**ПРОЕКТ**

Оглавление

[**1.** **Назначение и область применения** 1](#_Toc26293462)

[**2.** **Определения, обозначения и сокращения.** 1](#_Toc26293463)

[**3.** **Общие положения** 3](#_Toc26293464)

[**4.** **Процедура управления рисками/возможностями** 4](#_Toc26293465)

[**5 Приложения** 7](#_Toc26293466)

[Лист ознакомления 14](#_Toc26293474)

1. **Назначение и область применения**
	1. Настоящая документированная процедура устанавливает порядок и требования к процессу управления рисками и возможностями с учетом внешних и внутренних факторов, относящихся к целям стратегического развития Университета и потребностям заинтересованных сторон. Риск-ориентированный менеджмент включает идентификацию, анализ и оценку рисков и возможностей, предотвращение или уменьшение их нежелательного влияния, устранения причин для предупреждения повторного возникновения.
	2. Настоящая процедура разработана в целях: - выявления рисков и возможностей; - планирования и внедрения соответствующих действий, для обеспечения процессов разработки, внедрения, функционирования и, как следствие, повышения результативности и эффективности СМК, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий.
	3. Настоящая документированная процедура рекомендована для применения во всех структурных подразделениях Университета, должностными лицами и сотрудниками при планировании и реализации целей деятельности.
	4. Документированная процедура разработана в соответствии с требованиями раздела 6.1 «Действия в отношении рисков и возможностей» ГОСТ Р ИСО 9001 - 2015, ГОСТ Р ИСО 31000–2010.
	5. Настоящая процедура входит в состав обязательной документации системы менеджмента качества Университета.
2. **Определения, обозначения и сокращения.**
	1. В данной документированной процедуре используются термины и определения, приведенные в стандартах п. 4.1 - 4.3.:
		1. Риск - влияние неопределенности на цели.

Примечания:

1. Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата (цели) - положительные или отрицательные.

2. Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частичном, информации, понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.

3. Цели могут иметь различные аспекты (финансовые, экологические, цели в отношении здоровья и безопасности; могут применяться на различных уровнях (стратегических, в масштабах организации, проекта, продукта или процесса).

4. Риск часто определяют по отношению к потенциальным событиям и их последствиям, или к их комбинации.

5. Слово «риск» иногда используется в тех случаях, когда существует возможность только негативных последствий.

* + 1. Риск-менеджмент - скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.
		2. Идентификация риска - процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.

Примечания:

1. Идентификация включает распознавание источников риска, событий, их причин и возможных последствий.

2. Идентификация риска может использовать исторические данные, теоретический анализ, обоснованную точку зрения и экспертные мнения и потребности заинтересованных сторон.

* + 1. Источник риска - элемент, который отдельно или в комбинации имеет собственный потенциал, чтобы вызвать риск (может быть материальным или нематериальным).
		2. Последствие - результат события, влияющий на цели.

Примечания:

1. Событие может привести к ряду последствий.

2. Последствие может быть определенным или неопределенным, может иметь положительные и отрицательные влияния на цели.

3. Последствия могут выражаться качественно или количественно.

* + 1. Анализ риска - процесс понимания природы риска и определения уровня риска.
		2. Критерии риска - признаки, в соответствии с которыми оценивают значимость риска.

Примечания:

1. Критерии риска основываются на целях организации и внешней и внутренней ситуации (контекста).

2. Критерии риска могут быть взяты из стандартов, законов, политик и других требований.

* + 1. Уровень риска - величина риска или комбинации рисков, выраженная как комбинация последствий и их вероятности или возможности.
		2. Управление риском - идентификация, анализ и оценка рисков для их устранения и причин для предупреждения повторного возникновения.
		3. Оценка риска - общий процесс идентификации риска, анализа риска и оценивания риска.
		4. Оценивание риска - процесс сравнения результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения, является ли риск и/или его величина приемлемыми или допустимыми.
		5. Воздействие на риск - процесс модификации (изменения) риска.

Примечания:

1. Воздействие на риск может включать:

- Избежание риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск.

- Принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности.

- Устранение источников риска.

- Изменение вероятности или возможности.

- Изменение последствий.

- Осознанное удержание риска.

2. Воздействие на риск, имеющий отрицательные последствия, иногда называют «смягчением риска», «устранением риска».

3. Воздействие на риск может создавать новые риски или изменять существующие риски.

* + 1. Контроль риска - мера, которая модифицирует(изменяет) риск.

Примечания:

1. Контроль риска может включать любой процесс, политику, методику, практику или другие действия, модифицирующие риск.

2. Контроль риска может не всегда приводить к желаемому или ожидаемому эффекту.

* + 1. Корректирующее действие - действие, предпринятое для устранения причин существующего несоответствия, дефекта или другой обнаруженной нежелательной ситуации с тем, чтобы предотвратить их повторное возникновение.
		2. Несоответствие - невыполнение требований.
		3. ЦКиНОУП – Центр качества и нормативного обеспечение учебного процесса.
		4. СМК – система менеджмента качества.
1. **Общие положения**
	1. Цели управления рисками и возможностями:

- Обеспечение гарантии достижения стратегических целей Университета.

- Увеличение вероятности достижения целей процессов в условиях неопределенности.

- Предупреждение ситуаций, негативно влияющих на достижение целей процессов, а также определение возможностей для улучшения.

- Сохранение и поддержание результативной и эффективности работы СМК Университета.

- Снижение потерь, связанных с ликвидацией последствий от возникновения рисков.

- Обеспечение и формирование данных для стратегического планирования целей и деятельности Университета (в том числе определение направлений совершенствования СМК и политики в области качества), позволяющих привести к улучшению его деятельности.

- Достижение постоянного улучшения процессов Университета.

* 1. Задачи управления рисками и возможностями:

- Идентификация и оценка рисков и возможностей, влияющих на достижение стратегических целей Университета.

- Обеспечение информацией о потенциальных рисках и возможностях при принятии управленческих решений.

- Своевременное информирование руководства Университета и заинтересованных сторон о наличии рисков и возможностей.

- Формирование плана мероприятий по устранению рисков.

- Реализация мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов.

- Мониторинг мероприятий по управлению рисками и возможностями.

- Управление рисками осуществляется руководителем соответствующего структурного подразделения (владельцем процесса) Университета на постоянной основе.

1. **Процедура управления рисками/возможностями**
	1. Процедура управления рисками включает следующие основные этапы:
		1. Обмен информацией и консультирование.
		2. Идентификацию риска/возможности.
		3. Анализ и оценка риска/возможности. - Воздействие на риск/возможность.
		4. Мониторинг риска/возможности.
	2. Обмен информацией и консультирование с заинтересованными сторонами (руководителями и работниками структурных подразделений, с которыми происходит взаимодействие в отношение риска или возможности) осуществляются на всех этапах риск-менеджмента. Обмен информацией и консультирование должен гарантировать, что руководители структурных подразделений (владельцы процессов) и заинтересованные стороны принанимают решения основанные на информации (свидетельствах), отражающей причины, которые указывают на необходимость воздействия на риск/возможность. Обмен информацией и консультирование должны способствовать обмену объективной, существенной, точной и понятной информацией.
	3. Идентификация риска/возможности происходит в следующей последовательности:
		1. Структурное подразделение Университета идентифицирует риски/возможности и оформляет Паспорт рисков/возможностей (Приложение А).
		2. При идентификации риска/возможности руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета определяет и документирует следующую информацию:

- Риск/возможность (название).

- Причина возникновения риска/возможности.

- Вероятность наступления риска/возможности. - Возможные последствия риска/возможности.

* + 1. В Паспорте риска/возможности столбец «Вероятность наступления риска/возможности» заполняется по бальной системе (Таблица 1).

Таблица 1 – Бальная система оценки вероятности наступления риска/возможности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерий вероятности наступления риска/возможности | Ранг |
| 1 | Риск не наступит/возможность реализуется | 0 |
| 2 | Риск наступит, но не полностью/возможность реализуется, но не полностью | 1 |
| 3 | Риск наступит/возможность не реализуется | 2 |

* + 1. При идентификации рисков/возможностей необходимо определить не менее 7 рисков/возможностей.
		2. Помимо идентификации рисков/возможностей руководителем соответствующего структурного подразделения (владельцем процесса) Университета, риски/возможности могут быть определены ведущим аудитором по итогам внутреннего аудита.
	1. Для рисков/возможностей задокументированных в Паспорте рисков/возможностей проводиться анализ и оценка.
	2. При анализе рисков/возможностей могут применятся следующие методы:

1) ABC-анализ.

2) SWOT-анализ.

3) FMEA-анализ.

4) Ранговая оценка риска/возможности.

5) Анализ и оценка вероятности возникновения и последствий рисков/возможностей.

Краткое описание методов оценки рисков/возможностей представлено в приложении Б.

* 1. Исходя из выбранного метода анализа рисков/возможностей оформляются соответствующие формы анализа.
	2. На основе результатов, полученных в ходе анализа рисков/возможностей, в зависимости от выборного метода производиться их ранжирование по уменьшению степени влияния или определяются наиболее значимые риски/возможности и заполняется столбец «Ранг риска» Паспорта риска/возможности.

Из Паспорта риска/возможности выбираются первые по рангу 3-5 рисков/возможностей.

* 1. Для рисков, идентифицированных в ходе внутреннего аудита, анализ и оценка не проводится, а реализуется этап «Воздействие на риск и возможность».
	2. Воздействие на риск включает выбор одного или нескольких вариантов (мероприятий) по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов.
	3. Воздействие на риск/возможность является циклическим процессом, состоящим из следующих этапов:

- Планирование мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов

- Реализация мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможностей и их позитивного влияния на цели процессов.

- Оценка результативности мероприятий.

- Выявление причин и разработка необходимых мероприятия при отрицательном результате реализованных мероприятий.

- Определение достаточности реализованных мероприятий.

* 1. Планирование мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов производиться по итогам проведенного анализа и оценки рисков/возможностей. Руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета заполняет план мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов (Приложение В).
	2. Реализация мероприятий по м минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов проводится в соответствии с планом и запланированными сроками.
	3. После реализации мероприятий руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета заполняет отчѐт о реализации мероприятий по минимизации рисков и максимизации возможностей (Приложение Г).
	4. Результативность мероприятий оценивается определением того, наступил риск/возможность или нет.
	5. Мониторинг риска/возможности Мониторинг и анализ риска являются составной частью процесса менеджмента риска. Регулярное проведение мониторинга, анализа и управления риском направлены на проверку:

- Достоверности предположений о риске/возможности.

- Достоверности предположений, на которых основана оценка риска, включая внешние и внутренние области применения.

- Достижимости ожидаемых результатов.

- Соответствия результатов оценки риска фактической информации о риске. - Правильности применения методов оценки риска.

- Эффективности воздействия на риск/возможность.

1. **Нормативные документы**
	1. ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
	2. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования».
	3. ГОСТ Р ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

**5 Приложения**

Приложение А.

 *Форма Паспорта рисков/возможностей*

Паспорт рисков/возможностей на 20\_\_год

# Структурное подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Информация о рисках/возможностях

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Риск/возможность(название) | Причинавозникновения риска/возможности | Вероятностьнаступления риска/возможности | Возможныепоследствия риска/возможности | Ранг риска |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Руководитель подразделения

# « » 20 г.

Примечание: При заполнении Паспорта рисков/возможностей, первыми вносятся все идентифицированные риски, далее возможности.

Приложение Б

Описание методов анализа и оценки рисков/возможностей

Анализ риска может осуществляться с различной степенью подробности, в зависимости от риска, цели анализа и доступной информации, данных и имеющихся ресурсов. Анализ может быть качественным, полуколичественным или количественным, либо быть их комбинацией в зависимости от обстоятельств.

Последствия и вероятность (возможность) могут быть определены посредством моделирования исходов событий или ряда событий, или экстраполяцией данных экспериментальных исследований или имеющихся данных. Последствия могут быть выражены в виде материальных или нематериальных воздействий. В некоторых случаях требуется более одного численного значения или описывающий параметр для указания последствий и степени их осуществимости для различных моментов времени, местоположения, групп или ситуаций.

1) ABC-анализ.

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать риски по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето – контроль 20 % наиболее важных рисков дает 80 % эффективности в деятельности организации. ABC-анализ – анализ, на основании которого риски делятся на следующие три категории: A – наиболее важные; B – промежуточные; C – наименее важные. Результатом АВС анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

2) SWOT-анализ.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды структурного подразделения Университета и разделении их на четыре категории:

1. Сильные стороны — конкретные особенности структурного подразделения Университета, которые составляют положительные стороны для достижения целей. Это могут быть конкретные знания, доступ к ресурсам, навыки и многое другое.

2. Слабые стороны — особенности структурного подразделения Университета, которые мешают в достижении своих целей, снижают эффективность и результативность. Это может быть отсутствие достаточной компетенции, ограниченность ресурсов, низкое качество, устаревшие технологии, отсутствие финансовых ресурсов и т.д.

3. Возможности — условия, которые приводят к развитию структурного подразделения Университета: технологические изменения, изменение государственного регулирования и т.д.

4. Угрозы — трудности, с которыми может столкнуться структурное подразделение Университета. Это могут быть изменения в законодательстве, нормативной документации организации и т.д.

Форма отчѐта по SWOT-анализу представлена в таблице 1.

Таблица 1 – форма отчѐта SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.2. … | 1.2. … |
| Возможности | Угрозы |
| 1.2. … | 1.2. … |

3) FMEA-анализ.

FMEA (аббревиатура от Failure Mode and Effects Analysis, анализ видов и последствий отказов) – методология проведения анализа и выявления наиболее критических несоответствий (рисков) процессов с целью управления несоответствующими результатами процессов. FMEA состоит из следующих шагов:

1. Сформировать команду экспертов.

2. Определить потенциальные несоответствия (риски) процесса.

3. Определить возможные последствия этих несоответствий, с определением балла значимости S по таблице 3.

4. Определить потенциальные причины этих отклонений с установлением балла вероятности их возникновения – О по таблице 3.

5. Определить имеющиеся меры управления процессом по обнаружению данных потенциальных несоответствий с установлением балла по вероятности их обнаружения D по таблице 3.

Таблица 3 – Квалиметрические шкалы значимости потенциального отказа (S), вероятности возникновения дефекта (О), вероятности обнаружения дефекта (D)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор S** | **Фактор O** | **Фактор D** |
| 1 – очень низкая (почти нет проблем) | 1 – очень низкая | 1 – почти наверняка дефект будет обнаружен |
| 2 – низкая (проблемы решаются работником) | 2 – низкая | 2 – очень хорошее обнаружение |
| 3 – не очень серьезная | 3 – не очень низкая | 3 – хорошее |
| 4 – ниже средней | 4 – ниже средней | 4 – умеренно хорошее |
| 5 – средняя | 5 – средняя | 5 – умеренное |
| 6 – выше средней | 6 – выше средней | 6 – слабое |
| 7 – довольно высокая | 7 – близка к высокой | 7 – очень слабое |
| 8 – высокая | 8 – высокая | 8 – плохое |
| 9 – очень высокая | 9 – очень высокая | 9 – очень плохое |
| 10 – катастрофическая (опасна для людей) | 10 – 100%-ная | 10 – почти невозможно обнаружить |

6. Перемножая баллы S\*O\*D, вычислить приоритетное число риска ПЧР – количественную оценку риска (от 1 до 1000). Для процессов структурных подразделений Университета установим ПЧР граничное =100.

7. Сравнивая ПЧР и ПЧР граничное определим приоритетные риски, по которым необходимо, прежде всего, вести работу. Приоритетные риски – это те риски ПЧР которых больше или равны ПЧР граничному.

8. Определить рекомендуемые действия для устранения потенциальных рисков и их причин (или для усиления потенциальных возможностей).

9. Определить ответственных за выполнение решений и конкретные сроки их реализации.

10. Отследить и зафиксировать результаты рекомендованных действий после их выполнения.

Этапы проведения FMEA-анализа:

1) Оценка рисков экспертами по бальным шкалам значимости последствий (S), вероятности возникновения причин (О) и вероятности обнаружения данного вида отказа для каждой причины его возникновения (D).

2) Определение ПЧР риска.

3) Сравнение каждого ПЧР согласно критериям оценки рисков с ПЧРгр.

Результаты FMEA-анализа документируются в форме представленной в таблице 2. Таблица 2 – Таблица FMEA

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Объект FMEA | Потенциальные риски | Возможные последствия | Причины возникновения риска | S | O | D | S\*O\*DОценка риска |
| Процесс | Этап работ | Результат (что нужно получить) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 4) Ранговая оценка риска/возможности.

На первом этапе для риска/возможности определяется ранг вероятности возникновения риска/возможности, который оцениваться по 10-ти бальной шкале, где 1- минимальная вероятность возникновения, а 10 – максимальная.

На втором этапе определяется следствие риска/возможности, где для риска определяется причины уменьшения эффективности процесса при возникновение риска, а для возможности определяется причины увеличения эффективности процесса.

На третьем этапе определяется ранг значимости риска/возможности, который оцениваться по 10-ти бальной шкале, где 1- минимальная значимость (влияние) возникновения, а 10 – максимальная.

На четвертом этапе определяется ранг риска/возможности, который рассчитывается по формуле:

X=A\*B

где X- ранг риска/возможности;

А - ранг вероятности возникновения риска/возможности;

В - ранг значимости риска/возможности.

На пятом этапе проводиться ранжирование рисков/возможностей по увеличению ранга риска/возможности. На пятом этапе определяются методы снижения риска и увеличения возможности. Все данные документируются в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Ранговая оценка

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Риск/ возможность (название) | Ранг вероятности возникновения риска/возможности (A) | Следствие риска/возможности | Ранг значимости риска/ возможности (B) | Ранг риска/ возможности (X) | Методы снижения риска и увеличения возможностей |
|
|  |  |  |  |  |  |  |

5) Анализ и оценка вероятности возникновения и последствий рисков/возможностей.

Анализ конкретной проблемы с точки зрения причины и влияния, а затем уже проводит оценку последствий и вероятности возникновения.

Использует следующую рейтинговую систему «светофор» для оценки последствий:

1 – Низкое. Последствие риска, которое вряд ли будет иметь постоянное или существенное влияние.

2 – Умеренное. Последствие риска, которое будет иметь значительное влияние на компанию в короткие сроки, но которые можно устранить без серьезного влияния в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

3 – Высокое. Последствие риска, которое потребует значительных усилий по урегулированию и разрешению в средней или долгосрочной перспективе, или риски, которые могут стать причиной угрозы существования компании.

Вероятность возникновения:

1 – Маловероятно (0 – 10%) - Рисковое событие вряд ли произойдет.

2 – Низкая вероятность (11- 25%) - Вероятность рискового события невелика, но возможна.

3 – Вероятно (26-50%) Рисковое событие, вероятно, произойдет.

4 – Очень вероятно (26-50%) Рисковое событие очень вероятно. П

о результатам оценки составляется таблица оценки риска/возможности (Таблица 4) Таблица 4 - Оценка риска/возможности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Риск/ возможность (название) | Последствия | Вероятность возникновения |
|
|  |  |  |  |

После оценки, составляется матрица, по которой определяются риски/возможности на которые в первую очередь необходимо обратить внимание (Рисунок 1).

Рисунок 1 – Матрица рисков/возможностей



Приложение В

Форма Плана мероприятий

План мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов на 20\_\_ год

# Структурное подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Информация о рисках/возможностях

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Риск/возможность(название) | Мероприятие (название) | Ответственный | Сроки | Ранг риска |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Приложение Г

Форма Отчета о реализации мероприятий

Отчѐт о реализации мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов на 20\_\_ год

# Структурное подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Информация о рисках/возможностях

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие (название) | Сроки | Ранг риска | Дата реализации | Факт наступления | Последствия | Подпись | ФИО |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

# Лист ознакомления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Должность** | **Ф.И.О.** | **Дата** | **Подпись** |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |