согласовано	
Владелец ИТ-решения Качан И.А.	Согласовано	
ИТ-Партнер Романов А.А.	Согласовано	
Решение по итогам рассмотрения:	Согласовано	

Плановые затраты

Заявка: Доработка ИС КПУ 2024; ИТ-решение: ИС КПУ

Статья затрат, тыс. руб.	2022	2023	2024		
			Итого за год	Сумма заявок до текущей	Текущая заявка
Итого	4 194.01	4 740.00	= 5 500.00	= 4 700.00	= 800
Доработки, в т.ч.:	4 194.01	4 740.00	= 5 500.00	= 4 700.00	= 800
Актуализация ПР	800.00	340.00	= 200.00	= 200.00	
Разработка спецификации	200.00	200.00	= 300.00	= 300.00	
Разработка и тестирование	3 184.00	4 200.00	= 5 000.00	= 4 200.00	800

Основная информация

Наименование: Доработка ИС КПУ 2024

№ заявки: 407    Дата заявки: 10.04.2024

Тип заявки: Доработка    Заявка повлечет на метрику: Да    Статус: Согласована

Характеристики заявки

Сумма, тыс. руб.: 4 700    Бюджетный год: 2024

Доля запросов за год от стоимости, %: 1,61    Год, лимит на доработки (% от стоимости): 10,00

ИТ-решение: ИС КПУ    КЦП: По продуктам ПОЗИ

Плановые метрики

Заявка: Доработка ИС КПУ 2024; ИТ-решение: ИС КПУ

Метрика	2020	2021	2022	2023	2024	
					План	Изменение
Время отклика на запрос, сек.	20	15	15	10	8	-2
Количество пользователей	700	750	900	1 000	7000	5900
Время выполнения годового расчета, мин.	60	60	45	30	15	-15



# Отчетные формы

Форма отчетности № 407 10.04.2024

Общие Показатели Доработка

### Заявка на согласование ИТ расходов № 407 10.04.2024

КЦП По продуктам ПОЗИ		Запрос №407	
Информационная система "Контроль производственных условий"	2102893	Сумма текущего запроса на доработки (CAPEX), тыс. руб.	4 700,00
Стоимость на момент ввода в эксплуатацию, тыс. руб.	292 000	Сумма текущего запроса на сервис (ОРЕХ), тыс. руб.	-

Наименование комиссии:		По продуктам ПОЗИ		
№	Роль в комиссии	ФИО	Виза	Пользователь
1.	Председатель КЦП	Матвеев М.А.	Согласовано	Администратор процессов
2.	Владелец ИТ-решения	Квчин И.А.	Согласовано	Администратор процессов
3.	ИТ-Партнер	Романов А.А.	Согласовано	Администратор процессов
Решение по итогам рассмотрения:		Согласовано		10.04.24 18:50

Дата ввода в промышленную эксплуатацию:		Стоимость проекта в момент ввода в эксплуатацию, тыс. руб.:						
02.09.2020		292 000						
№	Категория затрат, тыс. руб.	2022	2023	Итого за 2024 год	Сумма заявок до текущей	Текущая заявка	Доля запросов за год от стоимости, %	Лимит доработки
1.	Доработки, в т.ч.:	4 194,01	4 740,00	4 700,00		4 700,00	1,61	10,0
2.	Сервис, в т.ч.:							нет лимита

Комментарии:

Приложение А № 407 10.04.2024

#### Таблица 2.1

Историческая справка

№	Категория затрат, тыс. руб.	Информационная система "Управление по цепям"			
		2022	2023	Итого за 2024 год	Сумма заявок до текущей
011	Доработки, в т.ч.:	4 194,01	4 740,00	4 700,00	4 700,00
1.1.	Актуализация ГР	800,00	340,00	200,00	200,00
1.2.	Разработка спецификаций	200,00	200,00	300,00	300,00
1.3.	Разработка и тестирование	3 194,00	4 200,00	4 200,00	4 200,00

#### Таблица 2.2

Основные пользовательские метрики ИТ-решения

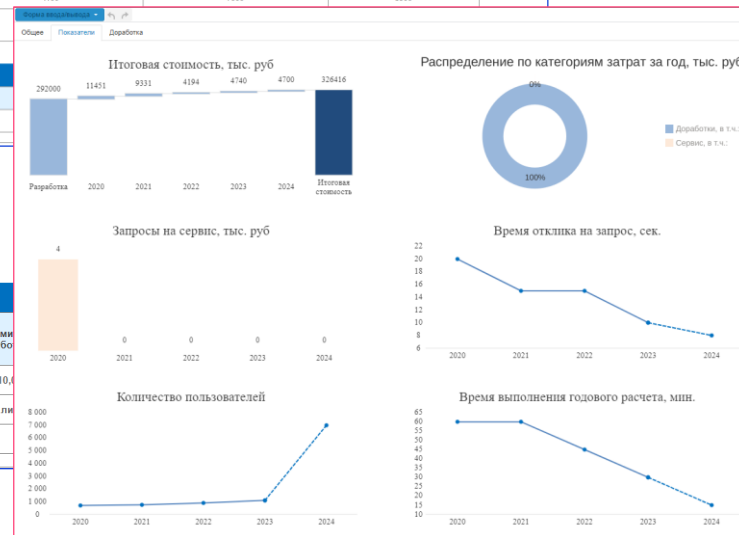
№	Наименование	2022	2023	2024 План	Изменение
1	Время отклика на запрос, сек.	15	10	8	-2
2	Количество пользователей	900	1100	7000	5900
3	Время выполнения годового расчета, мин.	45			

#### Таблица 2.3

План-график

№	Наименование	Сроки

Комментарии:



# Процесс получения бюджета для выполнения доработок стал

## 01.

**Быстрее** – кратно снижен период от возникновения потребности до получения денег

## 02.

**Понятнее** – правила формализованы, структурирована методика, зафиксирована ролевая модель и ответственность участников

## 03.

**Более управляемым** – внедрен инструмент, обеспечивающий работу комиссий с автоматическими контролями лимитов, способностью выполнять операции по голосованию, а также интегрироваться с другими системами



**Спасибо  
за внимание.**