

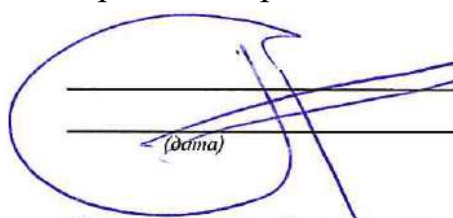
Стандарт предприятия

Проекты операционного развития. Планирование, организация, контроль

Введен впервые

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель генерального директора по
стратегии и развитию

 Д.С. Шумеев
(дата)

Владелец бизнес-процесса: _____начальник
управления по развитию бизнес-системы

Наименование подразделения разработчика:

Производственно-техническая служба

Отдел развития бизнес - системы

Введен в действие приказом

ООО «Байкальская энергетическая компа-
ния» от _____ № _____

ООО «Байкальская энергетическая компания»

Содержание

Введение.....	3
1. Область применения.....	3
2. Нормативные ссылки	3
3. Определения и сокращения	3
4. Общие положения	5
5. Планирование и отчетность по проектам ОР	8
6. Сопровождение проектов ОР	11
7. Сопровождение эффективных окупаемых проектов ОР с инвестициями менее 1 млн. руб. и простым сроком окупаемости до 4 лет.....	16
8. Сопровождение кайзен-предложений	16
9. Методическое обеспечение операционного развития	19
10. Подходы к расчету экономического эффекта от проектов ОР Ошибка! Закладка не определена.	
11. Обязанности, права и ответственность участников ОР	19
Приложение 1.....	22
Приложение 2.....	24
Приложение 3.....	25
Приложение 4.....	26
Приложение 5.....	28
Приложение 6.....	29
Приложение 7.....	30
Приложение 8.....	31
Приложение 9.....	32
Приложение 10.....	33
Приложение 11.....	34
Приложение 12.....	38
Приложение 13.....	39
Приложение 14.....	40
Приложение 15.....	41
Лист регистрации изменений	42

Введение

Настоящий стандарт предприятия (СТП) разработан с целью установления единого порядка планирования, организации и контроля реализации проектов операционного развития всех блоков деятельности ООО «Байкальская энергетическая компания». Основанием для разработки настоящего СТП является ввод в действие Положения об операционном развитии.

1. Область применения

1.1. Настоящий СТП устанавливает порядок планирования, организации и контроля реализации проектов операционного развития всех блоков деятельности Общества.

1.2. Положения настоящего СТП обязательны к применению всеми подразделениями ООО «Байкальская энергетическая компания», участвующими в планировании, организации и контроле реализации проектов операционного развития.

1.3. Настоящий стандарт предприятия входит в состав нормативных документов системы управления ООО «Байкальская энергетическая компания».

1.4. Настоящий СТП используется при реализации бизнес-процесса 3.4. «Совершенствование бизнес-системы ООО «Байкальская энергетическая компания».

1.5. Участниками бизнес-процесса являются подразделения ООО «Байкальская энергетическая компания», участвующими в планировании, организации и контроле реализации проектов операционного развития :

- группы/специалисты развития бизнес системы;
- Отдел анализа и оценки;
- Отдел капитального строительства исполнительной дирекции;
- Отдел капитального строительства филиала;
- Производственно-техническая служба;
- Производственно-экономический отдел исполнительной дирекции ;
- Производственно-экономический отдел исполнительной дирекции филиала;
- Служба охраны труда;
- Управление по развитию бизнес системы.

2. Нормативные ссылки

2.1. При разработке настоящего СТП использованы следующие документы:

- Положение об операционном развитии, утвержденное приказом от 25.03.2019 № 30.

3. Определения и сокращения

3.1. В настоящем стандарте используются следующие сокращения:

- АСНУ – автоматизированная система «Непрерывные улучшения»;
- БС – бизнес-система;
- ГП – готовая продукция;
- ДЗР – дирекция по защите ресурсов;
- ДЗО – дочерние и зависимые общества ООО «Байкальская энергетическая компания»;
- ИД – исполнительная дирекция ООО «Байкальская энергетическая компания»;
- КПЭ- ключевые показатели эффективности;
- НЗП – незавершенное производство;
- НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- HR - (англ.яз., human resources — человеческие ресурсы) - специалисты в области управления персоналом;
- Общество – ООО «Байкальская энергетическая компания»;
- ОКС – отдел капитального строительства;
- ОРБС – отдел развития бизнес-системы ИД;
- ОР – операционное развитие;
- ОС – операционный совет;
- ПТС – производственно-техническая служба ИД;

- **ПЭО** – производственно-экономический отдел;
- **ПС** – производственная система;
- **РПС** – развитие Производственной системы;
- **РБС** – развитие бизнес системы
- **СЭД** – система электронного документооборота;
- **СТП** – стандарт предприятия;
- **ТМЦ** – товарно-материальные ценности;
- **УРБС** – управление по развитию бизнес-системы; **УК** – управляющий комитет
- Филиал** – обособленное подразделение Общества;
- **ФОТ** – фонд оплаты труда;
- **ЭОП** – экономически окупаемый проект.

3.2. В настоящем стандарте используются следующие определения:

- **Блок** – одно или несколько подразделений ИД, подчиненных одному заместителю генерального директора.
- **Кайзен** – система постоянных усовершенствований, направленных на устранение непродуктивных потерь, затрат материалов, усилий и времени, не приносящих ценности.
- **Кайзен-предложение** – формализованное предложение по улучшению, направленное на исключение потерь рабочего времени, улучшение безопасности и качества выполняемой операции и выпускаемой продукции не требующее значительных материальных и временных затрат на реализацию
- **Консолидатор блока** – подразделение ИД, назначенное указанием руководителя блока и ответственное за консолидацию планов и отчетов по проектам ОР всех направлений блока.
- **Куратор направления** – руководящий работник ИД, ответственный за планирование, организацию и контроль проектов ОР закрепленного за ним направления.
- **Курирующее подразделение** – подразделение ИД, подчиненное куратору направления и отвечающее за планирование, организацию и контроль реализации проектов ОР курируемого направления. Перечень курирующих подразделений приведен в Приложении 1 к настоящему СТП.
- **Куратор проекта** – Руководитель подразделения Общества (Директор по направлению, Директор департамента, Начальник управления/отдела), управляющий портфелем проектов (2 и более проекта) без освобождения от основной работы, принимающий ключевые решения по проекту, обеспечивающий горизонтальное взаимодействие между подразделениями в ходе реализации проекта, отчитывающийся перед генеральным директором Общества.
- **Модельное предприятие** - предприятие, на примере которого наилучшим образом представлено внедрение и функционирование ключевых подходов и инструментов БС, обеспечение высокого уровня безопасности, качества, производительности, структуры управления, достигнутые в ходе реализации практической работы по улучшениям. Служит примером для других предприятий и является базовой площадкой для обучения персонала.
- **Направление** – совокупность проектов ОР определенного блока, объединенных по наименованию снижаемых статей затрат (ремонтные, эксплуатационные затраты и т.д.) и области деятельности кураторов (генерация, тепловые сети и т.д.).
- **ОС Общества** – операционный совет - это высший коллегиальный орган управления по процессу операционного развития;
- **Операционное развитие** - деятельность, направленная на повышение эффективности использования производственных мощностей и ресурсов предприятия по всей цепочке создания ценности от закупки ТМЦ до готовой продукции (услуги).
- **Проекты операционного развития (ОР)** - это любые проекты, направленные на повышение эффективности использования имеющихся производственных мощностей и ресурсов предприятия (повышение производительности, улучшение качества основной продукции, снижение удельных расходов сырья и энергии, экономия издержек в результате изменения технологии, снижение уровня НЗП и ТМЦ, получение дополнительной выручки и т.п.) в том

числе проекты БС, проекты НР, проекты технического блока, проекты по развитию бизнеса, проекты финансово-экономического блока, проекты НИОКР.

– **Проекты по развитию Бизнес системы (проект БС)** - проекты по улучшению производственного / непроизводственного (с учетом специфики предприятия) процесса с применением подходов и инструментов БС, выполненные работником/группой работников, результатом которых является постоянное улучшение процесса, оказывающего влияние на организацию производства, технологию выполнения работ, качество производимой продукции (услуг).

– **Производственная система** – философия, вдохновляющая людей на ежедневное переосмысление (улучшение) своей деятельности.

– **Руководитель проекта** – лицо, ответственное за реализацию проекта и выполняющее следующие функции:

- Организация подготовки документов для открытия проекта;
- Постановка и корректировка целей проекта;
- Координация деятельности Рабочей группы;
- Контроль хода реализации проекта, планирование работ по проекту и контроль исполнения планов;
- Представление отчета о ходе реализации и величине достигаемого эффекта в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, руководителю структурного подразделения или должностному лицу ответственному за РБС, в течение всего срока действия проекта;
- Организация и проведение совещаний Рабочей группы;
- Подготовка предложений об изменении параметров проекта;
- Организация разработки и выполнения корректирующих мер, направленных на достижение целей проекта;
- Участие в комплексной оценке проекта и оценке его реализации;
- Организация ведения архива документов, подготавливаемых и получаемых в рамках проекта.

– **Технический блок** – структурные подразделения ИД, подчиненные заместителю генерального директора по производству энергии – главному инженеру, технические руководители филиалов и участков, структурные подразделения филиалов и участков, непосредственно участвующие в бизнес-процессах «Обеспечение готовности оборудования к несению нагрузки», «Управление производством энергоресурсов», «Управление передачей энергоресурсов», «Подключение потребителей к тепловым сетям», «Реализация программ повышения эффективности производства», «Техническое обслуживание и ремонт оборудования», «Капитальное строительство и модернизация», «Закупка услуг подряда».

– **EBITDA**- (сокр. от англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации.

4. Общие положения

4.1. Проект ОР должен быть направлен на решение значимой для Общества проблемы, приводить к экономии затрат, дополнительному доходу или иному полезному хозяйственному эффекту.

4.2. Проект должен иметь оценку исходного и целевого состояний. Все параметры проекта (цели, показатели) должны быть измеряемы и должно быть понятно, за счет каких улучшений, реализованных в рамках проекта, достигнуто целевое состояние.

4.3. Результатом проекта может стать стандарт, методика, которые можно тиражировать на другие подразделения, предприятия.

4.4. Проект ОР должен быть направлен на достижение бизнес-целей или решение одной, или нескольких производственных задач:

- улучшение условий труда и техники безопасности;

- повышение качества выпускаемой продукции (работ, услуг);
- повышение производительности труда и эффективности организации рабочих мест;
- снижение трудоемкости (оптимизация численности персонала, повышение производительности труда, улучшение конструкции и технологии, автоматизация процессов);
- снижение неэффективных запасов НЗП, ГП и ТМЦ без ущерба для нормального функционирования предприятия;
- экономия материальных и энергетических ресурсов;
- повышение производительности оборудования и снижение издержек;
- получение дополнительного дохода;
- предотвращение рисков возникновения затрат или снижения дохода.

Таблица 1

Классификация проектов ОР

Виды проектов ОР	Критерии проектов ОР	
	Затраты на реализацию, тыс. руб.	Необходимый пакет документов
Кайзен-предложение	Отсутствуют	Согласно требований п. 8 настоящего СТП
Проект	Без инвестиций, либо с инвестициями до 1 000 тыс. руб.(без НДС) , при сроке окупаемости до 4х лет; возможны затраты в рамках текущего бюджета	Лист согласования (Приложение 2) Паспорт проекта (Приложение 3) Расчет экономической эффективности (Приложение 4)

4.5. Требования к экономической эффективности всех эффективных и окупаемых проектов ОР устанавливаются Методикой по обоснованию экономической эффективности инвестиционных окупаемых проектов на всех стадиях жизненного цикла.

4.6. При финансировании проекта по статьям затрат на текущую деятельность устанавливается следующий порядок:

- сумма финансирования должна быть подтверждена предварительным договором или другим документом, определяющим величину затрат;
- после экспертизы проекта на филиале наряду с решением о внедрении проекта, вносится решение о его финансировании по статьям затрат на текущую деятельность;
- при принятии положительного решения о финансировании предложения филиалу увеличивается статья затрат на себестоимость на величину требуемых затрат.

4.7. К проектам ОР в непроизводственной сфере относятся проекты, реализуемые функциональными службами (управление персоналом, связи с общественностью, финансы, коммерция, юристы и т.д.), не имеющими прямого отношения к производственным процессам. При этом, требования к проектам ОР в непроизводственной сфере одинаковы, как и для производственной сферы.

4.8. К проектам ОР не относятся проекты:

- выполняемые согласно предписаниям контролирующих органов, в том числе, внутренних (служб ДЗР/ОВА);
- направленные на перенос затрат на следующий (другой) период (за исключением случаев, когда абсолютная величина переносимых затрат одинаковая и эффект получается на разнице «стоимости денег»);
- направленные на замену оборудования, технологических схем без улучшения технико-экономических характеристик;
- направленных на плановую замену существующего парка оборудования;

- направленные на перераспределение затрат между филиалами и ДЗО, при отсутствии совокупного положительного эффекта по группе компаний входящим в ООО «Байкальская энергетическая компания»;
- направленные на учет эффекта, возникшего по причине некорректного планирования работ или бюджета;
- оформленные под сложившуюся фактическую экономию статей затрат;
- реализуемые в рамках федеральных программ повышения эффективности и энергосбережения, если они не являются окупаемыми и эффективными;
- направленные на целевое сокращение статей бюджета (запланированных работ) без замещающих мероприятий.
- формирующие риски (технологические, репутационные), несоизмеримые с получаемым эффектом.

4.9. В случае реализации проекта руководителем проекта является:

- в рамках одного структурного подразделения - руководитель данного подразделения или назначенный им работник из числа подчиненных сотрудников;
- на стыке нескольких структурных подразделений филиала (участка) - директор филиала или технический руководитель филиала (участка) или назначенный им работник из числа подчиненных сотрудников, который указывается на листе учета участников проекта (Приложение 3);
- на стыке нескольких структурных подразделений ИД одного блока - назначается решением УК блока;
- на стыке нескольких структурных подразделений ИД разных блоков - назначается решением Операционного совета.

4.10. В случае реализации личных проектов руководителей филиалов и ДЗО, личных проектов работников Общества, состоящих в кадровом резерве, личных проектов работников Общества, участвующих в бонусной системе и имеющих карточки ключевых показателей эффективности, открытие оформляется в соответствии с п. 6 настоящего СТП. При необходимости, цели данных проектов достигаются за счет реализации комплекса проектов.

4.11. Состав участников рабочей группы проекта определяется руководителем проекта.

4.12. Требования к оформлению документации на проекты ОР:

- В филиале паспорт проекта и лист согласования (Приложения № 2,3) должны быть завизированы руководителем отдела или группы РБС (при их отсутствии – специалистом по РБС), руководителями подразделений, в которых внедряются улучшения, начальником производственно-технического отдела, начальником ПЭО филиала, начальником ОКС филиала (для эффективных окупаемых проектов), техническим руководителем филиала (участка).

- В ИД паспорт проекта и лист согласования должны быть завизированы начальником курирующего подразделения, начальником ПЭО ИД, а также начальниками подразделений ИД, сферу деятельности которых затрагивает реализация данного проекта, заместителем начальника ОКС ИД – начальником сектора планирования (для эффективных окупаемых проектов). Согласование проектов с годовым экономическим эффектом менее 500 тысяч рублей в ИД и кураторами направления не требуется.

- Расчет экономической эффективности проекта, реализуемого на филиале, должен быть подписан руководителем отдела или группы РБС (при их отсутствии – специалистом по РБС), начальником ПЭО филиала и утвержден главным инженером (техническим директором) филиала.

- Согласование проекта с подразделениями филиала и ИД ведется в АСНУ. Допускается согласование бумажной версии проекта с обязательным приложением отсканированного паспорта проекта с визами в АСНУ. В этом случае, согласование служб и подразделений филиала в АСНУ не требуется.

- Окончательное решение о реализации проектов ОР принимает и подписывает куратор направления.

4.13. При учете эффекта проекта ОР расчет при необходимости корректируется с учетом дополнительных затрат, возникших в процессе реализации проекта, и макроэкономических факторов, влияющие на итоговую сумму эффекта.

4.14. Учет эффекта проектов ОР может осуществляться в течение более чем 12 месяцев в случаях, если учет эффекта ведется от достигнутых показателей на момент реализации проекта в прошлом периоде, либо при согласовании на ОС Общества, для особо значимых для Общества проектов, получение эффекта по которым требует регулярной систематической работы со стороны участников и в случае ее остановки полностью прекратится.

5. Планирование и отчетность по проектам ОР

Порядок реализации программы по ОР Общества осуществляется согласно требованиям настоящего раздела. Программа ОР реализуется ежегодно в виде проектов по разделам: проекты БС; проекты НР; проекты технического блока; проекты по развитию бизнеса; проекты финансово-экономического блока; проекты НИОКР.

Проекты ОР открываются и реализуются в соответствии с темами/направлениями для достижения целей/результатов в сроки, определенные в программе ОР Общества.

Реализация процесса ОР Общества осуществляется за счет исполнения в установленные сроки, установленном объеме мероприятий утвержденной программы Общества, ответственность за реализацию программы возлагается на руководителя Общества и соответствующего руководителя по функциональному направлению Общества.

5.1. В срок до 20 августа года, предшествующего планируемому, кураторы направлений формируют сводный пакет документов по соответствующим направлениям и представляют консолидатору блока:

- План экономии и дополнительного дохода от реализации проектов ОР (Приложение 5). Номенклатура статей бюджета, по которым планируется экономия, указывается в соответствии с Приложением 11.

- Документы по каждому из проектов, согласованные в филиале и ИД в соответствии с требованиями п.п. 4.5, 4.13 настоящего СТП.

- Планируемые затраты на реализацию проектов за счет инвестиций в основной капитал (Приложение 6).

5.2. В срок до 01 сентября года, предшествующего планируемому, консолидированные планы инвестиций по проектам ОР каждого блока предоставляются в ОКС ИД для формирования сводного бизнес-плана (Приложение 6).

5.3. Консолидаторы блоков представляют сводный план экономического эффекта проектов ОР в ПЭО ИД для формирования годового бюджета ООО «Байкальская энергетическая компания». План представляется с разбивкой на снижение затрат и дополнительный доход (по месяцам) в срок до 10 сентября года, предшествующего планируемому (Приложение 7). Сроки представления планов в ПЭО ИД могут быть скорректированы в случае, если они отличаются от сроков формирования годового бюджета ООО «Байкальская энергетическая компания».

5.4. При формировании бюджета ООО «Байкальская энергетическая компания» учитывается планируемый финансовый результат от реализации проектов ОР.

5.5. В течение 10 рабочих дней после согласования и подписания планов проектов ОР всех блоков, УБС организует издание приказа ООО «Байкальская энергетическая компания» «Об утверждении плана проектов ОР». План должен являться приложением к приказу. Ответственный за инициацию издания приказа – начальник управления по развитию бизнес-системы.

5.6. При включении дополнительных или исключении проектов первоначальный план экономии и дополнительного дохода отдельного филиала и ОР в целом корректировке не подлежит.

5.7. Комплексная программа операционного развития филиалов и ДЗО Общества разрабатывается и утверждается в соответствии с Приложением 14 по форме Приложения 15.

5.8. Содержание, порядок и сроки предоставления отчетности:

– Контроль за выполнением проектов ОР в целом возлагается на руководителей блоков и осуществляется посредством системы отчетности.

– Факт внедрения проекта подтверждается внесением даты внедрения и началом внесения отчетности по фактической экономии в АСНУ. По запросу курирующего подразделения в систему должны быть приложены подтверждающие документы (акт сдачи-приемки, акт ввода в эксплуатацию законченного строительством объекта).

– Отчетность филиалов кураторам направлений размещается на Корпоративном портале в разделе Папки подразделений → Производственно-техническая служба → ППЭП → Отчёты филиалов за текущий месяц и в АСНУ в срок до 15 числа месяца, следующего за отчетным, и должна содержать:

– Отчет по форме Приложение 8. Величина экономии по статьям затрат (за исключением топлива) должна быть согласована с ПЭО филиала.

– Расчеты фактической экономии и дополнительного дохода от выполненных проектов (Приложение 5). Форма расчета копируется из паспорта проекта с внесением в нее необходимых изменений для перехода от планового расчета к расчету по факту с учетом требований п. 11 настоящего СТП.

– Справки, поясняющие причины значительного (более 50%) невыполнения или перевыполнения плановых значений экономии или дополнительного дохода по каждому проекту.

– Акты испытаний до и после внедрения предложения для проектов, направленных на улучшение оборудования (при необходимости и возможности выполнения таких испытаний).

– Прочие материалы (расчеты, справки с исходной информацией для расчетов и др.), служащие обоснованием экономии (затрат).

– Значения фактической экономии и дополнительного дохода по каждому проекту должны заноситься в АСНУ.

5.9. Подлинники всей документации по каждому проекту ОР (приказ, паспорт проекта, расчет экономического эффекта, документы, подтверждающие корректность использования исходных данных, документы, подтверждающие факт внедрения предложения, документы, подтверждающие выплаты вознаграждений), подготовленной в соответствии с настоящим СТП, хранятся у инженера БС филиала. Вся документация, кроме расчетов фактического эффекта, должна быть доступна на вкладке «Внешние файлы» паспорта проекта в АСНУ. Расчеты фактического эффекта сохраняются в архиве на Корпоративном портале. Расчеты фактического эффекта по всем проектам, выполненным в течении года, должны быть отражены в отчете за декабрь.

5.10. В течение 8 рабочих дней после окончания отчетного месяца, но не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным, филиалы представляют в ПТС и ПЭО ИД расчеты по «Методике определения величины экономии топлива по Программе развития производственной системы ООО «Байкальская энергетическая компания». ПТС и ПЭО ИД проводят проверку расчетов (ПТС – в части правильности выбора базового периода и расчетов, ПЭО ИД – в части цены топлива и соответствия финансово-экономических показателей в расчете отчетным), оформляют «Справку о расчете экономии топлива согласно «Методике определения величин экономии топлива по Программе развития Производственной системы технического блока ООО «Байкальская энергетическая компания»» (далее справка) (Приложение 9) и до 18 числа месяца, следующего за отчетным, подписывают ее у начальника ПТС и ПЭО ИД. Данная справка является приложением к консолидированному отчету технического блока.

5.11. Курирующие подразделения проводят проверку представленных филиалами материалов на:

- правильность принятых для расчетов исходных данных;
- правильность и соответствие произведенных расчетов принятым методикам;
- правильность внесения в форму технико-экономического расчета проекта (Приложение 4) необходимых изменений для перехода от планового расчета к расчету по факту с

учетом требований п. 10 настоящего СТП;

- наличие справок, поясняющих невыполнение или перевыполнение плана экономии или дополнительного дохода на величину более 50% по каждому проекту.

5.12. Отчетность кураторов направлений консолидатору блока предоставляется в срок до 18 числа месяца, следующего за отчетным, и должна содержать:

- консолидированный отчет по проектам, реализуемым в филиалах и ИД по направлению, содержащий фактические значения экономии, дополнительного дохода и затрат за отчетный период (Приложение 8);

- справки, поясняющие причины значительного (более 50%) невыполнения или перевыполнения плановых значений экономии или дополнительного дохода по каждому проекту;

- прочие материалы (отчеты филиалов, справки с исходной информацией для расчетов и др.), служащие обоснованием экономии (затрат).

5.13. Отчеты по форме, приведенной в Приложении 8, а также прочие материалы (справки, расчеты и т.д.), прилагаемые к отчету, должны быть подписаны кураторами направлений.

5.14. Для проверки расчетов фактической экономии топлива, выполненных филиалами в соответствии с п. 5.12, ПЭО ИД в срок до 18 числа месяца, следующего за отчетным, представляет в ПТС:

- фактическую стоимость 1 тонны условного топлива за прошедший месяц по каждой ТЭЦ и районной котельной;

- производственно-технические показатели за отчетный месяц;

- фактические показатели работы ТЭЦ и районных котельных по формам 15506-1, 15506-2, 15506-3, расчета фактических и нормативных производственно-технических показателей ООО «Байкальская энергетическая компания».

5.15. Для расчета дополнительного дохода от продажи электроэнергии и мощности в срок до 10 числа месяца, следующего за отчетным, организация согласно договора о возмездном оказании услуг представляет в ПТС информацию о средней сложившейся цене электроэнергии и мощности на оптовом рынке в разрезе электростанций. ПТС в течение двух рабочих дней выполняет рассылку данной информации руководителям отделов и групп РБС (при их отсутствии на филиале – специалистам по РБС), а также кураторам направлений.

5.16. Консолидированный отчет блока (Приложение 10) предоставляется в ПЭО ИД до 23 числа месяца, следующего за отчетным.

5.17. ПЭО ИД в течение 3-х рабочих дней рассматривает предоставленный отчет, организует его согласование с начальником экономического управления и возвращает консолидатору блока. Консолидатор блока организует утверждение отчета у руководителя блока. После утверждения, отчет хранится консолидатором блока. Консолидатор блока в течение 2-х рабочих дней после утверждения отчета производит его размещение на Корпоративном портале по форме Приложение 8.

5.18. Результаты по проектам ОР, отраженные в консолидированном отчете блока, используются для:

- оценки выполнения ключевых показателей эффективности деятельности;

- оценки филиалов при проведении балансовых комиссий;

- расчета мотивации за получение эффектов по ОР.

5.19. Если в отчетном месяце у филиала не состоялся запланированный эффект по проекту ОР по причинам, не зависящим от руководителей и работников филиала, и они не могли данные причины предотвратить, филиал вправе направить посредством СЭД согласованное с руководителем курирующего подразделения ИД письмо в адрес руководителя блока с объяснением причин. При положительном решении руководителя курирующего подразделения ИД и руководителя блока план по данному проекту переносится на последующие периоды в пределах текущего года для целей, указанных в п. 5.18 настоящего СТП (кроме расчета мотивации филиалам за выполнение ОР).

5.20. В случае изменения общей концепции проекта или одного из направлений проекта руководитель рабочей группы инициирует изменение плана работ по проекту на ОС/УК филиала.

5.21. Управлением по развитию бизнес-системы ежеквартально по закрытию периода, в срок до 29 числа месяца, следующего за отчетным, формируется итоговый отчет по развитию бизнес-системы на управленческом уровне с ключевыми проектами (Приложение 13).

На уровне Общества, отчет в обязательном порядке утверждает Генеральный директор, финансовый директор, начальник управления по развитию бизнес-системы.

Начальник управления по развитию бизнес-системы Общества должен предоставить отчет по развитию бизнес-системы Общества на экспертизу отчетности по ОР на уровне УК до 30 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.

6. Сопровождение проектов ОР

6.1. Общие требования к управлению проектом

Процесс Управления проектами состоит из следующих последовательно выполняющихся этапов:

- Инициация и открытие проекта;
- Реализация Проекта и контроль над ходом его выполнения;
- Оценка достигнутых результатов (экономической эффективности);
- Закрытие проекта.

Выполнение каждого этапа проекта является обязательным.

6.2. Описание этапов бизнес-процесса

6.2.1. Инициирование и открытие проекта.

Инициатором проекта может быть:

- Директор филиала/ДЗО;
- Директор по направлению филиала/ДЗО;
- Руководитель структурного подразделения филиала/ДЗО.

Инициатор проекта может выступать в качестве руководителя проекта.

Для открытия проекта, руководитель проекта готовит паспорт проекта (приложение 3) с описанием:

- Ситуации, вызывающей необходимость открытия проекта;
- Целей и ожидаемых результатов от реализации проекта;
- Оценки требуемых ресурсов для реализации проекта;
- Источников финансирования проекта;
- Рисков проекта;
- Графика и сроков реализации проекта;
- Расчет ожидаемого экономического эффекта от реализации проекта.

Проект считается открытым автоматически с момента получения последней подписи на листе согласования (Приложение 2).

6.2.2. Оформление паспорта проекта

Поле «Руководитель» и «Куратор»

Заполняется ФИО, должность Руководителя и ФИО, должность Куратора проекта.

Поле «Команда проекта»

Заполняется ФИО участников команды проекта, с указанием роли в проекте каждого участника (Руководитель проекта, член рабочей группы).

Поле «Цель проекта»

Описываются каскадированные цели, от цели бизнеса, до цели предлагаемого проекта.

Поле «Срок реализации»

Указывается планируемый срок начала и окончания реализации проекта (может быть разбито на несколько этапов).

Поле «Критерии прекращения проекта»

Описываются риски, при возникновении которых реализация проекта останавливается.

Поле «Бюджет расходов проекта»

Указывается денежная сумма, необходимая для реализации проекта (при необходимости финансирования), источник финансирования. При отсутствии финансирования пишется – «не требуется».

Поле «Текущие условия»

Указывается подразделение предприятия, участок, объект, рабочее место, где инициируется и реализуется проект.

Указываются предпосылки к реализации проекта.

Отображается схематично, как выполняются работы в текущий период, персонал, механизмы, действия, связи, траектории движений и прочее. Используя цифры, графики, диаграммы или рисунки описывается процесс, ситуация или проблема, которая происходит или выявлена сегодня, мешающая достижению бизнес цели (те текущие показатели, которые необходимо будет изменить).

Поле «Целевое состояние»

Описывается предполагаемое решение, ожидаемый результат, фактический результат решения проблемы.

Процесс, рабочее место, персонал, механизмы, действия, связи, траектории движений и прочее отображаются схематично.

Используя цифры, графики, диаграммы или рисунки, описывается процесс, ситуация или проблема, которая будет происходить.

Поле «План действий»

Подробно фиксируются все действия, которые необходимо внедрить в рамках реализации данного проекта. Действия (мероприятия) проекта, определяются ФИО лиц, ответственных за выполнение пунктов мероприятий и сроки выполнения мероприятий.

Поле «Показатели, результаты»

Данное поле представляет собой систему графиков, диаграмм или таблиц, позволяющих быстро и правильно оценить эффективность внедрённого усовершенствования в натуральных величинах в формате «...с...до». При наличии планового экономического эффекта проекта в данном поле обязательно приводится краткий расчет.

Расчет планового экономического эффекта от внедрения проекта осуществляется планово-экономической службой и утверждается ее руководителем.

6.2.3. Реализация проекта

Руководители сотрудников, задействованных в проекте, ответственны за выделение соответствующих административных и временных ресурсов своих сотрудников для выполнения Целей и Плана проекта.

Куратор проекта несет ответственность за контроль сроков выполнения проекта, проводит анализ соответствия получаемых результатов поставленным целям на основе принятых критериев их успешного достижения. На основании проведенных работ Куратор проекта совместно с Руководителем проекта определяют необходимость и методы корректирующего воздействия на ход реализации проекта (изменение подхода, методики, мероприятий, пр.), направленные на достижение целевых показателей проекта.

Мониторинг ведения проекта с подведением промежуточных итогов на совещании рабочей группы проекта с участием Руководителя проекта осуществляется еженедельно.

Руководитель проекта несет ответственность за обеспечение ежемесячной отчетности о ходе реализации проекта перед Куратором проекта. Куратор проекта несет ответственность за обеспечение ежеквартальной отчетности (Приложение 15) перед руководителем Общества.

Процедура принятия решения о корректирующем воздействии на ход реализации проекта в обязательном порядке должна содержать согласование решений с Директорами по

направлению, в зону ответственности которых входят намеченные к изменению характеристики.

В случае существенных изменений в ходе реализации проекта Руководитель проекта с помощью Куратора проекта может инициировать изменение Плана работ по проекту. В данном случае изменения утверждаются Приказом.

Куратор проекта в результате рассмотрения текущих результатов реализации Проекта может предложить следующие решения:

- Изменение Плана работ;
- Привлечение дополнительных ресурсов (сотрудники, транспорт, пр.) при согласовании с Руководителями задействованных подразделений;
- Принятые решения оформляются Руководителем проекта в виде Приказа о внесении изменений.

В случае если изменение плана работ по проекту приводит к изменению показателей общей программы операционного развития Общества, данное изменение согласовывается с членами ОС Компании, в зону ответственности которых входит реализация данного проекта.

6.2.4. Закрытие проектов

Руководителем рабочей группы подготавливается итоговый отчет о результатах проекта с детальным расчетом фактического экономического эффекта (оформляется отдельным приложением к отчету), который, по согласованию с Куратором проекта, направляется ОРБС генеральному директору Общества (по форме Приложения 7) для мотивации.

Расчет экономии/дохода по статьям бюджета проекта производит Экономическая служба (ПЭО) филиала/ДЗО и утверждается финансовым директором Общества.

В случае изменения потребности Общества в конкретном проекте, по согласованию с руководителем Общества он может быть закрыт в любое время.

В случае, если закрытие проекта приводит к изменению показателей общей программы развития бизнес-системы Общества, данное изменение согласовывается с членами ОС Общества, в зоне ответственности которых входит реализация данного проекта.

Свод закрытых проектов с эффектами по статьям бюджета с визами согласования ДРБС, финансового директора Общества направляется в финансовый департамент на согласование/утверждение до 20 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом.

Проект считается закрытым в момент утверждения отчета за 12-й месяц реализации.

6.3. Оценка реализации проектов

Оценка реализации проекта осуществляется в СЭД экспертной комиссией в составе:

- Генеральный директор Общества – председатель комиссии;
- Инициатора проекта;
- Руководителя проекта;
- Куратора проекта;
- Финансовый директор Общества;
- Директор по работе с персоналом Общества;
- Члены ОС Общества, в зоне ответственности которых входит реализация данного проекта.

По инициативе любого члена экспертной комиссии возможно привлечение к оценке проекта дополнительных экспертов и руководителей подразделений.

Экспертная комиссия на основании итогового отчета о результатах проекта согласовывает уровень выполнения целевых показателей проекта и размер премиального фонда за реализацию проекта по следующим критериям:

Новизна — характеризует одну из основных сторон предложения — новые практические рекомендации, которые ранее не использовались на предприятии и могут быть тиражированы на другие процессы / предприятия;

Эффект — указывает на наличие экономической эффективности от реализации проекта;

Системность – характеризует необратимость изменений и влияние проекта на смежные функции;

Срочность — устанавливает сроки достижения целевых показателей по проекту;

Таблица 2 Критерии оценки проектов

Новизна	5 – идея была или может быть тиражирована на другие процессы / предприятия
	4 - идея оригинальна и нигде ранее не использовалась
	3 - идея использовалась ранее в других процессах
	2 - идея использовалась ранее на других аналогичных предприятиях
	1 – используется повсеместно
Эффект	5 - экономический эффект от предложения более 25 млн.руб./год
	4 - экономический эффект от предложения от 10 до 25 млн. руб./год
	3 - экономический эффект от предложения от 3 до 10 млн. руб./год
	2 - экономический эффект от 500 тыс. руб./год до 3 млн. руб./год
	1- экономический эффект до 500 тыс. руб./год
Системность	4 – в ходе реализации проекта разработаны новые стандарты, методики организации работы / взаимодействия подразделений, внесены изменения (дополнения) в должностные инструкции, в программы обучения, что подтверждается соответствующими распорядительными документами
	3 – проект реализован на стыке нескольких функций (закупки – производство – ремонты и т.д.) и, как результат, привел к улучшению показателей общего бизнес-процесса
	2 – проект направлен на улучшение процесса (несколько рабочих мест) на участке. Изменения в процессе закреплены новыми стандартами / методиками
	1 – проект носит характер локального улучшения (на одном рабочем месте)
Срочность	5 - проект реализован менее чем за 2 месяца
	4 - проект реализован за 3 месяца
	3 - проект реализован за 4 месяца
	2 - проект реализован за 5 месяцев
	1 - проект реализован за 6 и более месяцев

Общую оценку предложения рассчитывают в соответствии с Таблицей 3.

Таблица 3 Общая оценка проектов

Критерий	Балл	Вес	Оценка предложения
Новизна	1 - 5	20%	Балл x Вес
Эффект	1 - 5	35%	Балл x Вес
Системность	1- 4	25%	Балл x Вес
Срочность	1 - 5	20%	Балл x Вес
Общая оценка			Сумма оценок

На основании общей оценки проекту присваивается уровень премирования в соответствии с Таблицей 4.

6.4. Порядок стимулирования работников

Настоящий порядок стимулирования устанавливается для работников филиалов и ДЗО Общества, а также сотрудников ИД Общества.

Размер вознаграждения

Таблица 4 Расчет суммы премирования команды проекта

Уровень	Общая оценка (х)	Премияльный фонд без учета страховых взносов, % от фактического экономического эффекта проекта
5	$x \geq 4,45$	10%
4	$3,76 < x < 4,45$	8%
3	$2,86 < x < 3,75$	7%
2	$2,39 < x < 2,85$	6%
1	$x < 2,4$	5%

По предложению руководителя проекта и в соответствии с решением, вознаграждение по итогам реализации проекта распределяется между членами команды проекта.

Распределение премиального фонда осуществляется Руководителем проекта с учетом личного вклада каждого участника команды проекта, согласовывается с руководителем отдела БС и утверждается руководителем филиала. В случае кросс функционального проекта предложение по распределению премиального фонда согласовывается с руководителями филиалов, работники которых являются участниками команды проекта.

По согласованию с Руководителем проекта, Куратором проекта и генеральным директором Общества в список премируемых могут быть включены работники, участвующие в программе КПЭ. На премирование указанных работников может резервироваться до 10% от премиального фонда, распределение которого производится в рамках выплаты годовой премии. При этом премирование сотрудника не осуществляется, если оценка по личной карте КПЭ ниже оценки «С».

80% фонда премирования направляется на выплату мотивации рабочей группе проекта, 20% - резервируется на обучение и развитие персонала, формирование материально-технической базы для развития проектов (срок до 3-х лет).

Генеральный директор Общества выносит на рассмотрение ОС Общества общий размер премиального фонда, обоснование его расчета и предложения по распределению премиального фонда. Решение по распределению премиального фонда оформляется протоколом ОС Общества.

Необходимым условием выплат из премиального фонда является достижение Обществом за период с начала отчетного года до месяца, в котором планируется премирование, цели по направлению ОР не ниже оценки «С».

Максимальный размер премии конкретного работника не может превышать 5-и его месячных должностных окладов с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (где применимо). В случае если премиальный фонд больше, чем сумма премий участников команды проекта с учетом ограничений, предусмотренных настоящим пунктом, то оставшаяся часть выделенного премиального фонда по решению руководителя филиала, согласованному с ОС Общества, может быть направлена на финансирование улучшений условий труда или дополнительного обучения сотрудников.

Премия по настоящему Положению выплачивается на основании приказа генерального директора Общества в месяце, следующем за месяцем утверждения соответствующего протокола ОС Общества, в соответствии с внутренними регламентирующими документами пред-

приятия. В приказе обязательно указывается название проекта, за реализацию которого осуществляется премирование.

Источником премирования является ФОТ Общества в рамках утвержденного ФОТ в бизнес-плане.

Премияльный фонд (лимит) для каждого филиала/ДЗО на год с учетом размера ФОТ входящих в Общество бюджетировается на уровне филиала/ДЗО в рамках процесса бизнес-планирования в размере 10% от планового экономического эффекта от реализации программы ОР филиала/ДЗО.

7. Сопровождение эффективных окупаемых проектов ОР с инвестициями менее 1 млн. руб. и простым сроком окупаемости до 4 лет

7.1. Порядок включения ЭОП в бизнес-план:

7.1.1. Для начала процедуры включения проекта филиал определяет его принадлежность к направлению, разрабатывает и согласовывает необходимые документы (п.п. 4.5, 4.13 настоящего СТП).

7.1.2. Филиал направляет письмом заявку в ОКС ИД на включение проекта с приложением пакета документов согласно п. 4.5. настоящего СТП. Письмо должно быть согласовано посредством СЭД сначала с куратором направления, после чего, с начальником ПТС. Параллельное согласование путем установки согласовантов в одну очередь СЭД не допускается, срок рассмотрения письма в СЭД каждым из согласующих не должен превышать 5 рабочих дней.

7.2. Порядок исключения ЭОП:

7.2.1. Филиал направляет письмом заявку в ОКС ИД на исключение проекта с указанием причин отказа от его реализации.

7.2.2. Согласование письма осуществляется аналогично п. 7.1.2. настоящего СТП.

7.3. Порядок корректировки инвестиций:

7.3.1. В случае, если при проведении закупочной процедуры на выбор контрагента или по результатам выполнения проектно-изыскательских работ величина инвестиций превысит заложенную в паспорте проекта, филиалу необходимо выполнить перерасчет показателей экономической эффективности. Если в результате увеличения инвестиций проект не удовлетворяет критериям, установленным Методикой по обоснованию экономической эффективности инвестиционных окупаемых проектов на всех стадиях жизненного цикла, филиал обязан организовать исключение проекта из плана инвестиций или его корректировку с учетом увеличения инвестиций, позволяющую достичь установленных Методикой по обоснованию экономической эффективности инвестиционных окупаемых проектов на всех стадиях жизненного цикла критериев. В последнем случае паспорт проекта должен быть утвержден заново.

7.3.2. Филиал направляет в ОКС ИД письмо о корректировке инвестиций по форме Приложение 6 с указанием причин необходимости корректировки величины инвестиций и приложением необходимых документов.

7.3.3. Согласование письма осуществляется аналогично п. 7.1.2. настоящего СТП.

8. Сопровождение кайзен-предложений

8.1. Критерии определения кайзен-предложения:

- время реализации до 30 дней (в случаях взаимодействия различных подразделений и ожидания поставок допускается до 90 дней);

- любые направления деятельности по решению задач в соответствии с п. 8.2.1 настоящего СТП; рассмотрение технической комиссией без участия автора (не требуется его присутствие).

– Максимальная сумма премиальных выплат за одно кайзен-предложение может составлять до 600 руб. (150 руб. каждому автору и 150 руб. каждому исполнителю. Может быть не более 2-х авторов и не более 2-х исполнителей).

8.2. Порядок рассмотрения кайзен-предложений и организации их внедрения

8.2.1. К рассмотрению принимаются кайзен-предложения, направленные на решение следующих производственных задач:

- улучшение условий труда и техники безопасности;
- снижение трудоемкости (оптимизация численности, повышение производительности труда);
- экономия материальных и энергетических ресурсов;
- повышение качества выпускаемой продукции/услуги, влияющее на величину затрат или дополнительный доход;
- повышение культуры производства (повышение технологической и исполнительской дисциплины, профессионального и образовательного уровня персонала, оснащенности производства), влияющее на производительность труда;
- улучшение экологии на производственной площадке.

8.2.2. Заявление на рассмотрение и реализацию кайзен-предложения (далее - заявление) подается автором руководителю структурного подразделения или лицу ответственному за РБС в этом подразделении утвержденным приказом по филиалу/ДЗО, на типовом бланке по форме «Заявление на внедрение новшества (кайзена)» (Приложение 12) с изложением сути предложения и представлением данных, достаточных для его практического использования (в т.ч. в необходимых случаях - чертежи, схемы, эскизы), с заполнением всех граф.

8.2.3. В день подачи заявление вносится в АСНУ лицом ответственным за РБС в этом подразделении либо сотрудником подразделения, имеющим доступ к АСНУ, при наличии доступа у автора в АСНУ вносится им самостоятельно.

8.2.4. Техническая комиссия в трёхдневный срок с момента регистрации кайзен-предложения обязана рассмотреть поступившее предложение и принять обоснованное решение. Решение технической комиссии в обязательном порядке отражается в заявлении или в АСНУ.

8.2.5. Предложение рассматривается технической комиссией в составе руководителя структурного подразделения, руководителя структурной единицы, в чьей функциональной области ответственности реализуется предложение, и технического специалиста структурного подразделения.

8.2.6. В том случае, если кайзен-предложение направлено на изменение техпроцесса и конструкторской документации, его внедрение должно быть согласованно с соответствующими службами/специалистами.

8.2.7. Если кайзен-предложение является без затратным и может быть реализован без привлечения других структурных подразделений, то он должен быть внедрен в максимально сжатые сроки. В остальных случаях сроки реализации в обязательном порядке согласовываются с руководством предприятия.

8.2.8. Решения, принятые технической комиссией по вопросам реализации кайзен-предложения, обязательны для исполнения соответствующими подразделениями.

8.2.9. Реализация кайзен-предложения может осуществляться самим автором, бригадиром или подразделениями, обслуживающими структурное подразделение предприятия (технологические, экономические, ремонтные и др.).

8.2.10. Финансирование кайзен-предложений осуществляется по статьям затрат на текущую деятельность.

8.3. Порядок заполнения заявления предложения

8.3.1. Заявление рекомендуется заполнять вручную, либо в электронном виде. При

необходимости фотоматериалы наклеиваются в поля бланка «До» и «После».

8.3.2. В поле «Наименование» указывается смысловое значение кайзен-предложения и логика формирования эффекта, однозначно отвечающее на вопросы:

- с помощью (за счет) чего решается проблема?
- какая проблема решается?

8.3.3. В поле «Раздел» указать, на что направлено предложение: экология, культура производства, безопасность, качество, производительность, эффективность.

8.3.4. В поле «Рабочее место» указать наименование и номер паспорта рабочего места (при его наличии).

8.3.5. В поле «Тип работы» указать добавляющая, не добавляющая ценности работа или потери.

8.3.6. В поле «До кайзена» графически или с использованием фотоматериалов обозначается проблема.

8.3.7. В поле «После кайзена» прикладывается фотография с рабочего места, подтверждающая результат реализации предложения.

8.3.8. В поле «Проблема» в текстовом формате описывается проблема, первопричина, приведшая к возникновению проблемы, в поле «До» указывается в количественном выражении время, количество трудозатрат на выполнение работ или существующие затраты.

8.3.9. В поле «Предлагаемое изменение» в текстовом формате описывается, что конкретно необходимо сделать для устранения проблемы, в поле «Цель» указать целевое значение времени, количества трудозатрат на выполнение работ или величины экономического эффекта от реализации кайзен-предложения.

8.3.10. Поле «Результат» заполняется после внедрения и описывает полученный результат решения проблемы по результатам эксперимента (опытной эксплуатации/выполнения работ), в поле «После» указать фактическое значение времени или количества трудозатрат на выполнение работ или фактическую величину полученного экономического эффекта от реализации кайзен-предложения.

8.4. Порядок оформления предложения в АСНУ

8.4.1. При наличии доступа к системе автор должен самостоятельно оформить заявку на предложение в АСНУ.

8.4.2. Отсканированная копия заявки с визами руководителя структурного подразделения прикладывается в момент формирования заявки в АСНУ.

8.4.3. В случае формирования заявки непосредственно в АСНУ заявка проходит процесс согласования с начальником подразделения в АСНУ и отсканированная копия с визами прикладывается в АСНУ.

8.4.4. После внедрения предложения заполняется поле «Результат» на бумажном варианте заявления и отсканированная копия прикладывается в АСНУ.

8.5. Порядок отчетности по кайзен-предложениям

8.5.1. Для кайзен-предложений отчетность по фактической экономии заносится в АСНУ лицом ответственным за РБС в этом подразделении либо сотрудником подразделения, имеющим доступ к АСНУ, при наличии доступа у автора в АСНУ вносится им самостоятельно ежеквартально не позднее 15 числа квартала, следующего за отчетным.

Курирующее подразделение включает отчетность по кайзен-предложениям в сводный отчет согласно п. 5.8. настоящего СТП.

8.6. Порядок рассмотрения кайзен-предложений, направленных на охрану труда

8.6.1. Предложение, направленное на охрану труда, оформляется работником ИД или филиала (далее – автор) на типовом бланке по форме Приложения 14, в соответствии с п. 8.2 и п. 8.3. настоящего СТП.

8.6.2. Предложение в филиале согласовывается с руководителем СОТ и начальником

отдела развития бизнес-системы/инженером по развитию бизнес-системы. Подлинник подписанного Паспорта предложения хранится у специалиста по ОТ филиала.

8.6.3. После занесения в АСНУ Паспорт предложения направляется на рассмотрение главному инженеру/техническому директору филиала. Главный инженер/технический директор филиала рассматривает предложение и выносит одну из рекомендаций:

- «рекомендовать к внедрению»;
- «направить предложение в СОТ для тиражирования»;
- «предложение требует доработки»;
- «внедрение предложения не целесообразно».

8.6.4. Заместитель генерального директора по производству энергии - главный инженер, совместно с комиссией в составе: заместителей главного инженера, руководителя СОТ и начальников технических служб по функциональным направлениям деятельности (заинтересованных в рассматриваемых предложениях), проводит экспертизу предложений, направленных в СОТ для тиражирования в филиалах Общества и выносит одно из решений по каждому предложению:

- «Утвердить к внедрению»;
- «Предложение требует доработки»;
- «Внедрение предложения не целесообразно».

8.6.5. С целью тиражирования в филиалах предложений, утвержденных к внедрению, СОТ подготавливает распорядительный документ с приложением сканированных паспортов.

9. Методическое обеспечение операционного развития

9.1. Определение экономии или дополнительного дохода от реализации проектов ОР осуществляется по отраслевым или разработанным в подразделениях ИД или филиалах ООО «Байкальская энергетическая компания» методикам с учетом оценки консолидированной эффективности по группе компаний. В случае, если изложенную в паспорте проекта методологию расчета планового эффекта возможно использовать для расчета фактического эффекта, разработка методики не требуется. Возможность использования изложенной в паспорте проекта методики для расчета фактического эффекта определяется куратором направления по согласованию с ПЭО ИД и фиксируется на титульном листе паспорта проекта (Приложение 2).

9.2. Методика расчета экономии или дополнительного дохода может разрабатываться для:

- отдельных направлений;
- группы проектов, реализуемых несколькими филиалами в рамках отдельного направления или нескольких направлений;
- группы проектов, реализуемых отдельным филиалом в рамках ОР;

9.3. Методики, разработанные в филиале, должны быть подписаны исполнителем, начальником отдела развития бизнес-системы/инженером по развитию бизнес-системы филиала, ПЭО филиала и главным инженером (техническим директором) филиала. Методики, разработанные в ИД, должны быть согласованы куратором направления, ПЭО ИД и руководителем блока. Кроме того, все методики должны быть согласованы со структурными подразделениями ИД сферы деятельности, которых они затрагивают. Если методика предполагает получение дополнительного дохода, то она согласовывается:

- по тепловой энергии – с главным инженером ООО «Иркутскэнергосбыт»;
- по электроэнергии – с начальником департамента энерготрейдинга.

9.4. Все методики расчета экономии и дополнительного дохода проектов ОР, разработанные в ООО «Байкальская энергетическая компания», утверждаются начальником экономического управления.

10. Обязанности, права и ответственность участников ОР

10.1. Обязанности директора филиала:

10.1.1. Организация внедрения проектов ОР филиала и обеспечение получения запланированного эффекта от их выполнения.

10.1.2. Организация представления информации кураторам направлений при планировании, организации и контроле реализации проектов ОР в объемах и в сроки, установленные настоящим СТП.

10.2. Ответственность директора филиала:

10.2.1. За использование филиалом при расчете плановой и фактической экономии и дополнительного дохода некорректных исходных данных.

10.2.2. За недопущение случаев увеличения инвестиций по проектам без согласования с куратором направления.

10.2.3. За недопущение случаев реализации проектов с показателями эффективности, выходящими за рамки критериев, установленных в Обществе.

10.2.4. За недопущение случаев реализации проектов ОР, относящихся к должностным обязанностям руководителей проекта.

10.3. Ответственность ПЭО филиала

10.3.1. За правильность расчетов и учет всех факторов, влияющих на формирование экономии, затрат и инвестиций.

10.4. Обязанности куратора направления:

10.4.1. Организация внедрения проектов ОР и обеспечение получения запланированного эффекта от их реализации по закрепленному за ним направлению.

10.4.2. Организация представления информации консолидатору блока при планировании, организации и контроле реализации проектов ОР в объемах и в сроки, установленные настоящим СТП.

10.5. Обязанности курирующего подразделения:

10.5.1. Сбор, консолидация и представление консолидатору блока информации от филиалов при планировании, организации и контроле реализации проектов ОР в объемах и в сроки, установленные настоящим СТП.

10.6. Обязанности руководителя блока:

10.6.1. Организация внедрения проектов ОР всех направлений блока и обеспечение получения запланированного эффекта от их реализации.

10.7. Обязанности консолидатора блока:

10.7.1. Сбор и консолидация информации от кураторов направлений при планировании и реализации проектов ОР в объемах и в сроки, установленные настоящим СТП.

10.7.2. Формирование плана инвестиций по проектам ОР блока и представление его в ОКС ИД в объемах и в сроки, установленные настоящим СТП.

10.7.3. Взаимодействие с ПЭО ИД при подготовке бюджета на планируемый год (в части планируемой экономии и дополнительного дохода по проектам ОР блока).

10.7.4. Организация утверждения ежемесячных отчетов блока по ОР руководителем блока.

10.8. Ответственность консолидатора блока:

10.8.1. За несоответствие консолидируемой информации и информации представляемой кураторами направлений.

10.9. Обязанности ПЭО ИД:

10.9.1. Взаимодействие с отделом бюджетов ИД в части включения в бюджет экономии и дополнительного дохода проектов ОР.

10.9.2. Предоставление данных (производственные показатели, цена топлива, цена электроэнергии и мощности для учета эффекта от снижения расхода электроэнергии на соб-

ственные нужды на ТЭЦ среднего давления), для использования филиалами и подразделениями ИД при подготовке планов и отчетов по проектам ОР в объемах и в сроки, установленные настоящим СТП.

10.9.3. Организация согласования ежемесячных отчетов по проектам ОР блоков с начальником экономического управления.

10.10. Обязанности руководителя проекта:

10.10.1. В соответствии с пунктом 3.1 настоящего СТП.

10.11. Права руководителя проекта:

10.11.1. Инициирование открытия проекта.

10.12. Ответственность руководителя проекта:

10.12.1. За несвоевременную реализацию и не достижение целей проекта в рамках установленного бюджета;

10.12.2. За несвоевременное предоставление отчетности курирующему подразделению по реализации проекта;

10.12.3. За полноту описания проектов и кайзен-предложений, корректность предоставляемых данных используемых для расчета экономического эффекта, расчета затрат на внедрение.

10.13. Обязанности рабочей группы проекта:

10.13.1. Оформление требуемой документации согласно данного СТП;

10.13.2. Снятие текущего/исходного состояния проекта;

10.13.3. Выявление проблем через визуальное наблюдение за производством работ, проведение хронометража, выполнение необходимых расчетов;

10.13.4. Нарботка улучшений (изменений) с целью устранения проблем.

10.13.5. Подтверждение инвестиций/затрат на проект расчетом и сопроводительной документацией.

10.13.6. Подготовка технической документации для разработки проектно-сметной документации.

10.13.7. Внедрение улучшений.

10.14. Обязанности отдела/ инженера развития бизнес-системы филиала:

10.14.1. Управление ежедневной деятельностью по РБС на филиале.

10.14.2. Оказание методологической и организационной поддержки руководителям подразделений и участникам проекта на филиале в области ОР.

10.14.3. Ответственность за соблюдение требований нормативных документов ОР при оформлении проектов и кайзен-предложений, полноту их описания.

10.14.4. Ответственность за организацию и результаты ОР и их достоверность на филиале.

10.14.5. Организация процесса генерирования, анализа, оценки, реализации и мониторинга проектов ОР и кайзен-предложений.

10.14.6. Решение межфункциональных проблем в области ОР на филиале. Разработка и организация мероприятий, направленных на вовлечение сотрудников филиала в процесс РБС.

10.14.7. Сопровождение проектов и ведение отчетности в АСНУ.

Приложение 1

Перечень курирующих подразделений ИД и направлений проектов ОР

Наименование направлений ¹	Наименование поднаправлений	Наименование курирующего подразделения	Куратор направления
Управление переменными затратами	Снижение эксплуатационных затрат (оборудование химводоподготовки)	Химическая служба	Заместитель главного инженера по теплотехнической части
	Выполнение технических мероприятий, направленных на повышение технического состояния оборудования (внедрение частотно-регулируемого привода, тепловых насосов)	ПТС	Заместитель главного инженера по охране окружающей среды и общетехническим вопросам
	Оптимизация ведения внутростанционных режимов (оптимизация загрузки оборудования для минимизации затрат топлива)	ПТС	
	Совершенствование внутростанционных тепловых схем и тепломеханического оборудования (повышение эффективности тепломеханического оборудования, гидромурфы)	Теплотехническая служба	Заместитель главного инженера по теплотехнической части
	Оптимизация работы систем централизованного теплоснабжения	Служба систем централизованного теплоснабжения	
	Получение дополнительного дохода на рынке мощности	Отдел по энергетическим режимам Департамента планирования энергетических режимов и балансов	Руководитель Департамента планирования энергетических режимов и балансов
	Снижение экологических платежей	Служба экологической безопасности и рационального использования природных ресурсов	Заместитель главного инженера по охране окружающей среды и общетехническим вопросам
	Кайзен-предложения	ОРБС	Начальник управления по развитию бизнес-системы
	Проекты, не подлежащие согласованию в ИД	ОРБС	
Ремонтная деятельность	-	Отдел ремонтов	Директор по ремонту и капитальному строительству

¹ Приведенный перечень направлений не является исчерпывающим и может быть дополнен в ходе реализации РПС.

Наименование направлений ¹	Наименование поднаправлений	Наименование курирующего подразделения	Куратор направления
Целевые проекты ¹	Целевые проекты (наименование курирующего подразделения)	По принадлежности	Непосредственный руководитель руководителя соответствующего курирующего подразделения
Проект	По принадлежности	По принадлежности	Непосредственный руководитель руководителя соответствующего курирующего подразделения

¹ Проекты ОР, инициация и контроль выполнения которых осуществляется на управляющем комитете по РПС блока с назначением ответственных за их реализацию подразделения ИД и соответствующие одному из следующих критериев: актуальность (решает наиболее важные задачи, стоящие перед Обществом в настоящее время), централизация (распространяется на несколько филиалов), инновационность (внедряется впервые в Обществе).

Лист согласования проекта ОР

Лист согласования проекта ОР						
Год затрат	2018	Год начала экономии	2019	№	21113044000008	
Направление:	Управление переменными затратами					
Поднаправление:	Снижение эксплуатационных затрат					
Наименование проекта:						
Реконструкция внутростанционного паропровода пара 15 ата (перемычка от производственного отбора т/а ст. №3)						
Источник финансирования		Капитальные вложения (эффективность)				
Показатели проекта:		Базовые				
Затраты на внедрение		4 000				тыс. руб.
Срок окупаемости (простой)		0,80				года (лет)
Годовая экономия		5 000				тыс.руб./год
Согласовано на филиале:						
№ п/п	ФИО	Должность	Подпись		Дата	
1	Фамилия И.О.	Главный инженер				
2	Фамилия И.О.	Начальник ПЭО				
3	Фамилия И.О.	Начальник ПТО				
4	Фамилия И.О.	Начальник цеха				
Решение филиала:						
Рекомендовать включить в план операционного развития 2019 года						
Директор филиала:		Фамилия И.О.				
		(подпись)	(ФИО)		(дата)	
Подготовил материалы:		Фамилия И.О.				
		(подпись)	(ФИО)		(должность)	(телефон)
Согласовано в подразделениях ИД:*						
№ п/п	ФИО	Должность	Подпись		Дата	
1	Фамилия И.О.	Начальник ПТС				
2	Фамилия И.О.	Начальник ТС				
3	Фамилия И.О.	Начальник ПЭО				
4	Фамилия И.О.	Заместитель начальника ОКС				
Решения ИД:						
Необходимость методики:		Да (использовать существующую)				
Наименование методики:		Методика расчета увеличения прибыли за счет снижения вынужденной выработки электроэнергии ТЭС по конденсационному циклу от XX.XX.XXXX				
Включить в план операционного развития 2019 года						
Куратор направления				И.О. Фамилия		
		(подпись)		(ФИО)	(дата)	

* Не заполняется для проектов с экономическим эффектом менее 500 тыс. руб.

Паспорт проекта**Бизнес: ООО «Байкальская энергетическая компания»****Предприятие:****Наименование проекта:****Код проекта:**

<u>Руководитель</u> (ФИО)	<u>Куратор</u> (ФИО)	<u>Команда проекта</u> (ФИО, должность)
<u>Цель проекта:</u> <u>Срок реализации:</u> <u>Критерии прекращения проекта:</u> <u>Бюджет расходов проекта:</u>		<u>Целевое состояние:</u>
<u>Текущие условия:</u>		<u>План действий:</u> Что: проекты/изменения, которое необходимо внедрить Кто: четкая ответственность Когда: Время для выполнения <u>Показатели и результаты:</u> Ожидаемые результаты проекта в натуральном и денежном выражении.

Руководитель проекта:

(ФИО, должность)

Инициатор проекта:

(ФИО, должность)

Форма технико-экономического расчета проекта

УТВЕРЖДАЮ
Технический руководитель Н-ЭТЭЦ
« » 20 г.

Направление:
Управление переменными затратами

Поднаправление:
Снижение эксплуатационных затрат

Наименование проекта:
Реконструкция внутростанционного паропровода пара 15 ата (перемычка от производственного отбора т/а ст.№3)

Краткое описание проекта:

Источник финансирования:
Капитальные вложения (эффективность)

ТЭП, улучшающиеся в результате выполнения проекта:
Потери тепла от наружного охлаждения котлоагрегата

Технико-экономический расчёт проекта № 21113044000001

Год затрат
Период начала получения эффекта от реализации мероприятия

2014
Февраль 2015

1. Исходные данные																					
№ п/п	Показатель	Обозначение	Источник данных	Анализируемый период:		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2015	2016	Итого	
				январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Год	Год	Год			
				Вид итогов	Единица измерения	Значение показателя															
1.1				СРЕД														0	0	0	
1.2				СУММ														0	0	0	
Базовый период						январь 2012	февраль 2012	март 2012	апрель 2012	май 2012	июнь 2012	июль 2012	август 2012	сентябрь 2012	октябрь 2012	ноябрь 2012	декабрь 2012				
1.3																					
1.4																					

2. Затраты до внедрения																					
№ п/п	Показатель	Обозначение	Расчётная формула	Анализируемый период:		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2015	2016	Итого	
				январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Год	Год	Год			
				Вид итогов	Единица измерения	Значение показателя															
2.1	Расход топлива	В ^б		СУММ	т. у.т.													0	0	0	
2.2																		0	0	0	
2.3																		0	0	0	

3. Затраты после внедрения																					
№ п/п	Показатель	Обозначение	Расчётная формула	Анализируемый период:		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2015	2016	Итого	
				январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Год	Год	Год			
				Вид итогов	Единица измерения	Значение показателя															
3.1	Расход топлива	В ^а		СУММ	т. у.т.													0	0	0	
3.2																		0	0	0	
3.3																		0	0	0	

4. Инвестиции (Затраты на внедрение)																					
				Анализируемый период:		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2015	2016	Итого	
№ п/п	Показатель	Обозначение	Расчётная формула	Код затрат	Единица измерения	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Год	Год	Год	
Значение показателя																					
4.1	КВП	план	$Z_{\text{квп}}^{\text{п}}$	КВП	руб.	4 000 000												4 000 000	0	0	4 000 000
		факт	$Z_{\text{квп}}^{\text{ф}}$			100 000														100 000	0
4.2	в т.ч. строительно-монтажные работы	план	$Z_{\text{смр}}^{\text{п}}$	СМР	руб.													0	0	0	0
		факт	$Z_{\text{смр}}^{\text{ф}}$																	0	0
4.3	в т.ч. проектно-изыскательские работы	план	$Z_{\text{пир}}^{\text{п}}$	ПИР	руб.													0	0	0	0
		факт	$Z_{\text{пир}}^{\text{ф}}$																	0	0
4.4	Ввод основных фондов	план	$Z_{\text{оф}}^{\text{п}}$	ОФ	руб.													0	0	0	0
		факт	$Z_{\text{оф}}^{\text{ф}}$																	0	0
4.5	Другие статьи затрат (не капстрой)	план	$Z_{\text{др}}^{\text{п}}$		руб.													0	0	0	0
		факт	$Z_{\text{др}}^{\text{ф}}$																	0	0
	Итого затраты	план	$Z^{\text{п}}$		руб.	4 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 000 000	0	0	4 000 000
		факт	$Z^{\text{ф}}$			100 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100 000	0
5. Экономический расчет																					
				Анализируемый период:		2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2015	2016	Итого	
№ п/п	Показатель	Обозначение	Расчётная формула	Код затрат	Единица измерения	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Год	Год	Год	
Результат																					
5.1	Изменение расхода топлива	план	ΔB		т у.т.													0	0	0	0
		факт																		0	0
5.2	Изменение затрат на топливо	план	$\Delta Ц_{\text{т}}$	V1.3.1	руб.													0	0	0	0
		факт																		0	0
5.3		план																0	0	0	0
		факт																		0	0
	Итого эффект	план	$\Delta Ц^{\text{п}}$		руб.					5 000 000								5 000 000	0	0	5 000 000
		факт	$\Delta Ц^{\text{ф}}$																	0	0
	в т.ч. топливо	план	$\Delta B^{\text{п}}$		т у.т.													0	0	0	0
		факт	$\Delta B^{\text{ф}}$																	0	0
Руководитель группы РПС Н-ЗТЭЦ																					
Начальник ПЗО Н-ЗТЭЦ																					

Приложение 5

План экономии и дополнительного дохода от реализации проектов ОР по направлению _____, тыс. руб.

Фи- лиал	Наиме- нование проекта	Код за- трат	Ста- тья за- трат ¹	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Год
ИТОГО																

Куратор направления

Подпись

И.О. Фамилия

¹ Указывается статья затрат конечного уровня в номенклатуре

Приложение 6

**Заявка на затраты за счет инвестиций в основной капитал для реализации проектов ОР
по направлению _____, тыс. руб.**

№ п/п	Фи- лиал	Наиме- нование проекта	План на год			1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
			КВЛ	СМР	ОФ, мощ- ность	КВЛ	СМР	ОФ, мощ- ность	КВЛ	СМР	ОФ, мощ- ность	КВЛ	СМР	ОФ, мощ- ность	КВ Л	СМР	ОФ, мощ- ность
Итого																	

Куратор направления

Подпись

И.О. Фамилия

Приложение 7

План экономии и дополнительного дохода по проектам ОР _____ блока, тыс. руб.

	Ян- варь	Фев- раль	Март	Ап- рель	Май	Июнь	Июль	Ав- густ	Сен- тябрь	Ок- тябрь	Но- ябрь	Де- кабрь	Год
Дополнительный до- ход													
Снижение затрат													
ИТОГО													

Руководитель блока

Подпись

И.О. Фамилия

Приложение 8

Отчет по проектам ОР за 20 г., тыс. руб.

Направление	Поднаправление	Филиал	Проект	Код за- трат	Статья за- трат	Пояснения отклоне- ния факта от плана (если более 50%)	Эффект план, руб.	Эффект факт, руб.	Энергоре- сурсы факт, т у.т., кВт.ч, м ³	
Направление 1	Поднаправление 1		Проект 1	Код за- трат 1	Статья за- трат 1					
				...	...					
				Код за- трат п	Статья за- трат п					
			...							
			Проект п	Код за- трат 1	Статья за- трат 1					
				...	...					
				Код за- трат п	Статья за- трат п					
		ИТОГО поднаправление 1								
		...								
		Поднаправление п								
	...									
	ИТОГО поднаправление п									
	ИТОГО направление 1									
	...									
Направление п										
...	...	...	...	...	...	...				
ИТОГО направление п										
ИТОГО										

Куратор направления
Начальник ПЭО филиала (только для отчетов филиала)

Подпись
Подпись

И.О. Фамилия
И.О. Фамилия

Приложение 9

					за	январь	2017г.						
ТЭЦ (РК)	Скорректированный плановый расход топлива под фактическое производство			Фактический расход топлива			"+"Эконом., "-" пережог, ту.т.			Цена топлива, руб/т у.т.	Экономия, тыс.руб		
	всего, т у.т.	в т.ч. на э/э, т у.т.	в т.ч. на т/э, т у.т.	всего, т у.т.	в т.ч. на э/э, т у.т.	в т.ч. на т/э, т у.т.	всего, т у.т.	в т.ч. на э/э, т у.т.	в т.ч. на т/э, т у.т.		всего, тыс.руб	в т.ч. на э/э, тыс.руб	в т.ч. на т/э, тыс.руб
ТЭЦ-6													
ТЭЦ-9													
Уч.№ 1 ТЭЦ-9													
ТЭЦ-10													
ТЭЦ-11													
ТЭЦ-12													
ТЭЦ-16													
Н-И ТЭЦ													
ШУ Н-И ТЭЦ													
У-И ТЭЦ													
Н-З ТЭЦ													
ТЭЦ-6 (БМК)													
ТЭЦ-6 (Уч. № 7)													
ТЭЦ-6 (уч. РГК)													
ИТОГО													
Начальник ПЭО			Начальник ПТС										
Е.Э. Вязьмина			М.С. Куприянов										
« »	2017г.		« »	2017г.									

Приложение 10

Отчет о выполнении проектов ОР _____ блока за _____ 20__ г.

Направление	Поднаправление	Статья 1	Статья 2	Эффект план		Эффект факт		Итого	
				ув. EBIDTA	не ув. EBIDTA	ув. EBIDTA	не ув. EBIDTA	Эффект план	Эффект факт
Направление 1	Поднаправление 1								
	ИТОГО Поднаправление 1								
	...	...	...	...	...	...	...		
	Поднаправление n								
	ИТОГО Поднаправление n								
ИТОГО Направление 1									
...	...	...	...	...	...	...	...		
Направление n	Поднаправление 1								
	ИТОГО Поднаправление 1								
	...	...	...	...	...	...	...		
	Поднаправление n								
	ИТОГО Поднаправление n								
ИТОГО Направление n									
ИТОГО									

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель блока

И.О. Фамилия

СОГЛАСОВАНО:

Начальник экономического управления

И.О. Фамилия

Номенклатура статей затрат

Код затрат	Статьи затрат
V1	Материальные затраты
V1.1	Вспомогательные материалы
V1.1.1	Вода
V1.1.1.1	Вода на технологические цели
V1.1.1.2	Вода на подпитку тепловых сетей
V1.1.1.3	Вода для сторонних организаций
V1.1.2	Материалы и запчасти на ремонт
V1.1.3	Материалы и запчасти на эксплуатацию
V1.1.4	Химреагенты и химреактивы
V1.1.5	ГСМ
V1.1.8	Материалы по охране труда
V1.1.6	Инвентарь и хозпринадлежности
V1.1.7	Прочие материалы
V1.2	Работы и услуги производственного характера
V1.2.1	Работы и услуги по ремонту основных средств
V1.2.2	Промливневая канализация
V1.2.3	Услуги по транспортировке грузов
V1.3	Топливо
V1.3.1	Уголь
V1.3.2	Мазут
V1.3.5	Уголь (Цена) ¹
V1.3.6	КДО
V1.3.7	Уголь (Объемы производства) ²
V1.4	Энергия на хозяйственные нужды
V1.4.1	Электроэнергия
V1.4.2	Теплоэнергия
V1.4.4	Сжатый воздух
V1.4.6	Кислород
V2	Затраты на оплату труда
V2.2	ФОТ ППП
V2.1	Компенсационные выплаты
V3	Отчисления на социальные нужды
V4	Амортизация основных средств
V5	Прочие затраты
V5.1	Централизованные отчисления
V5.1.1	Обязательное страхование
V5.1.2	Добровольное страхование
V5.1.7	Плата за услуги по передаче электроэнергии по ЕНЭС
V5.1.7.3	Плата за услуги СО
V5.2	Услуги

¹ К данной статье относится экономия угля, вызванная заменой дорогого угля на более дешевый.

² К данной статье относится экономия угля, вызванная изменением объемов производства продукции (например в результате снижения вынужденной конденсационной выработки или снижения потерь тепла в тепловых сетях) и не подтверждаемая Методикой определения величины экономии топлива по Программе развития производственной системы

V5.2.1	Авиауслуги
V5.2.2	Услуги связи
V5.2.3	Юридические услуги
V5.2.4	Нотариальные услуги
V5.2.5	Услуги гослаборатории по поверке приборов
V.5.2.6	Услуги
V5.2.7	Арендная плата
V5.2.7.1	Аренда производственных зданий, помещений
V5.2.7.2	Аренда гаражей, стояночных мест
V5.2.7.3	Аренда ремонтного оборудования, оснастки
V5.2.7.4	Прочая аренда
V5.2.9	Услуги по охране объектов
V5.2.10	Услуги пожарной охраны
V5.2.12	Разные услуги сторонних организаций
V5.2.12.1	Услуги по зарядке и испытанию огнетушителей, другие услуги по пожарной безопасности
V5.2.12.2	Услуги по транспортировке электрической энергии
V5.2.12.3	Услуги по транспортировке тепловой энергии
V5.2.12.4	Услуги по нормированию ТЭП
V5.2.12.5	Услуги по испытаниям, расчетам и консультациям электротехнического оборудования
V5.2.12.6	Услуги по расчистке трасс ВЛ
V5.2.12.7	Прочие услуги электротехнического характера
V5.2.12.8	Услуги гидротехнических организаций
V5.2.12.9	Составление деклараций безопасности ГТС и их экспертиза
V5.2.12.10	Услуги по обследованию зданий и сооружений
V5.2.12.11	Услуги метеоцентров
V5.2.12.12	Услуги по отсыпке дамб золоотвалов
V5.2.12.13	Услуги по составлению технических паспортов
V5.2.12.14	Прочие услуги для службы СЭРПЗ и ГТС
V5.2.12.15	Услуги по информационному обслуживанию, обслуживанию множительной техники
V5.2.12.16	Услуги по обеспечению безопасной эксплуатации ГПМ (кранов, лифтов, подъемников)
V5.2.12.17	Услуги Госгортехнадзора
V5.2.12.18	Услуги по обследованию металлов, выдаче заключений
V5.2.12.19	Обеспечение действия лицензии СМС на экспертизу промышленной безопасности
V5.2.12.20	Прочие услуги для службы СМС
V5.2.12.21	Услуги экологического характера
V5.2.12.22	Услуги по размещению ЗШО
V5.2.12.23	Энергетические обследования
V5.2.12.24	Прочие услуги для ПТС
V5.2.12.25	Услуги по вывозу и складированию ТБО
V5.2.12.26	Услуги по испытаниям, расчетам и консультациям тепломеханического оборудования
V5.2.12.27	Услуги по испытаниям, расчетам и консультациям гидротехнического оборудования
V5.2.12.28	Вибромониторинг и вибродиагностика

V5.2.12.29	Прочие услуги по тепломеханическому и гидротехническому оборудованию
V5.2.12.30	Услуги по текущему содержанию подъездных ж. д. путей
V5.2.12.31	Услуги по хранению бензина, сливу и хранению мазута
V5.2.12.32	Услуги по перевозке людей
V5.2.12.33	Прочие услуги транспортного характера
V5.2.12.34	Услуги инкассации
V5.2.12.35	Услуги по обслуживанию тепловых, электрических сетей, сетей сжатого воздуха
V5.2.12.36	Услуги связанные с оплатой населения потребленной эл. энергии
V5.2.12.37	Услуги по испытаниям, расчетам и консультациям химического оборудования
V5.2.12.38	Услуги госсанэпиднадзора по анализам (вода, стоки)
V5.2.12.39	Услуги, связанные с подготовкой и обеспечением ремонтной деятельности
V5.2.12.40	Услуги по расчетам, консультациям для обеспечения системной надежности
V5.2.12.41	Услуги по расчетам, консультациям для обеспечения надежной работы РЗ и ЭА
V5.2.12.42	Услуги по наладке и испытаниям систем автоматизации технологических процессов
V5.2.12.43	Услуги для отдела по собственности (кроме регистрации имущества)
V5.2.12.44	Услуги для отдела по связям с общественностью
V5.2.12.45	Услуги для отдела корпоративного управления
V5.2.12.46	Услуги для дирекции по управлению дебиторской задолженностью
V5.2.12.47	Услуги по стандартизации управления
V5.2.12.48	Услуги аудита
V5.2.12.49	Услуги для дирекции по развитию
V5.2.12.50	Прочие услуги сторонних организаций
V5.2.12.51	Регистрация имущества
V5.2.12.52	Аренда тепловых сетей
V5.2.13	Лизинговые платежи
V5.3	Прочие расходы
V5.3.1	Налоги в себестоимости
V5.3.1.1	Платежи за загрязнение окружающей среды
V5.3.1.2	Плата за недра
V5.3.1.3	Земельный налог
V5.3.1.4	Транспортный налог
V5.3.1.5	Плата за пользование водными объектами
V5.3.2	Канцелярские и почтово-телеграфные расходы
V5.3.5	Содержание столовых и медпунктов
V5.3.6	Спецпитание
V5.3.7	Приобретение технической литературы
V5.3.8	Подготовка кадров
V5.3.9	Расход на проезд в отпуск членов семей работников Крайнего Севера
V5.3.10	Расходы по ГО
V5.3.11	Расходы по охране труда и ТБ
V5.3.11.1	Услуги по медосмотрам
V5.3.11.2	Поставки молока
V5.3.11.3	Прочие услуги по охране труда
V5.3.12	Содержание зданий и производственных помещений

V5.3.12.1	Водоснабжение зданий и производственных помещений
V5.3.12.2	Канализация зданий и производственных помещений
V5.3.12.3	Дератизация и дезинсекция
V5.3.12.4	Прочие расходы по содержанию зданий и сооружений
V5.3.16	Представительские расходы
V5.3.18	Командировочные расходы
V5.3.19	Прочие расходы (прочих)
V5.3.19.1	Резерв на оплату отпусков
V5.3.19.2	Страховые взносы на резерв по оплате отпусков
V5.3.19.3	Расходы по аренде квартир и возмещение затрат по аренде жилья
V5.3.19.4	Расходы на льготное питание
V5.3.19.10	Прочие прочих
V5.3.19.11	Подписка
V6	Покупная энергия
V6.1	Покупная электроэнергия
V6.2	Покупная теплоэнергия
V0	ВСЕГО
V11	Дополнительный доход¹
V11N	Дополнительный доход (мощность)
V11P	Дополнительный доход (прочие услуги)
V12	Предотвращенные убытки
V12.1	Предотвращенные капитальные расходы ²
V12.2	Предотвращенные операционные затраты ³
V12.3	Предотвращенное снижение выручки ⁴
V13	Снижение налога на прибыль

¹ К данной статье относится в том числе экономия электроэнергии на собственные нужды ТЭЦ, работающих в режиме генерации.

² Например, предотвращение капитальных затрат на строительство новых или расширение существующих золоотвалов за счет утилизации ЗШО или снижение капитальных затрат на реализацию проекта за счет оптимизации технических решений при проектировании.

³ Предотвращение операционных затрат, не заложенных в бюджет планируемого (отчетного) периода.

⁴ Например, предотвращение снижения платы за мощность за счет сокращения продолжительности капитального ремонта гидроагрегата менее 180 суток в год.

[illegible]

До кайзена		После кайзена	
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80
81	82	83	84
85	86	87	88
89	90	91	92
93	94	95	96
97	98	99	100

После кайзена

A large grid of graph paper with a solid black arrow pointing to the right on the left margin.

Результат

Руководитель группы, нач. участка _____
(подпись) (Ф.И.О.)

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ООО «Байкальская энергетическая компания»

(подпись) (инициалы, фамилия)

(дата)

Отчет по ОР за _____ 20XX г.

Код про-екта	Наимено-вание проекта	Код за-трат	Ста-тья за-трат	За-траты, тыс. руб.	Моти-вация, тыс. руб.	экономический эффект от реализации проектов программы ОР (тыс. рублей)												
						Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Но-ябрь	Дек.	Год
Проекты БС																		
Проекты НР																		
Проекты технического блока																		
Проекты по развитию бизнеса																		
Проекты финансово-экономического блока																		
ИТОГО																		

Визы руководителей по функциональным направлениям:

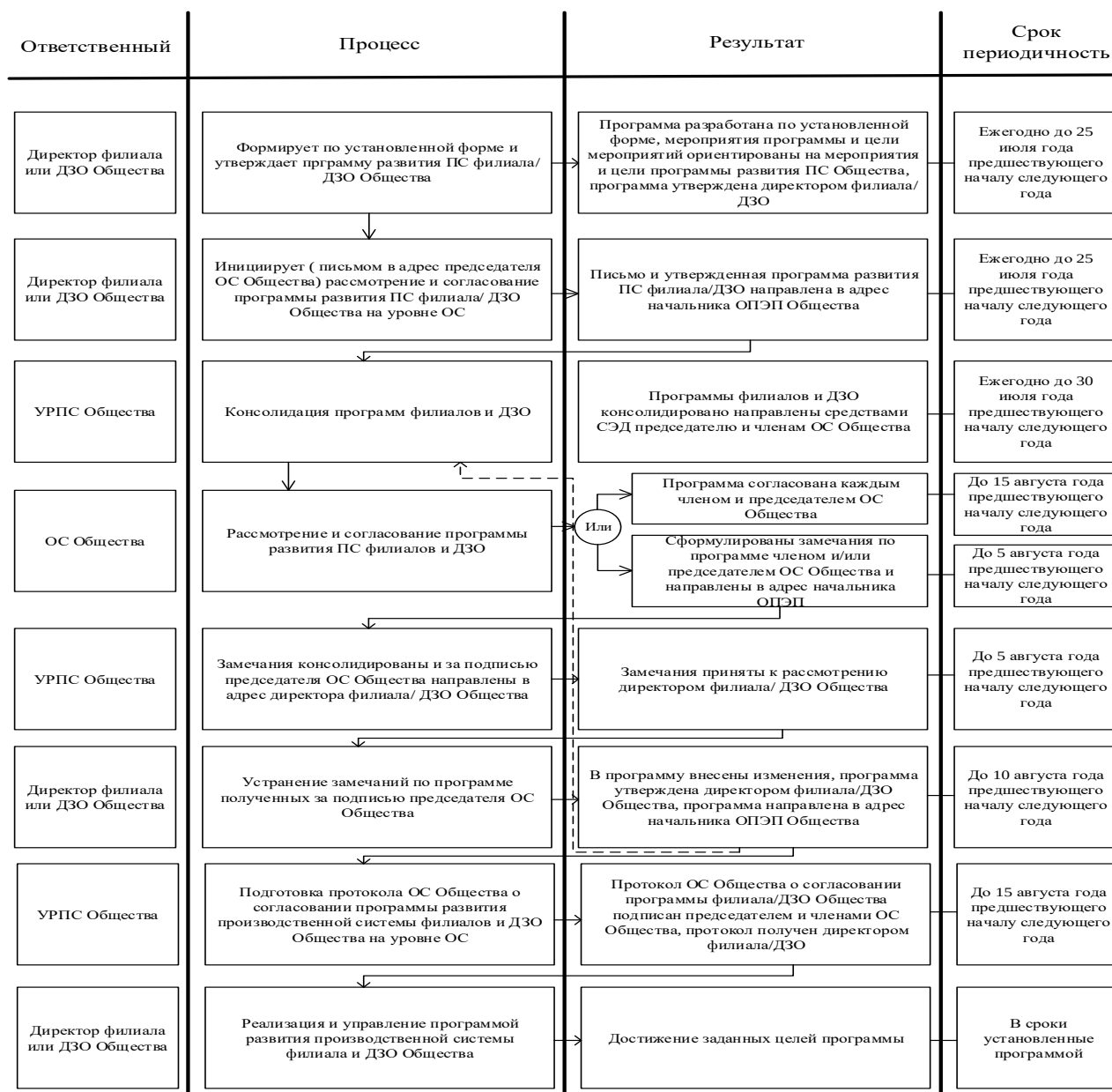
(должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Визы (руководители по функциональному направлению):

(должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Приложение 14

Процедура разработки и утверждения программы развития производственной системы филиала и ДЗО ООО «Байкальская энергетическая компания»



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

(подпись)

(инициалы фамилия)

дата

Программа
Операционного развития _____ **на 20XX г**
(наименование ДЗО)

Код проекта	Проект	Ответственный (указать ответственное лицо со стороны ДЗО и)	Единица измерения целевого показателя	Целевые показатели				
				Январь	Февраль	Март	Апрель	
Проекты БС								
Проекты HR								
Проекты технического блока								
Проекты по развитию бизнеса								
Проекты финансово-экономического блока								
Проекты НИОКР								

Разработал (руководитель ДЗО):

(должность)

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Визы (руководители по функциональному направлению):

(должность)

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Лист регистрации изменений

Порядко- вый номер изменения	Основание ¹	Срок вве- дения из- менения	Изменения внёс			Примеча- ния
			ФИО	Подпись	Дата внесе- ния измене- ния	

¹ Ссылка на документ, разрешающий внесение изменений и содержащий текст изменений.

Лист согласования

Вид документа: Стандарт предприятия

Наименование документа: СТП БЭК.604.044-2020 Проекты операционного развития. Планирование, организация, контроль.
(№ СТП БЭК.434.044-2020 от 06.11.2020)

Проектный номер:

Стороны:

Организация: БАЙКАЛЬСКАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ООО

Контрагент:

Ответственный: Протасов Александр Николаевич

Этап	Должность	ФИО	Результат	Дата	Комментарий
	Менеджер/Отдел управления бизнес-процессами и стандартизации ИД БЭК	Бояркин Александр Валентинович	Согласовано	19.10.2020	
	Заместитель главного инженера по охране окружающей среды и общетехническим вопросам/Заместитель генерального директора по производству энергии - главный инженер ИД БЭК	Госс Евгений Иванович	Согласовано	19.10.2020	
	Директор по защите ресурсов/Директор по защите ресурсов ИД БЭК	Тихомиров Алексей Владимирович	Согласовано	20.10.2020	
	Руководитель группы/Юридический отдел УСЦ ИФ	Ринчинэ Светлана Александровна	Согласовано	24.10.2020	
	Генеральный директор/БЭК, ООО: Исполнительная дирекция	Причко Олег Николаевич	Согласовано	26.10.2020	
	Руководитель направления/Департамент внутреннего аудита и анализа бизнеса	Сергеева Татьяна Никаноровна	Согласовано	26.10.2020	