**СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

АО «Костанайские минералы»

УТВЕРЖДАЮ

Председатель Правления

АО «Костанайские минералы»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Нурхожаев Е.С.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 год

**РЕГЛАМЕНТ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**СТП 61-1937-04-АО-37-2020**

(Взамен СТП АО 28073006-37-2014 «Регламент проектной деятельности»)

РАЗРАБОТАН:

Начальник ОУП и БП

АО «Костанайские минералы»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.М. Лисняк

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 год

Держатель подлинника:

АО «Костанайские минералы»

110700, Костанайская область

г.Житикара, ул. Ленина, 67

Тел.:2-40-46, Факс 2-40-43

г.Житикара

**Предисловие**

1 РАЗРАБОТАН И ВНЕСЕН Акционерным обществом «Костанайские минералы»

2 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ приказом №\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 СРОК ПЕРВОЙ ПРОВЕРКИ 2021 2019 год

ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ 1 год

СРОК ДЕЙСТВИЯ 3 года

5 лет

5 ВВЕДЕН ВЗАМЕН СТП АО 28073006-37-2014 «Регламент проектной деятельности»

**Содержание**

1Назначение и область применения ………………………………………………………….. 4

2 Нормативные ссылки ………………………………………………………………………… 4

3 Термины, определения и сокращения ………………………………………………………. 5

4 Ответственность и полномочия ……………………………………………………………… 6

5 Общие положения …………………………………………………………………………….. 7

6 Регламент оптимизационных проектов ……………………………………………………... 9

7 Регламент инвестиционных проектов ………………………………………………………. 9

8 Проектная документация ……………………………………………………………………... 9

9 Паспорт проекта ………………………………………………………………………………. 10

10 План управления проектом …………………………………………………………………. 10

11 Проектный комитет …………………………………………………………………………. 11

12 Финансирование проектной деятельности ………………………………………………… 11

13 Порядок завершения проектов ……………………………………………………………… 11

Приложение А …………………………………………………………………………………… 23

Приложение Б …………………………………………………………………………………… 25

Приложение В …………………………………………………………………………………… 29

Приложение Г …………………………………………………………………………………… 36

Лист ознакомления ……………………………………………………………………………… 37

Лист регистрации изменений ………………………………………………………………….. 38

**СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Интегрированная система менеджмента

Акционерного общества «Костанайские минералы»

**РЕГЛАМЕНТ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Дата введения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Назначение и область применения**

1.1 Настоящий Стандарт описывает общие положения, технологию и регламент управления проектами в АО «Костанайские минералы» (далее по тексту – Предприятие).

1.2 Настоящий Стандарт является обязательным для изучения и исполнения всеми сотрудниками Предприятия в рамках проектной деятельности.

1.3 Настоящий Стандарт имеет статус внутреннего стандарта предприятия в проектной деятельности Предприятия.

1.4Настоящий стандарт распространяется на всех работников Предприятия и входит в состав документов систем менеджмента Предприятия.

Действие настоящего Стандарта распространяется на все структурные подразделения Предприятия в части проектной деятельности.

В дочерних компаниях Предприятия управление проектами и портфелями проектов осуществляется в соответствии с настоящим Стандартом и нормативными документами в области управлениями проектами.

## 2 Нормативные ccылки

## Для применения настоящего Стандарта необходимы следующие ссылочные нормативные документы:

СТП 61-1937-04-АО-01-2018 «Управление документированной информацией».

При разработке регламента использовались рекомендации, содержащиеся в следующих методологиях и стандартах:

ANSI/PMI 99-001-2008. Project Management Body of Knowledge (PMBOK 4ed).

IPMA Competence Baseline (ICB) Руководство по вопросам определения компетентности Версия 4.0.

ИСО1006:2003 (Е) "Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов".

Механизмы реализации настоящего Стандарта могут быть детализированы локальными методическими документами в части выполнения отдельных процедур по управлению проектами.

ПРИМЕЧАНИЕ При использовании настоящего документа целесообразно проверить действие ссылочных документов. Действие ссылочных внутренних нормативных документов Предприятия проверяется по Перечню внутренних нормативных документов, который размещен серверном ресурсе «Y» в папке «Информационная база».

Действие ссылочных внешних нормативных документов (национальных, межгосударственных, международных стандартов и технических регламентов) проверяется посредством обращения в отдел стандартизации и метрологии.

Действие ссылочных законодательных и нормативно-правовых актов проверяется посредством обращения в юридический отдел.

Если ссылочный документ заменен (изменен), то при пользовании настоящим документом следует руководствоваться последней редакцией указанного документа (включая все изменения).

# Термины, определения и сокращения

В настоящем Стандарте применяются следующие термины с соответствующими определениями и сокращениями:

**Предприятие** АО «Костанайские минералы»

**Бюджет проекта** - плановая стоимость работ, распределенная по периодам выполнения проекта.

**Веха проекта** - контрольная точка, отмечающая важное событие в проекте (завершение работ по отдельному этапу проекта или в целом по проекту) и используемая для контроля за ходом выполнения проекта.

**График проекта –** составная часть паспорта проекта, электронный (в формате MS Project) и бумажный документ, содержащий информацию относительно перечня и структуры работ, задействованных в рамках проекта работниках, стоимости работ, уровне выполнения и прочих параметрах реализации проекта.

**Жизненный цикл проекта** – это совокупность последовательных фаз проекта, суть и число которых определяется исходя из особенностей его реализации и с учетом необходимости организации единого, неразрывного процесса достижения цели проекта.

**Задача проекта -** работы и мероприятия, посредством которых достигается цель проекта.

**Иерархическая структура работ** – иерархическая декомпозиция работ проекта, которые должны быть выполнены для достижения целей и создания продуктов проекта в полном объеме. Элементами иерархической структуры являются пакеты работ. Каждый последующий уровень декомпозиции детализирует предыдущий родительский пакет работ.

**Инициация проекта** - процесс управления проектом, результатом которого является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.

**Инициатор -** работник, инициировавший своими действиями (указанием, предписанием, подачей заявки) процесс проектной деятельности.

**Контроль качества проекта** - процесс сравнения фактического выполнения проекта с запланированным ходом его реализации, анализ отклонений, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решения о корректирующих воздействиях для ликвидации нежелательных отклонений от планового уровня показателей проекта.

**Корректирующее воздействие** – изменения, вносимые для приведения прогноза выполнения проекта в соответствие с планом.

**Куратор проекта** - лицо, ответственное за управление проектом и реализацию проекта, а также за идентификацию рисков проекта.

**Менеджер проекта –** лицо, организующее выполнение и осуществляющее контроль хода реализации проекта, а также инициирование корректирующих воздействий в случае возникновения рисковых событий или отклонения от плана проекта. Менеджером проекта считается работник, указанный в приказе о начале проекта, либо закрепленный резолюцией руководителя в другом инициирующем документе - предписании, служебной записке, паспорте проекта. Разработчик и инициатор могут быть одним и тем же лицом.

**Мониторинг проекта** - процесс сбора, анализа данных о ходе реализации проекта, представления отчетов по выполнению проекта в сравнении с планом, и, при необходимости, выработки корректирующих воздействий.

**Организационная структура проекта** - соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников, создаваемая для успешного достижения целей проекта.

**Органы управления проектом** - участники проекта, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом и его реализацию. Органами управления проектом являются Проектный комитет, Куратор проекта, Менеджер проекта, Проектная группа.

**Паспорт проекта –** комплексный документ, фиксирующий: цели и результаты проекта, сроки начала и окончания проекта, стоимость проекта, порядок и процедуру изменения, иерархию зависимых целей (приоритеты, позволяющие определить последовательность достижения целей) и результаты деятельности работников Предприятия в рамках всех этапов проекта.

**План проекта** - утвержденный документ, устанавливающий состав, последовательность действий по реализации работ и достижению целей проекта, ответственных лиц и определяющий временные рамки проекта. План проекта используется для осуществления руководства выполнением работ проекта и контроля достижения его целей.

**Программа проектов** – группа проектов, объединенных общей целью.

**Портфель проектов** - полный набор проектов и программ проектов Предприятия или подразделения, объединенных общим пулом ресурсов и общей стратегической целью.

**Проект** - уникальный процесс, предполагающий координированное выполнение взаимосвязанных действий из различных функциональных областей, для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений.

**Проектный комитет –** Члены Правления Предприятия, отвечающие за инициирование проектов, финансовые и стратегические результаты деятельности своего направления.

**Рабочая группа проекта –** работники, назначенные менеджером проекта непосредственно участвующие в процессе реализации проекта.

**Управление рисками проекта** - совокупность процессов, связанных с идентификацией и анализом рисков, а также разработкой мер реагирования на рисковые события, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления событий или условий, способных негативно повлиять на проект (рисковых событий).

**Управление проектами –** управленческий подход, при котором отдельно взятые задания, задачи, решаемые в рамках деятельности АО «Костанайские минералы», рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

**Цель** **проекта** – желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

**PMBOK** - Project Management Body of Knowledge

### IPMA - [International Project Management Association](https://www.google.kz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fipma.ch%2F&ei=H1j6Uv_PJ4GAhAe6iICQDw&usg=AFQjCNEP22tJB3zoY7ajarksucsTtu6RLA&sig2=G9rPteBc4kiL9xTYdnO5FQ&bvm=bv.61190604,d.ZG4).

1. **Ответственность и полномочия**
   1. Высшее руководство и отдел управления проектами и бережливого производства имеют полномочия по внесению изменений в настоящий стандарт.
   2. Отдел управления проектами и бережливого производства осуществляют контроль за соблюдение требований настоящего стандарта.
   3. Руководители всех уровней обязаны контролировать процесс осуществления проектной деятельности своими подчиненными и нести ответственность за несоблюдение настоящего регламента.

## Общие положения

* 1. **Цели и задачи**

5.1.1 Цель Регламента проектной деятельности (далее по тексту Регламент) - сформировать единый подход к управлению проектами на Предприятии и обеспечить достижения целей проектов при заданных ресурсных, финансовых и временных ограничениях.

* + 1. Задачи Регламента:
* описание порядка проведения основных процедур управления проектами;
* разграничение функций между участниками процесса управления проектами;
* определение требований к составу документов, необходимых при проведении процедур управления проектами;
* определение сроков выполнения функций при проведении процедур управления проектами.
  1. **Структура и участники проектной деятельности**

## 5.2.1 Проектное управление предполагает использование трехуровневой модели управления проектами.

## 5.2.2 Стратегический уровень:

## Правление Предприятия – главный орган в управлении портфелем проектов Предприятия, который несет ответственность за утверждение, управление всего портфеля проектов Предприятия и соответствие целей проектов стратегическим целям Предприятия;

## 5.2.3 Оперативный уровень:

## Отдел Управления проектами и бережливого производства - отдел, который несет ответственность за методологическую поддержку в процессе инициации, планирования, исполнения и завершения проектов, за еженедельный и ежемесячный контроль над реализацией проектов и предоставления сводной отчетности о ходе выполнения всего портфеля проектов Предприятия;

## Куратор проекта является ключевой ролью рабочей группы проекта, несет ответственность за процессы инициации проекта, согласования и утверждения портфеля проектов своего направления.

## Тактический уровень:

## Менеджер проекта – ключевая роль рабочей группы, несет ответственность за определение целей, формирование графика проекта, организацию рабочей группы и все процессы и процедуры реализации проекта;

## Рабочая группа проекта - несет ответственность за исполнение оперативных заданий менеджера проекта в процессах реализации проекта.

# 5.3 Группы процессов управления проектом

5.3.1 Управление проектами осуществляется с помощью применения и интеграции основных процессов управления проектной деятельностью, сгруппированных в общие группы.

5.3.2 Группы процессов управления выполняются в одной и той же последовательности в каждом проекте. Они не зависят от предметных областей или специфики проекта и подразделяются на:

* процессы инициации - определяют и авторизуют проект или фазу проекта;
* процессы планирования - определяют и уточняют цели и планируют действия, необходимые для достижения целей и содержания, ради которых был предпринят проект;
* процессы исполнения - объединяют человеческие и другие ресурсы для выполнения план-графика данного проекта;
* процессы мониторинга и управления - регулярно оценивают прогресс проекта и осуществляют мониторинг, чтобы обнаружить отклонения от календарного плана проекта, и, в случае необходимости, проводят корректирующие действия для достижения целей проекта;
* процессы завершения - формализуют приемку продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к корректному завершению.

# 5.4 Принципы классификации проектов

## Портфель проектов Предприятия утверждается Правлением Предприятия.

## 5.4.2 Проекты могут инициироваться постоянно. Включение в портфель проектов осуществляется на постоянной основе на всех уровнях управления и во всех структурных подразделениях Предприятия:

* В процессе стратегического планирования для обеспечения достижения целевых значений ключевых стратегических факторов;
* В результате постановки управленческих целей руководителями вне процесса стратегического планирования;
* В результате инновационной инициативы сотрудников (каждый сотрудник может инициировать и предоставить проектное предложение и стать менеджером проекта его реализации).

## 5.4.3 Полный портфель проектов Предприятия состоит из всех утвержденных проектов, которые классифицируются на два вида:

* Оптимизационные проекты – проекты, результатом которых служит конкретная оптимизация или создание системы – технической, технологической, информационной, социальной, экономической, организационной и достижение в результате снижения затрат ресурсов (производственных, финансовых, человеческих), коренного улучшения качества продукции, услуги и высокого коммерческого эффекта;
* Инвестиционные проекты – экономические или социальные проекты, основывающиеся на инвестициях; обоснованием экономической целесообразности объёма и сроков осуществления прямых инвестиций в определенный объект, включающее проектно-сметную документацию, разработанную в соответствии с настоящим Стандартом.

## 5.4.4 Оперативный контроль над исполнением (реализацией) проектов и соответствие этапов реализации графику проектов входящих в портфель проектов Предприятия осуществляется Отделом Управления проектами и бережливого производства на ежемесячной основе.

## 5.4.5 Контроль над исполнением всего Портфеля проекта осуществляется Правлением Предприятия ежемесячно.

## 5.4.6 Отдел Управления проектами и бережливого производства на ежемесячной основе предоставляет членам Правления Предприятия отчет о стадиях реализации и отклонений от графика всех проектов входящих в портфель проектов Предприятия.

## 5.4.7 Структура управления портфелем проектов Предприятия определена в соответствии с Приложением А к настоящему Стандарту.

1. **Регламент оптимизационных проектов**

6.1 Основной целью оптимизационных проектов является создание новой или изменений существующей системы, направленной на снижение затрат и эффективного использования ресурсов Предприятия.

6.2 Оптимизационные проекты имеют свой жизненный цикл и основные этапы в соответствии с Таблицей №1.

**7 Регламент инвестиционных проектов**

7.1 Основной целью инвестиционных проектов является повышение эффективности использования финансовых ресурсов и их концентрации на наиболее перспективных и значимых инвестиционных проектах.

* 1. Инвестиционные проекты делятся:
* инвестиционные проекты производственной деятельности Предприятия – инвестиционные проекты направлены на обновление, замену, приобретение нового оборудования (основного фонда);
* инвестиционные проекты новых видов деятельностей – проекты направленные на создание нового вида деятельности (производства, бизнес и т.д.).

7.3 Инвестиционные проекты имеют свой жизненный цикл и основные этапы в соответствии с Таблицей №2.

# Проектная документация

8.1 Все решения по проекту должны приниматься на основе унифицированного набора проектной документации.

8.2 Проектная документация разрабатывается на основе корпоративных стандартов, а также на основе международного стандарта PMBOK и методологии управления проектами IPMА.

8.3 Проектные документы разрабатываются менеджером и куратором проекта.

8.4 Менеджер проекта представляет куратору проекта на рассмотрение следующий пакет документов:

* первый уровень «Процесс инициации проекта» - Паспорт проекта (документ констатирует инициацию проекта, а также кратко декларирует цели проекта, примерные сроки и затраты на его реализацию);
* второй уровень «Процесс планирования проекта» - План управления проектом (документ, относительно которого измеряется выполнение проекта и который будет использоваться в будущем для управления и контроля за исполнением проекта).

8.5 После утверждения паспорта проекта куратор проекта выдает задание менеджеру проекта на детализацию - разработку проектной документации второго уровня – плана управления проекта.

8.6 Проекты не имеющие утвержденной инициирующей документации, не могут быть приняты к реализации.

1. **Паспорт проекта**

9.1 Паспорт проекта является обязательным документом проектной документации, инициирующим блок работ по формальному открытию проекта.

9.2 Паспорт проекта определяет причины инициации проекта, основные цели и задачи проекта, результаты и этапы его реализации, организационную структуру, экономическое обоснование.

9.3 Паспорт проекта разрабатывается менеджером проекта, а согласовывается со следующими ответственными лицами:

* Куратором проекта;
* Начальником подразделения;
* Начальником отдела управления проектами и бережливого производства.
* Начальником планово-экономического отдела.
* Начальником отдела труда и заработной платы
* Директором по цифровым технологиям и стратегического развития.
* Членами Правления Предприятия.

9.4 Паспорт проекта утверждает Председатель Правления Предприятия.

9.5 Паспорт проекта подготавливается в соответствии с установленной формой в одном экземпляре, который хранятся в отделе управления проектами и бережливого производства.

9.6 Форма паспорта проекта в соответствии с приложением Б не подлежит корректировке при заполнении.

**10 План управления проектом**

10.1План управления проектом является обязательным документом проектной документации, инициирующим блок работ по планированию проекта и описывающим плановые величины длительности, стоимости, объема работ и их качества.

* 1. План управления проектом включает в себя основные параметры процесса:
* Иерархическую структуру работ
* Календарный план-график работ по проекту
* Контрольные события
* Бюджет проекта
* План управления рисками

10.3 План управления проектом разрабатывается менеджером проекта, согласовывается с куратором проекта и с директором по цифровым технологиям и стратегическому развитию.

10.4 План управления проектом утверждает Председатель Правления.

10.5 План управления проектом подготавливается в соответствии с установленной формой в одном экземпляре и хранится в отделе управления проектами и бережливого производства.

10.6 План управления проектом разрабатывается в соответствии с утвержденным паспортом проекта и может быть изменен только в соответствии с согласованной процедурой управления изменениями.

10.7 Форма плана управления проектом в соответствии с приложением В не подлежит корректировке при заполнении.

1. **Проектный комитет**

11.1 Проектный комитет - постоянно действующий коллегиальный орган, принимающий решения в отношении проектной деятельности Предприятия. Проектный комитет состоит из членов Правления Предприятия.

11.2 Основной целью деятельности Проектного комитета является повышение эффективности и качества планирования, разработки и исполнения проектов.

11.3 Проектный комитет принимает решения по следующим вопросам:

* рассматривает поступившие в установленном порядке проектные предложения.
* утверждает паспорта проектов.
* рассматривает информацию о ходе реализации приоритетного проекта.
* утверждает итоговые отчеты проектов и оценивает эффективность и результативность проекта.

11.4 Решения Проектного комитета обязательны к исполнению всеми участниками проектной деятельности.

1. **Финансирование проектной деятельности**

12.1Финансирование проектной деятельности осуществляется согласно утвержденного бюджета.

12.2 Источниками финансирования могут быть:

* себестоимость;
* средства инвестиционной программы;
* заемный средства (в исключительных случаях).

12.3 В случае возникновения внеплановых расходов на проектную деятельность, куратор проекта изыскивает средства в собственном бюджете, в пределах годового лимита.

1. **Порядок завершения проектов.**

13.1 После завершения проекта, менеджер проекта представляет в отдел управления проектами и бережливого производства итоговый отчет по проекту, который включает в себя:

* отчет о выполнении целей и задач проекта;
* отчет по срокам реализации проекта;
* отчет по контрольным событиям проекта;
* отчет по наступившим рискам проекта;
* отчет по бюджету проекта;
* оценка успешности проекта;
* извлеченные уроки проекта и рекомендации;
* прогнозы развития проекта
* отчет об экономическом эффекте проекта на основании достигнутых результатов.
* выводы (результат проекта).
  1. После утверждения итогового отчета, отдел управления проектами и бережливого производства подготавливает служебную записку на проведение расширенной экспертизы проекта, которая включает в себя: экономическую экспертизу, техническую экспертизу и экспертизу производительности труда.
  2. Экономическую экспертизу проекта проводит планово-экономический отдел, утверждает Финансовый директор Предприятия.
  3. Техническую экспертизу проекта осуществляет экспертная группа Предприятия, под непосредственным руководством Технического директора Предприятия.
  4. Экспертизу производительности труда проводит отдел труда и заработной платы, утверждает директор по персоналу и социальным вопросам.
  5. По итогам расширенной экспертизы проводится защита проектов на проектном комитете.
  6. По результатам защиты проекта, менеджер совместно с куратором проекта разрабатывает итоги распределения премиальных выплат между участниками проекта, согласно матрице распределения премиальных выплат.
  7. Менеджер проекта направляет служебную записку на имя Председателя Правления о распределении мотивационного фонда между участниками проекта, согласованную предварительно с членами Правления Предприятия.
  8. На основании служебной записки отдел труда и заработной платы готовит Приказ о распределении мотивационного фонда проекта.

**Таблица 1 - Основные этапы и регламент оптимизационных проектов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап** | **Задачи этапа** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
| **1 Инициация проекта** | 1 Определение проблемы, которую необходимо решить, или возможности, реализация которой даст Предприятию положительный эффект | Инициатор проекта | Служебная записка либо иной документ | Без ограничения |
| 2 Генерация идеи решения проблемы |
| 3 Разработка концепции проекта |
| 4 Предоставление проектного предложения |
| 5 Обозначение измеримого ожидаемого результата проекта |
| **2 Принятие решения об отмене либо о старте проекта и назначение менеджера проекта** | 1 Анализ достижимости целей проекта | Куратор проекта | Служебная записка либо иной документ с резолюцией | до 5 рабочих дней |
| 2 Определение приоритетности проекта |
| 3 Принятие решения о старте/отмене проекта |
| 4 Назначение менеджера проекта |
| **3 Оформление паспорта проекта** | 1 Определение основных целей и задач проекта  2 Определение состава рабочей группы проекта | Менеджер проекта | Паспорт проекта | до 5 рабочих дней |
| **Этап** | **Задачи этапа** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
|  | 3 Определение необходимых ресурсов и условий для успешной реализации проекта |  |  |  |
| 4 Формирование этапов реализации проекта |
| 5 Краткое описание проекта |
| 6 Прогнозируемые риски проекта |
| 7 Экономическое обоснование проекта |
| 8 Оформление паспорта проекта |
| **4 Согласование паспорта проекта** | 1 Согласование с руководителем направления основных целей, графика реализации, необходимых ресурсов и состава рабочей группы проекта. | Менеджер проекта | Паспорт проекта с замечаниями и пожеланиями | 1 рабочий день |
| 2 Корректировка паспорта проекта согласно замечаний и пожеланий | Менеджер проекта | Отредактированный паспорт проекта | 1 рабочий день |
| 3 Повторное согласование с руководителем направления | Менеджер проекта | Согласованный паспорт проекта | 1 рабочий день |
| **5 Утверждение проекта либо отклонение** | 1 Презентация проекта | Куратор проекта | Утвержденный паспорт проекта, приказ о начале реализации проекта | 1 рабочий день |
| Менеджер проекта |
| 2 Отклонение либо утверждение проекта | Правление Предприятия |
| 3 Размещение на хранение оригинала паспорта и всей документации проекта в отдел управления проектами и бережливого производства | Менеджер проекта |
| **6 Оформление плана управления проектом** | 1 Формирование иерархической структуры работ | Менеджер проекта | План управления проектом | 5 рабочих дней |
| 2 Формирование календарного графика работ |
| 3 Формирование бюджета проекта |
| 4 Формирование контрольных событий по проекту |
| 5 Формирования плана управления рисками |
| **Согласование плана управления проектом** | 1 Согласование проектного документа с куратором проекта. | Менеджер проекта | План управления проектом | 1 рабочий день |
| 2 Корректировка плана управления проектом согласно замечаний. | Менеджер проекта | Отредактированный план управления проектом | 1 рабочий день |
| 3 Повторное согласование с куратором проекта. | Менеджер проекта | Согласованный план управления проектом | 1 рабочий день |
| **8 Утверждение плана управления проектом** | 1 Утверждение плана управления проектом, либо отклонение на доработку. | Председатель Правления | Утвержденный план управления проектом | 1 рабочий день |
| **9 Реализация проекта** | 1 Реализация согласно плана мероприятий и календарного графика проекта | Менеджер проекта | Отчет о реализации проекта и достижения запланированных результатов | Согласно календарного графика проекта |
| 2 Внесение сведений о поэтапных достижениях запланированных результатов | Менеджер проекта | Еженедельный отчет о достижениях и запланированных поэтапных результатов | Еженедельно |
| 3 Внесение сведений о проектных рисках | Менеджер проекта |
| 4 Контроль отклонений от запланированных результатов в процессе реализации каждого этапа | Отдел управления проектами и бережливого производства | Ежеквартальный отчет членам Правления об отклонениях достижений от запланированных поэтапных результатов | Ежемесячно |
| **10 Завершение проекта** | 1 Итоговый отчет проекта | Куратор проекта | Отчет о реализации проекта и достижения запланированных результатов | 1 рабочий день |
| Менеджер проекта |
| 2 Экспертиза экономического эффекта | Планово-экономический отдел | Отчет экспертной комиссии | до 10 рабочих дней |
| 3 Техническая экспертиза | Техническая экспертная группа | Отчет экспертной комиссии | до 10 рабочих дней |
| 4 Экспертиза производительности труда | Отдел труда и заработной платы | Отчет экспертной комиссии | до 10 рабочих дней |
| 5 Защита проекта и презентация достигнутых результатов проекта. | Куратор/менеджер проекта | Отчет о реализации проекта и достижения запланированных результатов | 1 рабочий день |
| 6 Завершение и поощрение специалистов проекта | Правление Предприятия | Решение Правления о поощрении специалистов проекта | 1 рабочий день |

**Таблица 2 - Основные этапы и регламент инвестиционных проектов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап** | **Задачи процесса** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
| **1 Инициация проекта** | 1 Определение объекта инвестирования | Инициатор проекта | Служебная записка либо иной документ | Без ограничения |
| 2 Генерация идеи |
| 3 Разработка концепции проекта |
| 4 Предоставление проектного предложения |
| 5 Обозначение экономического эффекта |
| **2 Проверка инвестиционного проекта** | 1 Анализ соответствия целей инвестиционного проекта стратегическим целям компании | Отдел Управления проектами и бережливого производства | Служебная записка либо иной документ | до 5 рабочих дней |
| 2 Маркетинговый анализ проектного предложения |
| 1. Принятие решения о продолжении изучения инвестиционного предложения либо отказа. |
| **Этап** | **Задачи процесса** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
| **3 Сбор информации и показателей объекта инвестирования** | 1 Сбор информации об объекте инвестирования | Инициатор проекта | Письмо или иной документ с приложенными документациями (показатели, информация и график) | до 5 рабочих дней |
| 2 Сбор показателей объекта инвестирования |
| 3 Составление примерного графика реализации инвестиционного проекта |
| **4 Расчеты рентабельности и экономической эффективности инвестиционного проекта** | 1 Анализ альтернатив инвестиционного проекта | Инициатор проекта совместно с отделом Управления проектами и бережливого производства | Паспорт проекта  часть - "Экономическое обоснование проекта" | 5 рабочих дней |
| 2 Определение бюджета капитального вложения по инвестиционному проекту и по возможным альтернативам, если таковые есть |
| 3 Расчет чистой приведенной стоимости денежных потоков, генерируемым проектом и альтернативам (NPV) |
| 4 Расчет экономической выгоды проекта и альтернатив за счет: снижения затрат, увеличения объемов производства, снижения простоев и т.д. и т.п. |
| **Этап** | **Задачи процесса** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
|  | 5 Расчет сроков окупаемости инвестиционного проекта |  |  |  |
| 6 Определение рентабельности инвестиционного проекта или альтернативы и определение наиболее высокой чистой прибыли от инвестиции (расчет внутренней нормы рентабельности (прибыли) проекта (IRR) и расчет индекса рентабельности инвестиций (IR)) |
| **5 Рассмотрение и утверждение инвестиционных проектов** | 1 Рассмотрение инициируемых инвестиционных проектов | Правление Предприятия | Утвержденный паспорт инвестиционного проекта часть - "Экономическое обоснование проекта" | 1 рабочий день |
| 2 Анализ соответствия целей инвестиционного проекта стратегическим целям компании |
| 3 Определение приоритетности инвестиционных проектов согласно стратегических целей компании |
| 4 Изучение экономического расчета рентабельности инвестиционного проекта |
| **Этап** | **Задачи процесса** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
|  | 5 Утверждение менеджера проекта |  |  |  |
| 6 Отклонение либо утверждение инвестиционного проекта |
| **6 Реализация инвестиционного проекта** | 1 Составление плана реализации и плана инвестирования ресурсов в объект инвестирования | Менеджер проекта | Паспорт инвестиционного проекта" | До 5 рабочих дней |
| 2 Формирование рабочей группы |
| 3 Разработка карты рисков проекта |
| 4 Согласование приложений к паспорту проекта | Отдел Управления проектами и бережливого производства | Приложения к паспорту инвестиционного проекта "Этапы реализации проекта», «Карта рисков» | 1. рабочий день |
| 1. Согласование приложений к паспорту проекта | Куратор проекта | Приложения к паспорту инвестиционного проекта "Этапы реализации проекта», «Карта рисков» | 1 рабочий день |
| **Этап** | **Задачи процесса** | **Исполнитель** | **Документ на выходе** | **Требования к срокам** |
|  | 6 Утверждение приложений к паспорту проекта | Правление | Приложения к паспорту инвестиционного проекта «Этапы реализации проекта», «Карта рисков» | 1 рабочий день |
| 7 Разработка плана управления проектом | Менеджер проекта | План управления проектом | 5 рабочих день |
| 8 Согласование плана управления проектом | Куратор проекта/Руководитель направления | Согласованный план управления проектом, либо лист с замечаниями и пожеланиями | 1 рабочий день |
| 9 Утверждение плана управления проектом, либо отклонение на доработку. | Правление Предприятия | Утвержденный план управления проектом | 1 рабочий день |
| 10 Инвестирование (покупка нового, ремонт, замена, объекта инвестирования) | Менеджер проекта | Договор | Согласно плана инвестирования |
| 1. Реализация (пуско-наладка, сборка, строительство, запуск объекта) | Менеджер проекта | Отчет о реализации проекта | Согласно плана реализации |
| **7 Мониторинг проекта** | 1 Анализ эффективности выполнения проекта | ОУП и БП | Отчет о результатах инвестиционного проекта | 1 раз в месяц |
| 2 Составление карты рисков | Менеджер проекта |
| **8 Завершение проекта** | 1 Итоговый отчет проекта | Куратор проекта | Отчет о реализации проекта и достижения запланированных результатов | 1 рабочий день |
| 2 Экспертиза экономического эффекта | Планово-экономический отдел | Отчет экспертной комиссии | до 10 рабочих дней |
| 3 Техническая экспертиза | Техническая экспертная группа | Отчет экспертной комиссии | до 10 рабочих дней |
| 4 Экспертиза производительности труда | Отдел труда и заработной платы | Отчет экспертной комиссии | до 10 рабочих дней |
| 5 Защита проекта на Проектном комитете и презентация достигнутых результатов проект | Куратор проекта | Отчет о реализации проекта и достижения запланированных результатов | 1 рабочий день |
| 6 Завершение и поощрение специалистов проекта | Заседание Правления | Решение Правления о поощрении специалистов проекта | 1 рабочий день |

**Приложение А**

(обязательное)

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

ПРАВЛЕНИЕ

АО

«

КОСТАНАЙСКИЕ

МИНЕРАЛЫ

»

ЗАСЕДАНИЕ ЧЛЕНОВ

ПРАВЛЕНИЯ

(

ежемесячно

,

по мере

инициации проектов

)

ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ

ПРОЕКТАМИ И БЕРЕЖЛИВОГО

ПРОИЗВОДСТВА

ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ Е ЗАСЕДАНИЕ

РАБОЧИХ ГРУПП ПРОЕКТОВ

(

по пятницам в

16

.

00

)

Кураторы проектов

ПОРТФЕЛЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ

ПРОЕКТОВ

Менеджеры проектов

Составы рабочих групп проектов

/

Кураторы проектов

ПОРТФЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ

ПРОЕКТОВ

Менеджеры проектов

Составы рабочих групп проектов

Отдел управления проектами и бережливого производства

Отдел управления проектами и бережливого производства

**Приложение Б**

(обязательное)

**ОБРАЗЕЦ ПАСПОРТА ПРОЕКТА**

«УТВЕРЖДАЮ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель Правления

АО «Костанайские минералы»

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ПАСПОРТ ОПТИМИЗАЦИОННОГО (ИНВЕСТИЦИОННОГО) ПРОЕКТА**

**«Название проекта»**

Согласовано:

Должность ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Должность ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Должность ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Разработано:

Должность ФИО (менеджера и куратора проекта) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

г.Житикара

2020 г.

|  |  |
| --- | --- |
| 1.1 Наименование проекта | Тема проекта |
| 1.2 Инициатор | ФИО – должность |
| 1.3 Основание для разработки проекта | (проблематика, внутренние и внешние предпосылки создания проекта) |
| 1.4 Цель и задачи проекта | Стратегическая и оперативная цель  Основные задачи проекта |
| 1.5 Ожидаемые результаты проекта: | Перечисляются все ожидаемые результаты |
| 1.5.1 Финансовые результаты | Перечисляются все финансовые результаты |
| 1.5.2 Материальные результаты | Перечисляются все материальные результаты |
| 1.5.3 Информационные результаты | Перечисляются все информационные результаты |
| * 1. Куратор проекта | ФИО-должность |
| 1.7 Менеджер проекта | ФИО-должность |
| 1.8 Команда проекта | Предполагаемый состав рабочей группы |
| 1.9 Финансовые средства | Необходимые финансовые ресурсы для реализации проекта |
| 1.10 Технологии и оборудования | Необходимые ресурсы в технологиях и оборудования |
| 1.11 Повышение производительности труда | Перечисляются ожидаемые результаты |
| 1.12 Предполагаемая дата старта проекта | Планируемая дата начала реализации проекта |
| 1.13 Дата завершения проекта | Планируемая дата завершения реализации проекта |

2. **Описание проекта**

2.1 Область применения

2.2. Краткое описание предложения (As Is/To Be)

2.3 Описание преимущества

2.3 Анализ рынка (для инвестиционных проектов)

* 1. Резюме актуальности проекта.

3. **Этапы реализации проекта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Этап** | **Срок** | **Результат этапа** |
|  |  |  |  |

4. **Прогнозируемые риски проекта**

Составляется карта рисков.

(заполняется на основе положения о рисках в проектной деятельности).

5. **Экономическое обоснование проекта**

5.1 Инвестиционные вложения

5.2 Расчет операционной прибыли

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма (в тыс. тенге) |
| 1. Операционные Затраты AS IS (как есть) |  |
| 1. Операционные затраты, TO BE (как будет) |  |
| 1. Чистая операционная прибыль |  |

5.2 Расчет показателей рентабельности проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | В тыс.тенге |
| 1.Инвестиционные вложения |  |
| 2.Чистая операционная прибыль |  |
| 3. Чистый поток денежных средств (стр.1 + стр.2 ) |  |
| 4. Дисконтный множитель при i = 0,15 |  |
| 5.Дисконтированный чистый поток денежных средств (стр.4 х стр.5) |  |
| 6. NPV – (строка 7 нарастающим итогом) |  |

**Приложение В**

(обязательное)

ОБРАЗЕЦ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

«УТВЕРЖДАЮ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель Правления

АО «Костанайские минералы»

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

« Название проекта»

Согласовано:

Должность ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

Разработано:

Должность ФИО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

г. Житикара

1. Общие сведения

1.1 Рабочая группа проекта, возглавляемая куратором проекта, формирует План управления проектом, после утверждения Паспорта проекта.

1.2 Степень детализации плана управления проектом зависит от размера и сложности проекта. При его создании используется опыт реализации предыдущих аналогичных проектов.

1.3 План управления проектом включает в себя следующее:

* Иерархическая структура работ (WBS)
* Календарный план-график работ по проекту
* Бюджет проекта
* Контрольные события
* План управления рисками

1.4 План управления проектом разрабатывается рабочей группой проекта, утверждается куратором проекта.

1. Иерархическая структура работ (WBS)

2.1 Иерархическая структура работ (WBS — Work Breakdown Structure) (далее ИСР)

представляет собой иерархическую структуру последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

2.2 Декомпозиция всей совокупности проектных работ должна включать в себя следующие операции:

* структурирование и организация ИСР;
* разбиение верхних уровней ИСР на детализированные элементы нижних уровней;
* разработка и присвоение идентификационных кодов элементам ИСР;
* проверка необходимости и достаточности степени декомпозиции работ.

2.3 Разработкой и реализацией ИСР занимается рабочая группа проекта под руководством менеджера проекта.

2.4 Разработку ИСР можно считать законченной, когда определены мелкие индивидуальные части (элементарные) работы.

2.5 Ответственность за каждую элементарную работу должна быть поручена одному члену команды проекта.

2.6 Основным результатом ИСР является детальный план проекта с указанием временных границ работ и закреплением ответственных лиц.

2.7 Изменения в содержание плана управления проектом вносятся посредством ведомостей изменений.

2.8 ИСР может быть представлена в виде таблицы:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование работ | Дата начала | | Дата окончания | Ответственный |
| 1 |  | |  |  |  |

Таблица №1

1. Календарный план-график работ

3.1 Календарный план-график работ по проекту» предназначен для формализации мероприятий проекта. Данный раздел содержит перечень основных этапов работ, которые планируется выполнить в рамках проекта. Проект позволяет достичь определенного результата в определенные сроки.

3.2 Планирование расписания производится с помощью специализированных автоматизированных средств (например, Microsoft Project) для получения возможности качественной разработки и оперативного внесения изменений в план-график для его актуализации.

3.3 Рабочая группа проекта на основании комплекта документов, инициирующих проект, составляет детальный структурированный календарный план реализации проекта в части перечня работ необходимых для достижения целей проекта, устанавливает прогнозируемую продолжительность выполнения работ, даты вех проекта.

3.4 Менеджер проекта проверяет проект плана-графика на предмет полноты перечня работ и вех, точности оценки длительности выполнения работ, соответствия общей продолжительности работ требуемой длительности всего проекта, а также визирует проект плана графика и согласовывает его с руководителем проекта.

3.5 Степень детальности плана должна обеспечивать возможность четкой оценки необходимых финансовых и человеческих ресурсов для реализации проекта.

3.6 Результатом управления расписанием работ является согласованный с куратором проекта план-график реализации проекта с указанием наименований работ, их длительности дат начала и окончания каждой работы и контрольных точек – вех проекта.

3.7 Длительность планирования работ проекта зависит от сложности проекта и согласовывается между менеджером проекта и руководителем проекта, но не может превышать 2-х (двух) недель с момента инициации проекта.

3.8 Если при управлении расписанием работ проекта менеджер и руководитель проекта выявляют необходимость корректировки плана-графика, то они инициируют внесение соответствующих изменений в документ.

3.9 Календарный план может быть представлен в следующей таблице:

Таблица №2

| Код задачи | Название задачи | Дата начала работ | Дата окончания работ | Ответственное лице (участник проектной команды) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| И т о г о: | |  |  |  |

1. Бюджет проекта

4.1 Бюджет проекта включает план затрат, необходимых для реализации проекта, в стоимостном выражении.

4.2 Бюджет проекта определяется и утверждается на фазе инициирования и фиксируется в инициирующих документах проекта.

4.3 Бюджет проекта уточняется на стадии организации и планирования. В том числе уточняются размер и порядок расходования резерва проекта по стоимости.

4.4 Бюджет проекта формируется в разрезе работ проекта. Денежные суммы в таблице указываются в тысячах тенге.

4.5 Управление бюджетом проекта состоит из двух этапов: планирования бюджета и его корректировки по ходу выполнения работ.

4.6 Планирование бюджета проекта производит проектная группа под руководством менеджера проекта после ее формирования.

4.7 Корректировка бюджета производится менеджером проекта с привлечением, при необходимости участника проектной группы, отвечающего за реализацию корректируемой работы. Алгоритм корректировки бюджета аналогичен его разработке, но имеет привязку к отдельной работе в рамках плана.

4.8 Бюджет проекта должен содержать все затраты (включая затраты на оплату труда), необходимые для его организации и планирования, реализации и завершения, вне зависимости от того на какие статьи затрат они будут отнесены в дальнейшем: инвестиционные или операционные.

4.9 Если проект реализуется поэтапно, бюджет должен фиксировать ограничения суммы затрат по этапам.

4.10 Без согласия куратора проекта не могут расходоваться никакие средства, предусмотренные в бюджете проекта.

4.11 В случае превышения фактической стоимости этапа проекта над запланированным с учетом всех резервов этапа, куратор проекта должен изыскать возможности экономии бюджета последующих этапов либо инициировать запрос на изменение стоимости проекта.

4.12 Бюджет проекта может быть представлен в следующей таблице:

Таблица №3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Цель финансирования | Стоимость | Источник финансирования | Примечание |
|  |  |  |  |  |

1. Контрольные события

5.1 Раздел «Контрольные события» плана управления проекта содержит перечень событий, играющих существенную роль в реализации проекта, планируемые даты их наступления и перечень документов, подтверждающих прохождение контрольного события.

5.2 Контрольные события - это даты, которые делят проект на его критические части. С помощью данных событий повышается эффективность контроля хода реализации проекта. Задачи, в результате исполнения которых достигаются промежуточные цели, называются вехами, контрольными событиями.

5.3 Контрольное событие должно носить завершенное действие, подтверждением наступления которого является документ.

5.4 Количество контрольных событий проекта не регламентируется, однако их не может быть меньше количества основных блоков работ проекта.

5.5 Контрольные события могут быть представлены в следующей таблице.

Таблица №4

| № п/п | Контрольное событие | Дата | Результат (подтверждающий документ) | Ответственный за достижение результата | Примечание |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

1. План управления рисками

6.1 Управление рисками проекта включает в себя мероприятия и процедуры идентификации, количественного и качественного анализа рисков, а также планирования и разработки мер реагирования, мониторинга и контроля рисков.

6.2 Целью управления рисками является минимизация или избежание наступления рисков в проекте, а также реагирование на риски, способные оказать положительное влияние на исполнение проекта.

6.3 План управления рисками составляется на основании положения о рисках в проектной деятельности.

6.4 Предварительная идентификация рисков производится на стадии инициации проекта и указывается в Паспорте проектов. Предварительная идентификация связана с рисками осуществимости и является частью анализа достижимости целей проекта.

6.5 После идентификации рисков проекта, проводится их качественный (оценка возможного влияния на планируемые результаты проекта) и количественный (вероятность наступления рисков) анализ.

6.6 По результатам анализа составляется карта рисков проекта.

6.7 Если в результате составления карты были идентифицированы критические риски, проект подлежит повторной инициации с пересмотром целей, либо закрытию, либо приостановке.

6.8 В случае, если идентифицированные риски проекта не признаются критичными, проводится дальнейшее планирование управления проектом.

6.9 Предварительно идентифицированные, но не относящиеся к критическим, риски учитываются при дальнейшем планировании.

6.10 План управления рисками должен быть представлен согласно положению о рисках в проектной деятельности.

**Приложение Г**

(информационное)

ОБРАЗЕЦ ОТЧЕТА ПО ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА | ВИД ПРОЕКТА (оптимизационный/инвестиционный) | КУРАТОР/ МЕНЕДЖЕР | ТЕКУЩИЙ СТАТУС по исполнению план-графика работ | РИСКИ (угрозы/возможности) | ИЗМЕНЕНИЯ В ПРОЕКТЕ | ОСВОЕНИЕ СРЕДСТВ (бюджет проекта, в тыс.тенге) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Лист ознакомления**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Фамилия, инициалы | Дата ознакомления | Подпись |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Лист регистрации изменений**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № изменения | Дата введения изменения | Основание (номер, дата приказа) | Перечень измененных пунктов | Изменение внес | |
| Должность, фамилия, инициалы | подпись |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |