

РЕГЛАМЕНТ
Управления проектами

г. Москва
2007 г.

Содержание

- 0. Общие положения
 - 0.1. Общая схема и состав регламента управления проектами
 - 0.2. Цель разработки документа
 - 0.3. Термины и сокращения
 - 0.4. Приложения

- 1. Раздел 1. Оценка и запуск проектов.
 - 1.1. Общие положения
 - 1.1.1. Область действия документа
 - 1.1.2. Политика в области предпроектной деятельности
 - 1.1.3. Департамент R&A
 - 1.1.4. Инвестиционный комитет
 - 1.2. Описания процедур
 - 1.2.1. Общая схема предпроектной деятельности
 - 1.2.2. Генерация и предварительная оценка бизнес-идей
 - 1.2.3. Предпроектная стадия.
 - 1.2.4. Запуск реализации проекта.

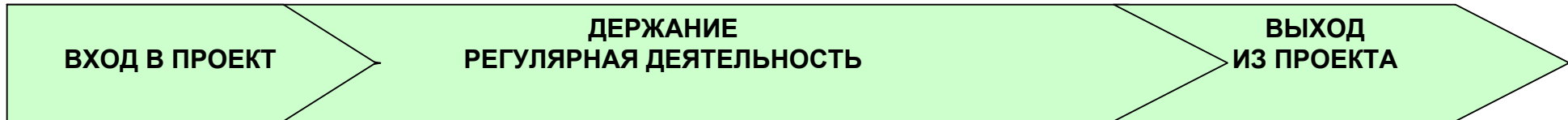
- 2. Раздел 2. Регулярная деятельность. Планирование, отчетность, управленческий интерфейс
 - 2.1. Общие положения.
 - 2.1.1. Общая схема элементов планирования
 - 2.1.2. Классификатор элементов планирования проектов.
 - 2.1.3. Классификатор элементов годового планирования работы БЕ.
 - 2.1.4. Классификатор отчетных документов.
 - 2.2. Описания процедур
 - 2.2.1. Регламент проведения плановой компании.
 - 2.2.2. Регламент предоставления отчетности.

- 3. Раздел 3. Завершение проектов.
 - 3.1. Общие положения
 - 3.1.1. Область действия документа
 - 3.1.2. Классификатор вариантов завершения проектов
 - 3.2. Описание процедуры завершения проектов

Общие положения

0.1. Общая схема и состав регламента управления проектами

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТОВ



РАЗДЕЛЫ РЕГЛАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1. Оценка и запуск проектов	2. Регулярная деятельность. Планирование, отчетность, управленческий интерфейс	3. Завершение проектов
	2.1. Матрица разграничения полномочий	
	2.2. Методика оценки и ранжирования проектов	
	2.3. Методика проведения Due Diligence	
	2.4. Финансовое и бухгалтерское сопровождение проектов	
	2.4.1. Положение о бюджетном регламенте	
	2.5. Кадровое сопровождение, включая систему мотивации	
	2.6. Правовое сопровождение	
	2.7. Информационное обеспечение	
	2.8. Документационное обеспечение	
	2.9. Обеспечение безопасности	
	2.10. PR обеспечение	
	2.11. Материально-техническое обеспечение	
	2.12. Административно-хозяйственное обеспечение	

Указанный состав Регламента управления проектами (РУП) является укрупненным, может быть детализирован и дополнен с учетом управленческой необходимости. Документы, перечисленные в составе РУП, разрабатываются по отдельному графику, в соответствии с планами работ профильных подразделений Управляющей компании. Основой РУП являются разделы 1,2,3, описанные ниже.

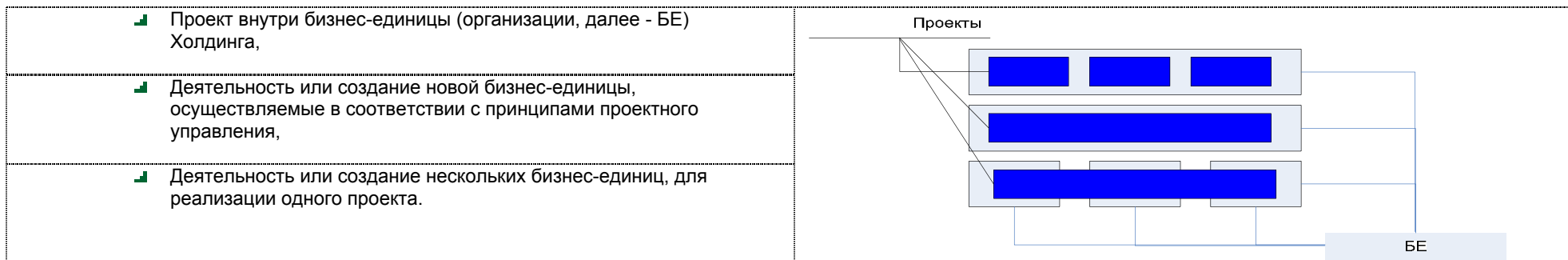
0.2. Цель разработки документа

Документ разработан с целью:

- Упорядочения и оптимизации процессов реализации проектов в субъектах Холдинга.
- Стандартизации процедур, документов, применяемых при реализации проектов, маршрутов прохождения их и согласования.
- Повышения прозрачности в работе субъектов Холдинга.
- Фиксирования и минимизации количества и содержания документов.
- Минимизации издержек на поддержание системы управления проектами.

0.3. Термины и сокращения

- **ХК** – Холдинговая компания.
- **УК** – Управляющая компания.
- **БЕ** – Бизнес-единица.
- **Куратор от УК** – подразделение, ответственное за методологию данного элемента управления (создание, утверждение стандартов, их внедрение), инициацию процессов, окончательную приемку документов. Как правило это Департамент управления проектами.
- **Проект** – деятельность, осуществляемая в соответствии с принципами проектного управления (ограничения по срокам, бюджету, ресурсам, персональная ответственность за достижение целей), и оформленная как проект приказом по БЕ. Возможны следующие варианты реализации проектов:



- **Предпроект (предпроектная стадия)** – стадия проработки бизнес-идеи, для которой выделены ресурсы, определены задачи (утверждена проектная заявка). Итогом предпроектной стадии становится бизнес-план, на основании которого можно принять решение о вхождении в проект и начале инвестирования.
- **РУП** – Регламент Управления проектами
- **R&A** – Департамент исследований и анализа (Research & Analysis, структурное подразделение УК)
- **ИД** – Инвестиционный департамент (структурное подразделение УК)
- **ПО** – Проектный офис (структурное подразделение УК)
- **ИК** – Инвестиционный комитет

Настоящий регламент является обязательным для изучения и исполнения всеми сотрудниками Холдинга.

Каждый из документов, описанных в Регламенте Управления проектами, становится таковым при выполнении следующих условий:

- Составлен в соответствии с утвержденными стандартами,
- Согласован и утвержден в соответствии с утвержденными стандартами,
- Размещен на хранение и распространен в соответствии с утвержденными стандартами

При невыполнении этих условий разработка имеет статус проекта документа.

0.4. Приложения

№ приложения	Наименование	Комментарии
Приложение 1	Форма Описания бизнес-идеи	
Приложение 2	Форма Проектной заявки	
Приложение 3	Форма Бизнес-плана	
Приложение 4	Образец оргсхемы проекта.	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 5	Образец оргструктуры	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 6	Образец штатного расписания – бюджета расходов на персонал	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 7	Образец графика проекта	Инструкция по заполнению, перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 8	Образец инвестиционно-финансовой модели	Образец составлен для девелоперских проектов. Образцы для остальных видов проектов – в разработке. Инструкция по составлению и согласованию – в разработке. Будут утверждены дополнение к настоящему Регламенту.
Приложение 9	Образец инвестиционного меморандума	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 10	Структура бизнес-плана для банка	
Приложение 11	Формат таблицы целей	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 12	Образец производственной программы по БЕ	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 13	Образец отчета о выполнении производственной программы	
Приложение 14	Образец аналитической записки	
Приложение 15	Образец отчета о продвижении проектов	
Приложение 16	Образец протокола совещания	Перечень согласовывающих и утверждающих лиц указан на образце.
Приложение 17	Форма Заявки на завершение проекта	
Приложение 18	Форма Итогового отчета по проекту	

Раздел 1. Оценка и запуск проектов.

1.1. Общие положения

1.1.1. Область действия документа

Действие Регламента Управления Проектами распространяется на все проекты Холдинга, кроме проектов, выполняемых внутри отдельной бизнес-единицы и отвечающих следующим условиям:

- Проект соответствует основному направлению деятельности БЕ,
- Срок проекта не превышает одного года,
- Инвестиции в проект не превышают 0,5 млн. \$
- Проект не требует расширения штата БЕ.

Исполнение проектов, отвечающих перечисленным условиям, может регламентироваться внутренними нормативными документами БЕ.

Область действия настоящего документа:



1.1.2. Политика в области предпроектной деятельности

В рамках Холдинга проводится политика по формированию устойчиво растущего потока новых проектов, соответствующих стратегии Холдинга. Стратегия Холдинга утверждается отдельным документом. Формирование потока новых проектов производится за счет:

- Систематизированного поиска новых бизнес-идей сотрудниками специализированного подразделения R&A и ИД. Мотивация подразделения R&A определяется внутренними нормативными документами УК (положением о R&A, нормативы по показателям деятельности и т.п.)
- Мотивации сотрудников существующих БЕ на генерацию бизнес-идей. От сотрудников БЕ принимаются бизнес-идеи как по основному направлению деятельности БЕ, так и не соответствующие этому направлению. Бизнес-идеи по основному направлению деятельности БЕ должны проходить предварительное согласование внутри БЕ. Порядок мотивации сотрудников существующих БЕ определяется отдельным нормативным документом УК.
- Обеспечения условий для привлечения бизнес-идей извне. Условия привлечения бизнес-идей из внешних источников определяются PR-стратегией Холдинга.

- Поступления новых проектов от ХК. Новые проекты могут поступать от ХК в виде бизнес-идей и/или проработанных проектов.

Запуск проработанных проектов, поступивших от ХК, осуществляется минуя предпроектную стадию. Запуск всех остальных проектов должен проходить через предпроектную стадию в соответствии с настоящим регламентом. Проведение предпроектных исследований, оценку осуществимости и финансовых показателей проводит R&A.

1.1.3. Департамент R&A

Департамент R&A является специализированным структурным подразделением УК, выполняющим две основные функции:

- Профессиональный поиск и генерацию новых бизнес-идей,
- Оценку осуществимости и привлекательности всех бизнес-идей, в том числе поступающих от других БЕ и из внешних источников.

Порядок осуществления деятельности по поиску и генерации бизнес-идей силами R&A определяется положением о R&A и внутренними нормативными документами УК.

Предложения бизнес-идей принимаются в форме документов «Описание бизнес-идеи» (Приложение 1) в твердой копии, с приложением сопроводительного письма на имя руководителя департамента R&A.

1.1.4. Инвестиционный комитет

Инвестиционный комитет является коллегиальным органом, в полномочия которого входят:

- Принятие решений о проработке новых бизнес-идей,
- Утверждение выделения ресурсов, необходимых для выполнения предпроектных.

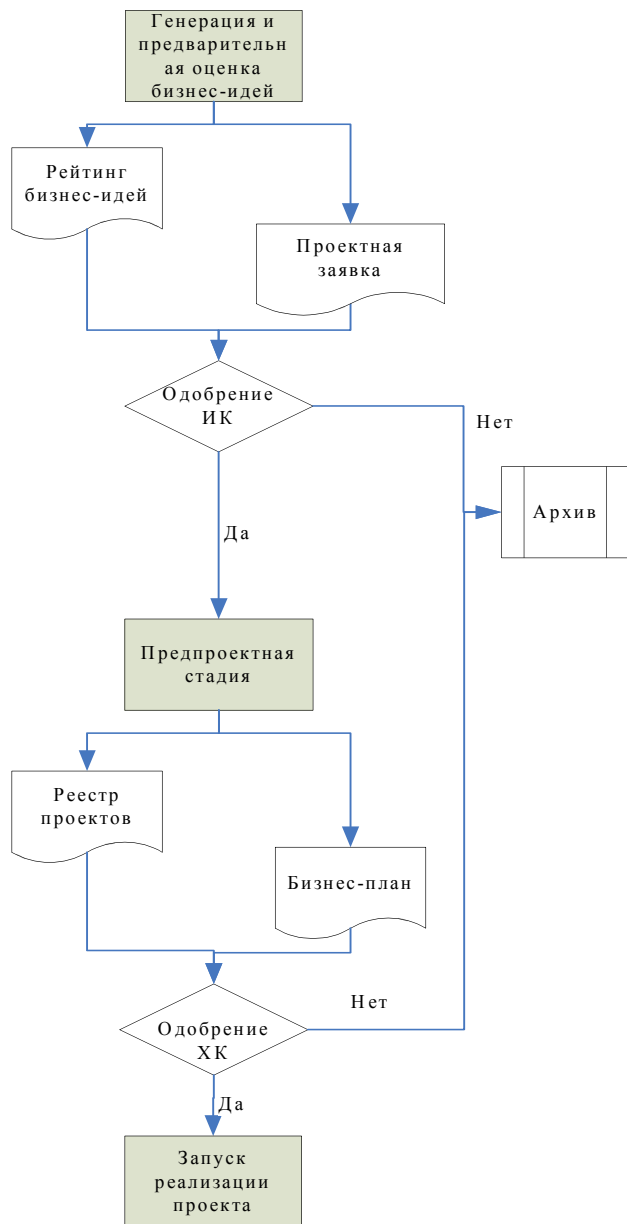
В постоянный состав ИК входят представители R&A, ИД, Проектного офиса и ФД УК. Председателем ИК является Управляющий директор УК. Структура и персональный состав ИК определяется положением об ИК. Работа ИК проводится в форме:

- Регулярных заседаний по утверждению новых предпроектных,
- Инициированных заседаний для презентации новых бизнес-идей и утверждению срочных предпроектных,
- Заочного рассмотрения и согласования документов в ходе подготовки к заседаниям ИК.

Кроме постоянного состава к работе ИК по тематике отдельных проектов могут привлекаться другие руководители и специалисты ХК, УК и БЕ, а также сторонние эксперты.

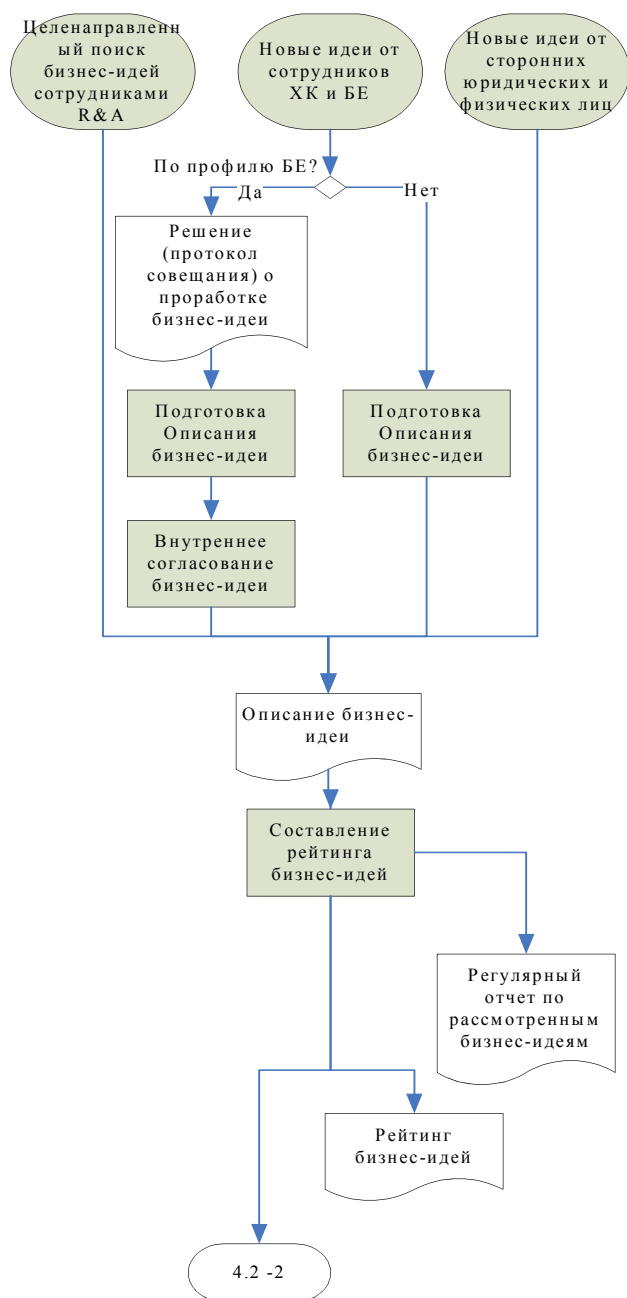
1.2. Описания процедур

1.2.1. Общая схема предпроектной деятельности



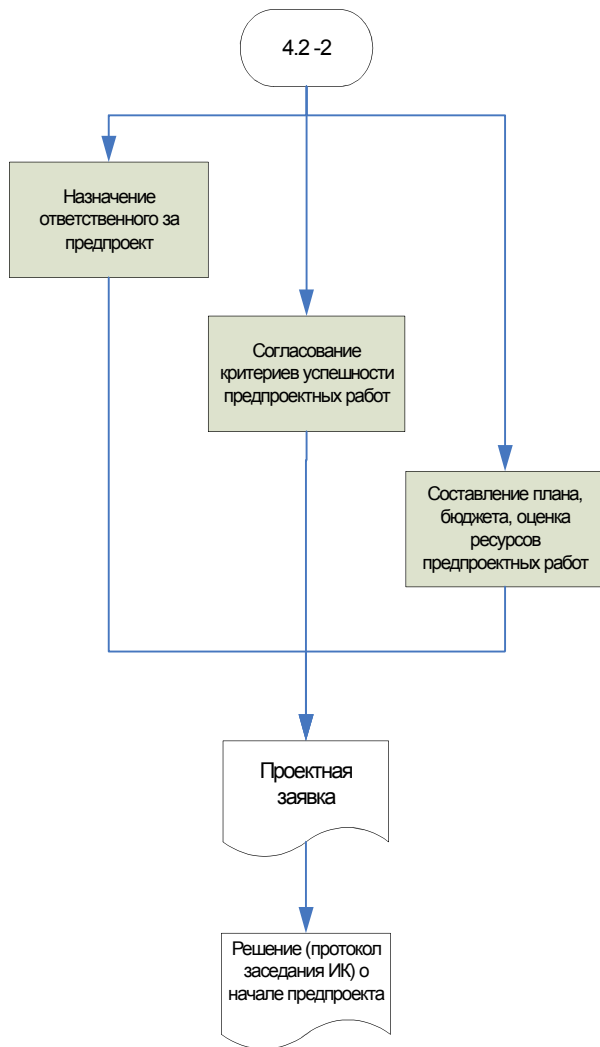
№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1	Генерация и предварительная оценка бизнес-идей См. п. 4.2 настоящего стандарта			R&A
2	Формирование рейтинга бизнес-идей Методика предварительной оценки бизнес-идей и составления рейтинга, а также форма документа с рейтингом описывается отдельным документом УК	Рейтинг бизнес-идей	Ежемесячно	R&A
3	Согласование и утверждение проектной заявки Порядок согласования - в листе согласования заявки	Проектная заявка (Приложение 2)	К заседанию ИК	R&A
4	Утверждение проектной заявки на ИК Протокол заседания, в котором фиксируются цели (предполагаемые результаты), сроки, потребность в ресурсах для проведения предпроектных работ.	Протокол заседания ИК		Председатель ИК
5	Передача отклоненных бизнес-идей в архив R&A периодически анализирует архивные записи на предмет переоценки параметров проекта в соответствии с текущей конъюнктурой рынка. Порядок передачи в архив – в соответствии со стандартом документационного обеспечения УК. Порядок проведения анализа архива определяется положением об R&A.		1 неделя после заседания ИК	R&A
6	Прелпроектная стадия См. п. 4.3 настоящего стандарта		Установлен в протоколе заседания ИК	Руководитель предпроекта
7	Формирование реестра проектов Методика составления рейтинга и форма реестра проектов описывается отдельным документом УК.	Реестр проектов	Установлен в протоколе заседания ИК	R&A
8	Согласование и утверждение бизнес-плана Порядок согласования – в соответствии с листом согласования	Бизнес-план (форма – в Приложении 3)	Установлен в протоколе заседания ИК	Руководитель предпроекта
9	Одобрение ХК Производится на основании представленного рейтинга проектов, бизнес-планов, презентации ХК, в ходе совещаний или других мероприятий с участием сотрудников ХК	Протокол мероприятия		Управляющий директор
10	Запуск проекта в реализацию См. п. 4.4 настоящего стандарта	Утв. пакет документов по планированию проекта	В соответствии с утвержденной проектной заявкой	Руководитель проекта

1.2.2. Генерация и предварительная оценка бизнес-идей



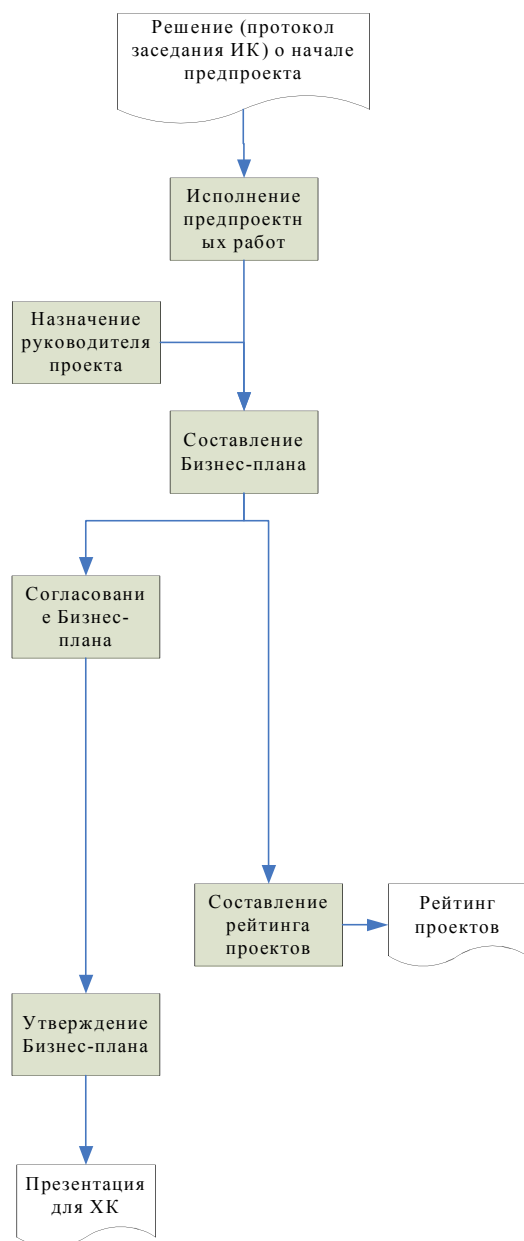
№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1	Предложение новых бизнес-идей (поиск бизнес-идей сотрудниками R&A, предложение сотрудниками ХК, БЕ или из внешних источников)			
	Проверка бизнес-идей на соответствие направлению деятельности БЕ и стратегии Холдинга Бизнес-идеи по профилю деятельности БЕ должны проходить предварительное согласование в БЕ			Руководитель R&A
2	Принятие бизнес-идеи к проработке в БЕ	Протокол совещания БЕ		Директор БЕ
3	Подготовка Описания бизнес-идеи	Описание бизнес-идеи – по форме (Приложение 1)	Срок определяется в протоколе совещания БЕ	Инициатор или др. сотрудник в соответствии с протоколом совещания БЕ
4	Согласование Описания бизнес-идеи Подготовленное Описание должно быть согласовано с директором БЕ.	Согласованное Описание бизнес-идеи	Срок определяется в протоколе совещания БЕ	Ответственный указывается в протоколе совещания БЕ
5	Передача Описания бизнес-идеи в R&A Документы передаются в бумажном виде с сопроводительным письмом на имя Руководителя R&A. Сотрудники R&A регистрируют все поступившие документы	Запись в реестре (базе данных) рассматриваемых предложений	В день получения документов	Руководитель R&A
6	Предварительная оценка бизнес-идей Методика и форма предварительной оценки бизнес-идей описывается отдельным документом УК		В соответствии с методикой	В соответствии с Положением о R&A
7	Составление регулярного отчета о рассмотрении бизнес-идей Отчет рассылается инициаторам бизнес-идей, Управляющему директору УК, руководителю ПО. Включает в себя решение (вынести на ИК / отклонить / доработать и т.п.). Для отклоненных предложений указываются критерии, по которым предложение было отклонено.	Отчет по рассмотренным бизнес-идеям (в соответствии с методикой предварительной оценки бизнес-идей)	Ежемесячно	Руководитель R&A
8	Составление рейтинга бизнес-идей Форма рейтинга включается в методику предварительной оценки бизнес-идей	Рейтинг бизнес-идей	Ежемесячно, за 1 неделю до заседания ИК	Руководитель R&A

Продолжение описания процедуры на следующей странице



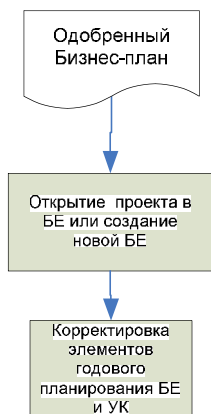
№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
9	Назначение руководителя предпроекта Ответственным назначается инициатор или сотрудник R&A			
10	Согласование критериев предпроектных работ Определение результатов предпроекта, глубины проведения Due Diligence. Согласование с Инициатором, Руководителем R&A, Руководителем ПО, руководителем предпроекта, членами ИК	Проектная заявка (Приложение 2)	За неделю до заседания ИК	Руководитель R&A
11	Составление плана, бюджета, оценки ресурсов для выполнения предпроекта Предварительное согласование с Руководителем R&A, Руководителем ПО, членами ИК			Кандидат на роль руководителя предпроекта
12	Согласование и утверждение Проектной заявки Проектная заявка согласовывается в соответствии с листом согласования (см. форму Проектной заявки в Приложении 2)	Согласованная Проектная заявка	За 2 дня до заседания ИК	Кандидат на роль руководителя предпроектных работ
13	Подготовка проекта решения ИК В протоколе заседания фиксируются цели (предполагаемые результаты), глубина проведения Due Diligence, сроки, потребность в ресурсах для проведения предпроектных работ. В случае отклонения Проектной заявки в протоколе фиксируется решение: отправить на доработку (срок, ответственный) или отклонить. Отклоненные предложения включаются в отчет R&A следующего месяца по рассмотренным бизнес-идеям	Проект решения ИК	К заседанию ИК	Руководитель R&A

1.2.3. Предпроектная стадия



№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1	Принятие решения о начале предпроекта Протокол заседания ИК является основанием для выполнения предпроектных работ	Протокол заседания ИК	В день проведения заседания ИК	Председатель ИК
2	Исполнение предпроектных работ В соответствии с Проектной заявкой	Рабочие документы по результатам работ (не регламентируются)	В соответствии с протоколом заседания ИК	Руководитель предпроектных работ
3	Назначение руководителя проекта В соответствии с процедурой назначения руководителей проектов (регламентируется отдельным документом по политике управления персоналом)	Решение включается в бизнес-план	В соответствии с протоколом заседания ИК	Управляющий директор УК
4	Проведение Due Diligence Выполняется в соответствии с «Методикой проведения Due Diligence». Глубина проработки устанавливается проектной заявкой. Формат отчета и влияние результатов отчета на показатели инвестиционно-финансовой модели определяются так же «Методикой проведения Due Diligence»	Отчет о проведении Due Diligence»	В соответствии с протоколом заседания ИК	Руководитель предпроектных работ
5	Составление бизнес-плана Бизнес-план включает в себя результаты маркетинговых исследований, предварительный календарный план, бюджет, оценку потребности в ресурсах, оргструктуру проекта, штатное расписание, отчет о проведении Due Diligence» и др. документы в соответствии с протоколом заседания ИК	Бизнес-план – по форме (Приложение 3)	В соответствии с протоколом заседания ИК	Руководитель предпроектных работ
6	Согласование бизнес-плана Бизнес-план должен быть завизирован руководителем предпроектных работ, руководителем проекта, Руководителем ПО и участниками ИК (R&A, Председателем ИК), а также Директором БЕ, в которую предполагается передать проект на исполнение. В случае потребности в дополнительных визах, их перечень устанавливается протоколом заседания ИК	Согласованный бизнес-план	За 1 неделю до заседания ИК	Руководитель предпроектных работ
7	Составление рейтинга проектов Методика составления и форма рейтинга проектов описывается отдельным документом УК.	Рейтинг проектов	За 2 дня до заседания ИК	Руководитель R&A
8	Утверждение бизнес-плана	Протокол заседания ИК	В день проведения заседания ИК	Председатель ИК
9	Подготовка презентации для ХК На основании утвержденного бизнес-плана готовится презентация для ХК.	Презентация для ХК	1 неделя с момента утв. БП	Руководитель предпроектных работ

1.2.4. Запуск реализации проекта



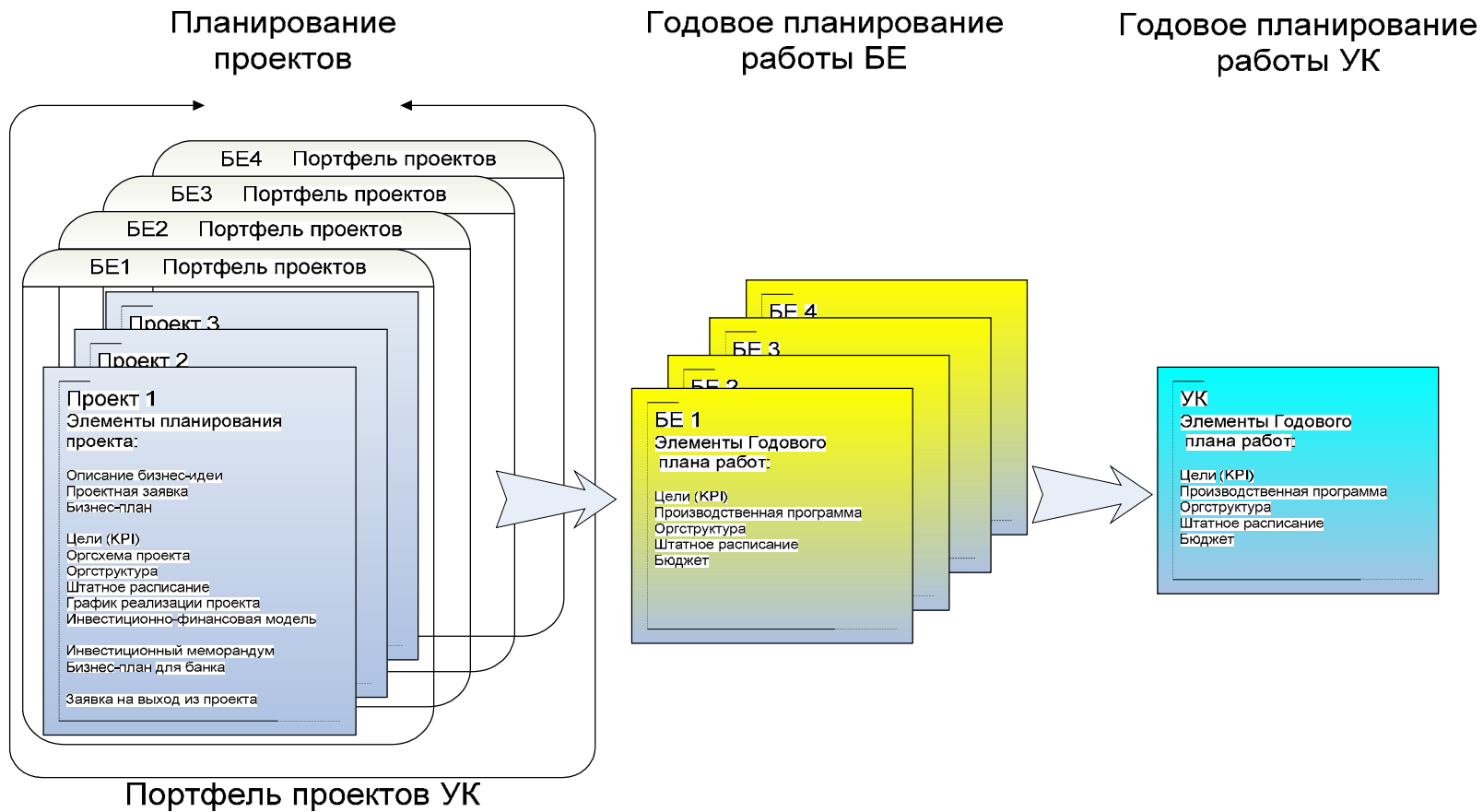
№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1	Одобрение Бизнес-плана Одобрение Бизнес-плана ХК является основанием для запуска проекта. Одобренный Бизнес-план передается в ПО	Одобренный Бизнес-план	2 недели с момента утверждения	Председатель ИК
2	Открытие проекта в БЕ или создание БЕ Проект открывается приказом по БЕ	Приказ БЕ об открытии проекта	1 неделя с момента одобрения	Руководитель БЕ
3	Корректировка годовых планов БЕ и УК Корректировка комплекта плановых документов (цели, производственная программа, оргструктура, штатное расписание, бюджет) с учетом нового проекта. Производится на основании утвержденного Бизнес-плана. Плановые документы не подлежат повторному согласованию. Передаются для ознакомления и проверки в ПО УК	Пакет откорректированных плановых документов БЕ	1 неделя с момента утверждения документов по планированию проекта	Руководитель ПО
Дальнейшее осуществление регулярной деятельности по исполнению проекта регламентируется Разделом 2 РУП				

Раздел 2. Регулярная деятельность. Планирование, отчетность, управленческий интерфейс

2.1. Общие положения.

2.1.1. Общая схема элементов планирования

Различаются 3 уровня планирования, которым соответствуют стандартные пакеты элементов планирования.



2.1.2. Классификатор элементов планирования проектов.

табл. 1

Стадии проекта	Элемент планирования	Описание	Формат Инструкция по составлению	Периодичность	Куратор от УК
Вход в проект	Описание бизнес-идеи	Предпроектная деятельность регламентируется Разделом 1 РУП (см. СТП 1. Оценка и запуск проектов)		1 раз при начале предпроектной стадии	Проектный офис
	Проектная заявка				
	Бизнес-план				
Реализация проекта	Оргсхема проекта	Включает в себя: схему владения, контрактную схему, схему денежных потоков	Приложение 4	1 раз на входе в проект	Юридический департамент
	Цели (KPI)	Включают в себя цели по объемам продаж (в натуральных показателях, в деньгах, в % от рынка), цели по прибыли (валовая прибыль, EBITDA), цели по капитализации. Все показатели в динамике, на весь жизненный цикл проекта	Включаются в документ «инвестиционно-финансовая модель». См. ниже	1 раз на входе в проект Ежегодная актуализация	Проектный офис Отраслевые стратеги
	Оргструктура	Описывает состав подразделений, необходимых для реализации проекта и их подчиненность	Приложение 5		
	Штатное расписание	Составляется в соответствии с оргструктурой, указываются должности, ФИО (при наличии) и фонд заработной платы в динамике	Приложение 6	Проектный офис	
	График реализации проекта	Составляется на весь жизненный цикл проекта	Приложение 7		Финансовый, Инвестиционный департаменты
	Инвестиционно-финансовая модель	Включает в себя в динамике: технико-экономические параметры, производственные показатели, бюджет проекта, расчет финансовых, инвестиционных показателей, структуру финансирования	Приложение 8 для девелоперских проектов. Для остальных проектов – в разработке	При необходимости	
	Инвестиционный меморандум	Разрабатывается для проектов выводимых на рынки капитала. За базовый вариант принимаются приложенные стандарты. В отдельных случаях стандарт может диктоваться конкретными условиями и требованиями контрагентов	Приложение 9		
	Бизнес-план для банка		Приложение 10		Инвестиционный департамент
Выход из проекта	Заявка на завершение проекта	Завершение проектов регламентируется Разделом 3 РУП (см. СТП 3. Завершение проектов)			Проектный офис

2.1.3. Классификатор элементов годового планирования работы БЕ.

табл. 2

Элемент планирования	Описание	Формат Инструкция по составлению	Куратор от УК
Цели (KPI)	Цели всех проектов, приходящиеся на планируемый год.	Приложение 11	Проектный офис
Производственная программа	Выборка из графиков проектов на планируемый год + корпоративные мероприятия по реорганизации, оптимизации издержек и т.д.	Приложение 12	Проектный офис
Оргструктура	Оргструктура БЕ с учетом Оргструктур проектов (на планируемый год) с учетом оптимизации, совмещения + штатной персонал БЕ	Приложение 5	Департамент управления персоналом
Штатное расписание	Штатное расписание БЕ с учетом ШР проектов (на планируемый год) с учетом оптимизации, совмещения + штатной персонал БЕ	Приложение 6	Департамент управления персоналом
Бюджет БЕ	Сумма бюджетов проектов (на планируемый год) + бюджет юридического лица БЕ (на планируемый год)	Регламентируется разделом 2.4.1 РУП «Положением о бюджетном регламенте»	Финансовый департамент

2.1.4. Классификатор отчетных документов.

табл. 4

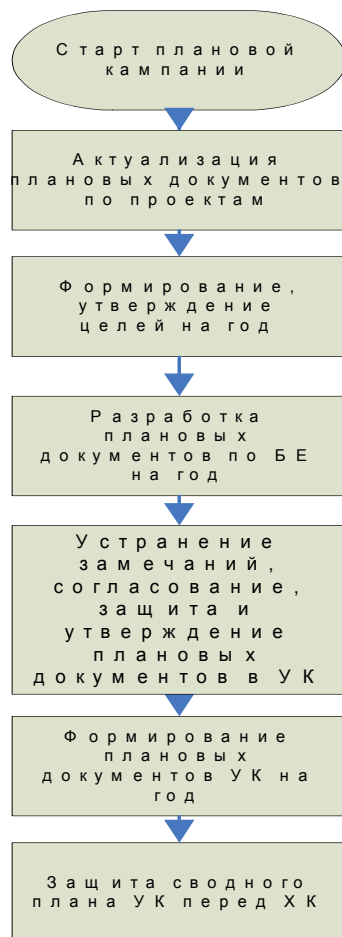
Элемент отчетности	Описание	Формат Инструкция по составлению	Периодичность	Куратор от УК
Отчетные документы БЕ перед УК				
Отчет о выполнении утвержденной производственной программы	Составляется в целях контроля выполнения утвержденной производственной программы (графиков проектов) ПО СРОКАМ. Отчет формируется из производственной программы путем добавления граф «% выполнения» и «Состояние». В графу «% выполнения» вводится фактический % завершения задачи на дату, поле «Состояние» формируется программой автоматически, констатируя отклонение либо соответствие графику	Приложение 13	Базовый вариант - 1 раз в месяц, Для Start-up's и в случае систематических отклонений может устанавливаться более частая периодичность (до 1 раза в неделю)	Проектный офис
Отчет о выполнении утвержденного бюджета	Составляется в целях контроля выполнения утвержденного бюджета. Отчет формируется из бюджета путем добавления граф «факт», «+/-» и «%». В графу «факт» вводится фактическое значение за отчетный месяц, поля «+/-» и «%» рассчитываются программой автоматически, констатируя отклонение от плановых показателей в абсолютных величинах и процентном отношении	Регламентируется разделом 2.4.1 РУП «Положением о бюджетном регламенте»	1 раз в месяц	Финансовый департамент
Аналитическая записка	Составляется с целью анализа отклонений от утвержденной производственной программы и бюджета и выработки оптимальных мероприятий по ликвидации и недопущению отклонений. Состоит из разделов «Факторный анализ», в котором по показателям, имеющим отклонение, приводится факторный анализ (факторы в порядке убывания их влияния), и «Мероприятия», где так же в порядке убывания значимости приведены мероприятия, позволяющие устранить, не допустить отклонение	Приложение 14	Предоставляется вместе с отчетом о выполнении производственной программы	Проектный офис Финансовый департамент

Отчетные документы УК перед ЖК				
Отчет о продвижении проектов	<p>Составляется на основании отчетов БЕ и регулярного отчетного совещания УК-БЕ. Отвечает на 3 вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Качественные и количественные преобразования проекта, выход на запланированные ступеньки капитализации. ■ Отклонения от утвержденной производственной программы и бюджета. ■ Запрос на ресурс акционеров для продвижения проектов 	Приложение 15	1 раз в месяц	Проектный офис

2.2. Описания процедур

2.2.1. Регламент проведения плановой компании.

Табл. 3



№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1	Старт плановой кампании. Оформляется приказом Управляющего директора с уточнением конкретных сроков, объектов бизнеса и ответственных	Приказ о начале плановой кампании	1 сентября	Управляющий директор
2	Актуализация плановых документов по проектам	Пакет актуальных плановых документов по проектам	Постоянно, по мере необходимости	Директор БЕ
3	Формирование целей на год	Таблица целей	10 сентября	Проектный офис
4	Утверждение целей на год	Утвержденная таблица целей	15 сентября	Управляющий директор
5	Разработка плановых документов по БЕ на год			Директор БЕ
5.1	■ Производственная программа	Производственная программа	20 октября	Директор БЕ
5.2	■ Оргструктура	Оргструктура	1 октября	Директор БЕ
5.3	■ Штатное расписание	Штатное расписание	1 октября	Директор БЕ
5.4	■ Бюджет	Бюджет БЕ	25 октября	Директор БЕ
6	Устранение замечаний, согласование, защита и утверждение плановых документов в УК	Утвержденный пакет плановых документов	25 ноября	Директор БЕ
7	Формирование плановых документов УК на год	Пакет сводных планов УК	1 декабря	Управляющий директор
8	Защита сводного плана УК перед ХК	Утвержденный пакет сводных планов УК	10 декабря	Управляющий директор

Примечание:

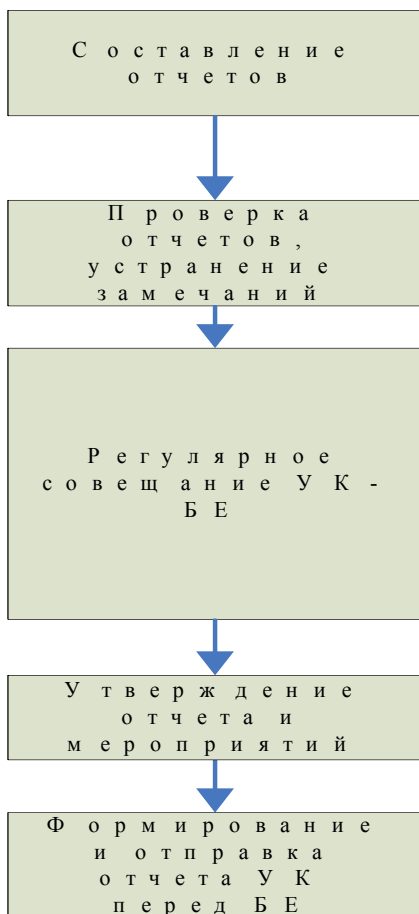
- Данный регламент применяется для базового случая – регулярной плановой кампании на предстоящий год. Сроки, указанные в регламенте являются ориентировочными, уточняются приказом Управляющего директора с учетом выходных и праздничных дней.
- Возможны несколько частных случаев, требующих проведения дополнительной плановой кампании:
- Новая БЕ включается в регулярную деятельность.
- Процесс по составу мероприятий аналогичен указанному выше, по срокам – уточняется приказом Управляющего директора. Датой старта является дата ввода БЕ под управление УК (указание ХК).
- По объективным (изменение рынка, стратегии, кадровые перестановки) или субъективным (срыв графика) причинам требуется корректировка плановых показателей.

Процесс по составу мероприятий аналогичен указанному выше, по срокам – уточняется приказом Управляющего директора. Датой старта является дата принятия решения о корректировке.

- БЕ начинает новый проект (незапланированный в ходе плановой компании) в течении года.
Производится корректировка комплекта плановых документов с учетом нового проекта. Основанием является утвержденная проектная заявка. Откорректированные плановые документы не подлежат повторному согласованию. Выполняется только п.5 регламента. Контроль соответствия возлагается на кураторов от УК.
- БЕ выходит из проекта в течении года.
Производится корректировка комплекта плановых документов с учетом выхода из проекта. Основанием является утвержденная заявка на выход из проекта. Откорректированные плановые документы не подлежат повторному согласованию. Выполняется только п.5 регламента. Контроль соответствия возлагается на кураторов от УК.

2.2.2. Регламент предоставления отчетности.

Табл. 5



№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1.	Составление 3 отчетов в соответствии с табл.3. Передача комплекта отчетов в электронном виде в Проектный офис, финансовый департамент.	Пакет из 3 отчетов	1 раз в месяц. До 7 числа, следующего за отчетным месяцем	Генеральный директор БЕ
2.	Проверка отчетов на соответствие стандартам, плановым показателям, выборочная проверка фактических данных по первичной документации, оценка отклонений, оценка индикаторов, подготовка повестки совещания. В случае выявления несоответствий – снятие вопросов в рабочем порядке, либо возвращение отчета на доработку.	Проверенные отчеты Повестка совещания	1 раз в месяц. До 10 числа, следующего за отчетным месяцем	Проектный офис Финансовый департамент
3.	Регулярное совещание УК-БЕ	Протокол совещания	2-3 неделя следующего за отчетным месяцем	Управляющий директор
3.1.	Рассмотрение отчетов, обсуждение факторного анализа, предложенных мероприятий			Управляющий директор
3.2.	Одобренные мероприятия вносятся в протокол совещания (форма – в Приложении 16), ставятся на контроль			Проектный офис
3.3.	В случае критических отклонений принимается решение о корректировке производственной программы и бюджета.			Управляющий директор
3.4.	По итогам совещания принимается решение об утверждении отчета. Решение вносится в протокол совещания			Управляющий директор
4.	По итогам совещания, на основании отчетов БЕ формируется отчет УК перед ХК, пересылается на адрес _____	Отчет УК-ХК	2 р. Д. после отчетного совещания УК-БЕ	Проектный офис

Раздел 3. Завершение проектов.

3.1. Общие положения

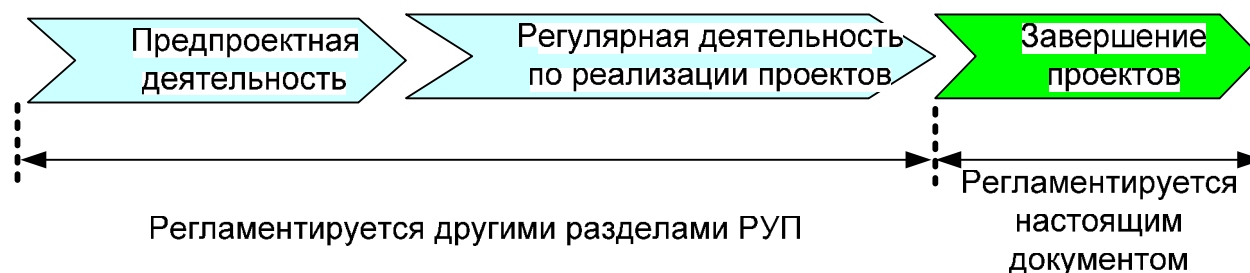
3.1.1. Область действия документа

Действие Регламента Управления Проектами распространяется на все проекты Холдинга, кроме проектов, выполняемых внутри отдельной бизнес-единицы и отвечающих следующим условиям:

- Проект соответствует основному направлению деятельности БЕ,
- Срок проекта не превышает одного года,
- Инвестиции в проект не превышают 0,5 млн. долл.
- Проект не требует расширения штата БЕ.

Исполнение проектов, отвечающих перечисленным условиям, может регламентироваться внутренними нормативными документами БЕ.

Область действия настоящего документа:



3.1.2. Классификатор вариантов завершения проектов

Различаются два способа завершения проектов, которым соответствуют стандартные процедуры завершения проектов.

■ Плановое завершение проекта

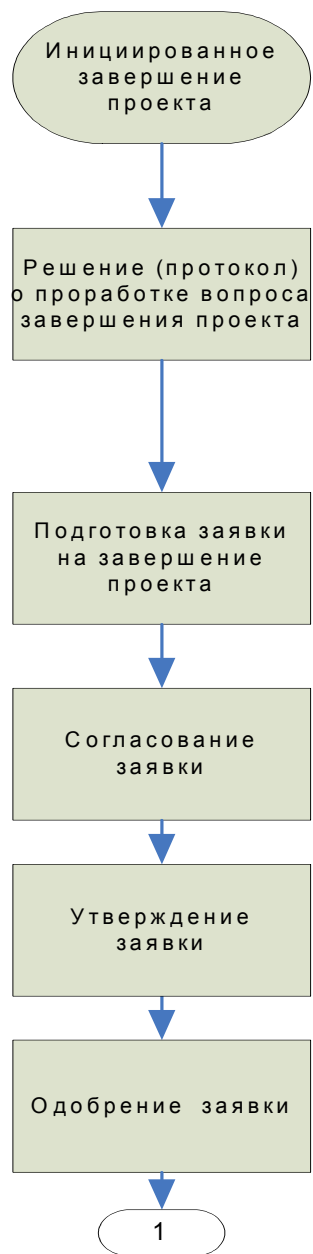
Плановое завершение – выполняется в соответствии с утвержденными планами реализации проекта. Процедуры выполнения проектов описаны в разделе 2 Регламента Управления проектами. После завершения проекта готовится итоговый отчет по проекту, который представляется в проектный офис УК. Отчет утверждается Инвестиционным Комитетом. После утверждения отчета, проект закрывается юридически приказом по БЕ.

■ Иницированное завершение проекта

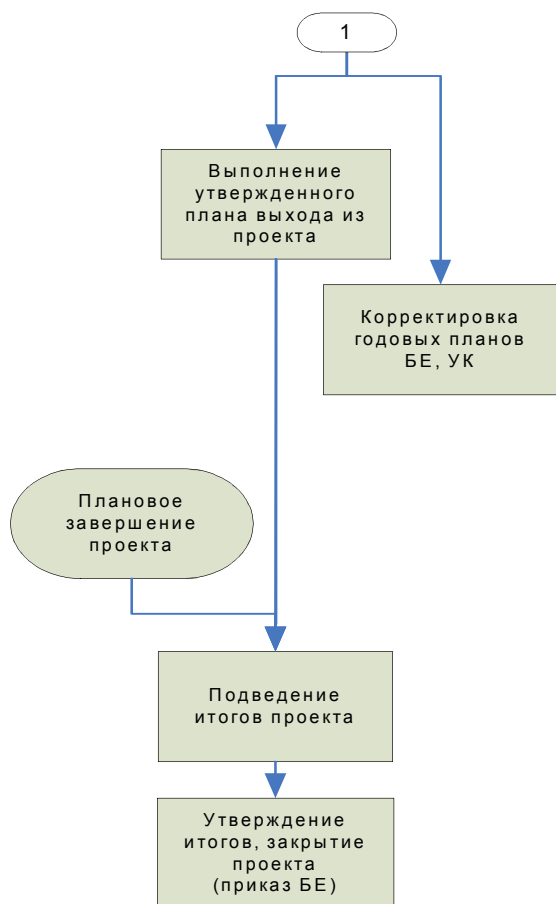
Внеплановое (иницированное) завершение проекта возможно в следующих случаях:

- Значительное ухудшение показателей проекта (по факту или в прогнозе).
- Благоприятная рыночная ситуация для выхода из проекта.
- Перераспределение финансирования в пользу более приоритетных проектов.
- Другие политически, экономически или стратегически обоснованные случаи.
- Решение акционеров

3.2. Описание процедуры завершения проектов



№	Действие	Итоговый документ	Срок	Ответственный
1	Инициация завершения проекта Инициатива о завершении проекта выносится на регулярное или внеплановое совещание УК-БЕ. Инициатором может быть представитель ХК, УК, БЕ. Формат вынесения инициативы и объем прилагаемой информации не регламентируется.		В соответствии с графиком совещаний УК-БЕ.	
2	Принятие решения о проработке вопроса По результатам доклада инициатора принимается решение о необходимости проработки вопроса завершения проекта. Назначаются сроки подготовки ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА, назначается ответственный, устанавливается требуемый уровень проработки вопроса. Информация вносится в протокол совещания. <i>В случае, если участники совещания приняли решение об отсутствии необходимости в завершении проекта, информация заносится в протокол, вопрос снимается с контроля</i>	Протокол совещания УК-БЕ, подписанный Управляющим директором	Либо на специальном внеплановом совещании	Проектный офис
3	Подготовка ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА Включает в себя обоснование выхода из проекта (стратегические цели, политическая ситуация, ситуация с рынком, продуктом и т.д.), финансово-экономические параметры выхода, график мероприятий по выходу, изменения к ресурсным потребностям.	Проект ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	сроки подготовки определяются протоколом совещания УК-БЕ	ответственный назначается протоколом совещания УК-БЕ
4	Согласование ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА Заявка должна быть завизирована Директором БЕ и участниками ИК. В случае потребности в дополнительных визах, их перечень устанавливается протоколом совещания УК-БЕ	Формат – приложение 17	сроки подготовки определяются протоколом совещания УК-БЕ, не более 2 недель	ответственный назначается протоколом совещания УК-БЕ
5	Утверждение ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА Согласованная заявка выносится на очередное совещание ИК, где принимается решение об ее утверждении либо возврате на доработку.	ЗАЯВКА НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	В соответствии с графиком заседаний ИК	Управляющий директор
6	Одобрение ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА Утвержденная заявка в виде Презентации выносится на одобрение ХК. В случае одобрения документ обретает официальный статус и запускается процесс завершения проекта. <i>В случае не одобрения вопрос возвращается на доработку.</i>	ЗАЯВКА НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	2 недели	Управляющий директор



7	Выполнение утвержденного плана мероприятий по выходу из проекта Производится в соответствии с утвержденной ЗАЯВКОЙ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА. Отчет о ходе реализации предоставляется на регулярных совещаниях УК и БЕ в соответствии с требованиями пункта 4 (Регламент отчетности) раздела 2 Регламента Управления проектами.	Промежуточные отчеты	в соответствии с утвержденной ЗАЯВКОЙ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	Генеральный директор БЕ
8	Корректировка годовых планов БЕ и УК Производится корректировка комплекта плановых документов (цели, производственная программа, Оргструктура, штатное расписание, бюджет) с учетом завершения проекта. Основанием является утвержденная заявка на выход из проекта. Откорректированные плановые документы не подлежат повторному согласованию	Пакет откорректированных плановых документов БЕ	1 неделя с момента утверждения ЗАЯВКИ НА ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	Генеральный директор БЕ Руководитель ПО
9	Подведение итогов проекта <i>Данный пункт выполняется также и для планового завершения проекта</i> После выполнения плана мероприятий по выходу из проекта формируется ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОЕКТА. Отчет согласовывается Генеральным директором БЕ, участниками ИК и утверждается Управляющим директором. Утвержденный отчет является основанием для юридического оформления завершения проекта (подписания приказа БЕ) и основанием для выплаты бонусов (в соответствии с Положением о мотивации).	ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОЕКТА - Приложение 18	Срок согласования отчета – 1 неделя	Генеральный директор БЕ
10	Утверждение итогов, приказ о завершении проекта	Приказ по БЕ о завершении проекта	1 неделя с момента утверждения отчета	Генеральный директор БЕ

Примечание: В отдельных случаях, по внутренним соображениям, ХК может принять решение о проведении процедуры завершения проекта собственными силами. В этом случае по итогам выполнения п.2 в протоколе совещания должна быть отражена информация: *решение о завершении принято, процедуру осуществляет ХК, УК управляет проектом до даты или события (указывается дата или событие)*. Дальнейшие пункты регламента осуществляет ХК по внутренним нормативным актам.