

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Развитие процессно-ориентированной организации в IT-сфере

УДК: 005.732:005.642.4:004

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Леонов Евгений Юрьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Томск – 2018 г.

**Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки
38.04.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

 Никулина И.Е.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Леонову Евгению Юрьевичу

Тема работы:

Развитие процессно-ориентированной организации в IT-сфере	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	24.11.2016 г. № 10214/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2018
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Нормативно-правовые источники РФ; Научная и методическая литература; Публикации в периодической печати; Интернет-источники; Материалы научно-исследовательской практики; Самостоятельно собранный материал.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы развития процессно-ориентированной организации 2. Исследование состояния развития процессной организации на примере компании ООО «Флог» 3. Разработка рекомендаций по внедрению и развитию процессной организации на примере компании ООО «Флог»
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Содержание бизнес-процесса Рисунок 2 – Классификация бизнес-процессов Рисунок 3 – Владелец процесса Рисунок 4 – Модели процессной зрелости Рисунок 5 – Организационная структура компании ООО «Флог» Рисунок 6 – Структура активов ООО «Флог» на 31

	декабря 2017 г.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Раздел, выполненный на английском языке	Зеремская Ю.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
2 Исследования состояния развития процессной организации на примере компании ООО «Флог» 2.1 История создания и развития компании ООО «Флог» 2.2 История создания и развития компании ООО «Флог»	2 Researches of a condition of development of the process organization on the example of the LLC Flog company 2.1 History of creation and development of the LLC Flog company 2.2 Analysis and organization of the main business processes of LLC Flog

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ61	Леонов Евгений Юрьевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 92 страницы, 7 рисунков, 13 таблиц, 26 источников.

Ключевые слова: процессный подход, процессно-ориентированная организация, бизнес-процесс, процессная зрелость, система процессов.

Объектом исследования является: бизнес-процессы it-компании ООО «Флог».

Цель работы – разработка рекомендаций по внедрению процессно-ориентированной технологии на предприятии.

Основные результаты работы заключаются в оценке текущего уровня процессной зрелости бизнес-процессов компании и на основе анализа предложить рекомендаций по внедрению и развитию процессного подхода.

Научная новизна работы заключается в выявлении отличительных признаков процессно-ориентированной организации, классификации видов процессных организаций, выделении основных уровней зрелости бизнес-процесса, что позволяет повысить обоснованность выбора мероприятий для повышения эффективности и степени управляемости бизнес-процесса.

Данная выпускная квалификационная работа выполнена на персональном компьютере при использовании пакета Microsoft Office 2010, текстовая часть выполнена в Microsoft Word, расчеты и графики в – Microsoft Excel. Презентация создана в Microsoft Power Point.

Оглавление

Реферат	5
Введение	7
1 Теоретические основы развития процессной организации	10
1.1 Процессно-ориентированная организация. Сущность, понятия, виды.....	10
1.2 Жизненный цикл процессно-ориентированной организации	24
1.3 Критерии оценки развития процессно-ориентированной организации.....	26
2 Исследования состояния развития процессной организации на примере компании ООО «Флог».....	36
2.1 История создания и развития компании ООО «Флог»	36
2.2 Анализ и организация основных бизнес-процессов ООО «Флог».....	40
2.3 Оценка уровня процессной зрелости бизнес-процессов ООО «Флог»	49
3 Разработка рекомендаций по внедрению и развитию процессной организации на примере компании ООО «Флог»	55
3.1. Разработка будущей комплексной модели бизнес-процессов ООО «Флог» с учетом роста процессной зрелости организации.....	55
3.2. Алгоритм перехода организации на новый уровень процессной зрелости	56
4 Корпоративная социальная ответственность организации ООО «Флог».....	64
Заключение.....	71
Список публикаций магистранта	73
Список использованных источников.....	74
Приложение А Researches of a condition of development of the process organization on the example of the LLC Flog company	77
Приложение Б Модель основных бизнес-процессов компании ООО «Флог».	91
Приложение В Модель бизнес-процессов, с учетом процессной зрелости компании ООО «Флог».....	92

Введение

Управление бизнес-процессами направлено на повышение конкурентоспособности предприятия путем постоянного улучшения его процессов. Постепенное движение к цели процессного совершенства достигается за счет понимания того, на каком уровне процессного развития предприятие находится сейчас, и определения целевого уровня процессного развития, к которому оно будет стремиться.

Оценка состояния развития процессов позволяет зафиксировать текущий уровень развития организации для последующих сравнений и выявить разрывы между текущим и желаемым состоянием процессов; оценить эффективность самих процессов с точки зрения бизнеса, в том числе оценить способность управлять процессами. За таким анализом потенциала улучшений следует разработка плана действий – так называемых дорожных карт, направленных на достижение процессного совершенства путем использования лучших практик. В основу дорожных карт положена философия постоянного увеличения организациями своего уровня процессного управления, или процессной зрелости. Соответственно, эти дорожные карты называют моделями процессной зрелости (Business Process Maturity Models, BPMMs).

Процессный подход к управлению бизнесом является основным условием международного стандарта сертификации системы качества серии ISO 9000. Процессный подход способен обеспечить предприятиям поступательное развитие, стабильную прибыль и значительные конкурентные преимущества. В современных исследованиях по вопросам процессного подхода к управлению деятельностью предприятия достаточно много усилий прикладывается к изучению проблем в этом направлении.

Целью диссертационного исследования является изучение теоретических и практических основ развития процессного подхода в

организации и разработке рекомендаций по внедрению и развитию процессной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие логически взаимосвязанные задачи:

- рассмотреть теоретические основы развития процессно-ориентированной организации;
- раскрыть сущность, рассмотреть понятия и виды процессно-ориентированной организации;
- описать жизненный цикл процессно-ориентированной организации;
- дать характеристику источникам и методам оценки развития процессно-ориентированной организации;
- проанализировать текущее состояние развития процессной организации на примере компании ООО «Флог»;
- разработать рекомендаций по внедрению и развитию процессной организации на примере компании ООО «Флог».

Объектом диссертационного исследования является деятельность ООО «Флог» в области разработки программного обеспечения для автоматизации полиграфического бизнеса.

Предметом диссертационного исследования являются основные бизнес-процессы компании ООО «Флог».

Теоретической и методологической базой исследования являются научные труды российских и зарубежных экономистов по проблемам процессного подхода, реинжиниринга, теории организации, менеджмента, управления качеством, стратегического управления; практический опыт внедрения и использования процессного подхода в it-компаниях, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования, информационные сайты сети интернет.

Внедрение процессного подхода является довольно изученной темой, но, к сожалению, в последние годы в научных работах она встречается все

реже. Проблемы и задачи процессного подхода рассматриваются в работах таких российских ученых, как Е.Е. Тарасова, С.Н. Ткаченко, И.В. Роздольская, методы, способы и средства для решения этих задач и проблем описываются в работах В.И. Теплова, С.И. Маторина, А.И. Кобзевой и др.

Особое место в теории процессного подхода занимают исследования зарубежных авторов: И. Ансоффа, Ст. Бира, Р. Акоффа, Э. Деминга, П. М. Клайна, Е. Зиндера, Ф. Котлера, Е.Г. Ойхмана, М. Шапота, М. Хаммера, Р.Х. Холла, В.Д. Шумахера и др.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении ряда вопросов по развитию процессной организации.

К числу наиболее существенных результатов, составляющих научную новизну исследования, можно отнести следующие:

- выявлены отличительные признаки процессно-ориентированной организации;
- предложена классификация видов процессно-ориентированных организаций;
- выделены основные уровни зрелости бизнес-процесса и сформированы их характеристики, что позволяет повысить обоснованность выбора мероприятий для повышения эффективности и степени управляемости бизнес-процесса.

Практическая значимость данного исследования заключается в выявлении ключевых критериев процессной зрелости, оценки уровня процессной зрелости бизнес-процессов, практических рекомендаций по внедрению и развитию процессного в ООО «Флог». Данные рекомендации составлены с учетом специфики предприятия, а также построенной модели бизнес-процессов предприятия.

Результаты исследования могут быть использованы руководством предприятия ООО «Флог».

1 Теоретические основы развития процессной организации.

1.1 Процессно-ориентированная организация. Сущность, понятия, виды.

Эффективность и качество управленческого труда определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Однако к менеджменту применяют только некоторые подходы и принципы, хотя в настоящее время известны более десяти научных подходов: функциональный, проектный, нормативный, системный, процессный и т.д. В данной работе будет рассматриваться процессный подход к управлению организации.

В условиях постоянно растущей конкуренции все большее количество организаций выполняют переход от функционально-ориентированного к процессно-ориентированному подходу к управлению. Это связано с тем, что при воздействии рынка организациям необходимо повышать свою ответную реакцию на быстроизменяющиеся условия внешней среды, быть гибкими, а также повышать эффективность своей деятельности, что заключается в снижении себестоимости продукции (услуг) с одновременным повышением ее качества.¹

Процессно-ориентированный подход к управлению позволяет принимать стратегически верные решения и обеспечивать высокую степень адаптации компании к изменяющимся условиям внешней среды.²

В отличие от того же функционального подхода, процессно-ориентированное управление позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. При процессном подходе к управлению каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она непосредственно

¹ Трофимов В.В. Конвергенция информационных технологий. Часть 1. СПб.: СПбГУЭФ, 2011. 263 с.

² Бирюков А.Н. Лекции о процессах управления информационными технологиями. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. 215 с

участвует. Область ответственности, обязанности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы формулируются и имеют смысл лишь в разрезе конкретного бизнес-процесса. Горизонтальные связи между структурными единицами при таком подходе сильнее, нежели в случае функционально-ориентированного подхода. Сотрудник несет ответственность не только за выполнение своих функций, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован. Так возникает взаимная ответственность между всеми участниками бизнес-процесса за его результаты.

Процессно-ориентированная организация – это организация, управление и показатели которой строятся вокруг ее основных бизнес-процессов.

Традиционно процессно-ориентированные организации могут быть разделены на следующие виды:

- Целевое назначение (производство продукции, выполнение работ, оказание услуг);
- Размеры организации (крупные, средние, малые);
- Отраслевые принадлежности (промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и т.д.);
- Самостоятельность принятия решения (головные, материнские, дочерние и зависимые);

Анализ и выявленные специфические особенности процессно-ориентированной организации позволили в рамках данной работы выделить виды процессно-ориентированной организации по методу перехода к процессному подходу в управлении, а именно:

- Сквозной (Косвенный);
- Полный;

Сквозной метод подразумевает то, что руководство выделяет сквозные бизнес-процессы, для которых готовят описание документооборота и последовательности работ. Следующим этапом они включаются в новую процессную структуру, как правило, матричную.

В рамках данного метода проводят следующие мероприятия:

- Анализ существующих бизнес-процессов;
- Подготовка модели процессов по ситуации;
- Разработка улучшенной модели;
- Реорганизация бизнес-процессов на ее основе;
- Подготовка новой процессной организационной структуры.

Полный же метод базируется на выделении бизнес-процессов на основе действующей организационной структуры. После происходит переход к процессной структуре.

Его фундаментом являются несколько положений:

- Выделение и классификация требуемых бизнес-процессов;
- Формирование цепочки бизнес-процессов в пределах работающей структуры;
- Разработка стандартов и методов, обеспечивающих результативность управленческих процессов;
- Создание информационной базы и подбор ресурсов для выполнения работ в рамках бизнес-процессов;
- Мониторинг и анализ процессов;
- Внедрение мер по достижению запланированных целей;
- Улучшение бизнес-процессов;

Выявлены отличительные признаки процессно-ориентированной организации в сравнении с функциональным и проектным подходом в управлении предприятием (Таблица 1).

Таблица 1 – Отличительные особенности функционального, процессно-ориентированного и проектного подходов в управлении организации

Характерный признак	Функциональный подход	Процессно-ориентированный подход	Проектный подход
---------------------	-----------------------	----------------------------------	------------------

Продолжение таблицы 1

Субъект управления	Менеджеры высшего, среднего и низшего звена.	Высшее руководство, владельцы процессов.	Руководитель проекта.
Объект управления	Структурные подразделения компании.	Бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, потоки	Проект
Функции структурной единицы	За каждой структурной единицей и закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности.	Каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует, обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса.	При таком управлении каждое направление деятельности компании, а зачастую и более мелкие ее структурные единицы рассматриваются как отдельные проекты.
Горизонтальные связи	Слабые	Сильные	Слабые
Вертикальные связи	Сильные	Слабые	Сильные
Ответственность сотрудника	Отвечает в целом за результат всего бизнес-процесса.	Отвечает за свои функции в тех бизнес- процессах, в которых он задействован.	Отвечает за проведение мероприятий и результат, в которых он обозначен ответственным.
Потребность в координировании действий исполнителей	Есть.	Нет.	Есть.
Критерии оценки эффективности управления	Прибыльность деятельности организации.	Результативность бизнес-процессов, удовлетворение потребностей клиентов и повышение их лояльности.	Величина отдачи (или иная величина отдачи, которую можно пересчитать в денежные единицы), риски проекта.

Преимуществами процессного подхода перед представленными подходами в таблице выше заключается в том, что он ускоряет время реакции организации на изменения внешней среды за счет исключения из процесса тех действий, которые не влияют на конечный результат, не создают или не добавляют ценность. Так же он нацеливает сотрудников на итоговый результат и позволяет произвести сокращение затрат, которые связаны с дублированием функций, а также минимизировать те затраты, которые не являются ключевыми при достижении результата.

Таким образом, процессно-ориентированный подход к управлению позволяет организовать деятельность, которая была бы нацелена на постоянное улучшение качества конечного продукта (услуги), снижение совокупных затрат и удовлетворение клиента. Именно процессно-ориентированный подход дает возможность учесть такие аспекты бизнеса как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении его качества.³

При реализации процессно-ориентированного подхода обеспечивается согласованность результатов действий в рамках конкретных процессов, в то время как функциональный подход характеризуется противоречиями в действиях и интересах подразделений организации, что в итоге снижает эффективность процессов.⁴

Процессно-ориентированный подход позволяет минимизировать время выполнения процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ, что осуществляется за счет исключения операций, которые не влияют на конечный результат. Также реализация процессно-ориентированного подхода к управлению в организациях дает возможность использовать систему показателей и оценки эффективности управления как на каждом этапе производственной (управленческой) цепочки, так и оценки

³ Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями: искусство совершенствования управления знаниями. М.: Стандарты и качество, 2006. 269 с

⁴ Козодаев А.А. Введение в СММИ // Interface.ru: internet i software company. URL:interface.ru/misc/cmmi.htm.

эффективности выполнения функций с точки зрения эффективности процесса в целом.⁵

Внедрение процессно-ориентированной системы управления организацией предполагает комплекс действий по определению ее бизнес-процессов, описанию их структуры, установке показателей их эффективности, а также определению процедур управления процессами. Внутреннее построение и оценку процессно-ориентированной системы управления нужно рассматривать как формирование системы бизнес-процессов. Бизнес-процесс можно определить как множество внутренних видов деятельности, которые начинаются с одного и более входов и заканчиваются созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по различным критериям, таким как стоимость, сервис и качество. Содержание бизнес-процесса показано на рисунке 1.

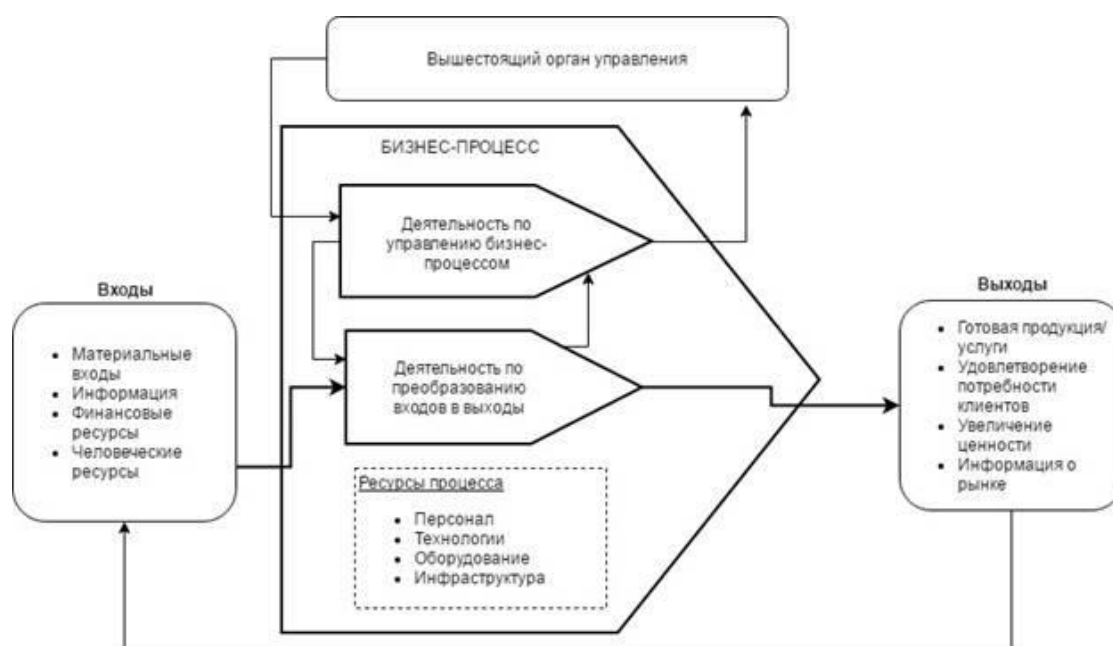


Рисунок 1 – Содержание бизнес-процесса

Стоит отметить, что на выходе может получиться не только положительный результат, но и отрицательный. Это возможно в случае

⁵ Белайчук А.А. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. М.: Альпина Паблишер, 2016. 480 с

выпуска невостребованной рынком продукцией, снижения ценности или получения неудовлетворённого клиента.

Модель бизнес-процессов помогает понять, как устроена работа организации, позволяет зафиксировать порядок ее исполнения. Бизнес-модель любой организации должна соответствовать ряду критериев, и главный из них заключается в том, что вся стратегия деятельности организации должна быть ориентирована на перспективные требования клиента.

Методические аспекты моделирования бизнес-процессов обязаны отвечать требованиям стратегического управления, учитывать специфические особенности каждой организации и опираться на основные принципы процессного управления. Процессный подход к анализу, моделированию бизнес-процессов и последующей разработке требований к информационным системам позволяют своевременно изменять и дорабатывать технологии, модернизировать информационную систему компании.

Важным шагом при внедрении процессно-ориентированной системы управления в организации является определение измеряемых величин и системы показателей бизнес-процессов (например, показатель удовлетворенности потребителей, показатель снижения издержек и т.д.). С помощью таких показателей отбирается необходимая и достоверная информация о действующих бизнес-процессах и их результатах, необходимая для принятия управленческих решений. Также система показателей эффективности бизнес-процессов позволяет своевременно определить наличие «критических точек» и применить современные инструменты совершенствования неэффективных бизнес-процессов.

Бизнес-процессы разделяют на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управление и процессы развития:

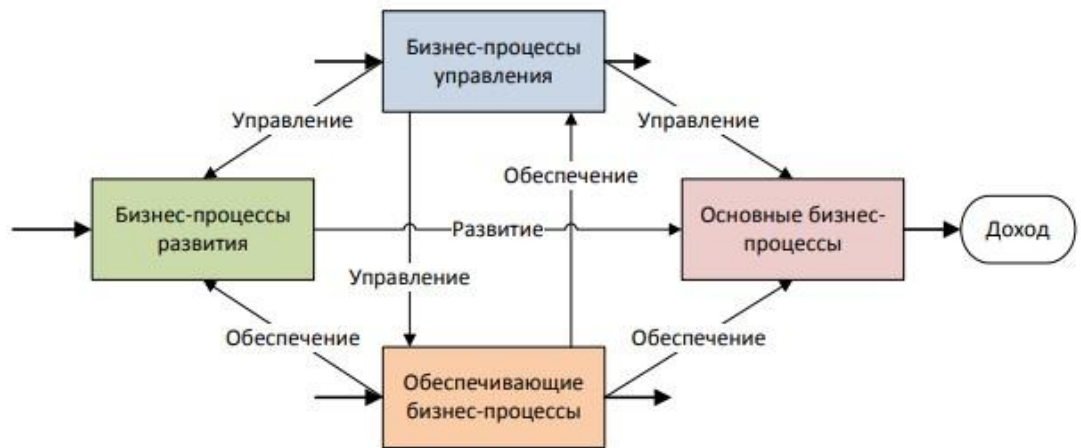


Рисунок 2 – Классификация бизнес-процессов

Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании. К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги. Так, для деревообрабатывающего завода основным бизнес-процессом может быть производство древесно-стружечной плиты.

Сопутствующие бизнес-процессы — это процессы, ориентированные на производство товаров или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода. Так, для автотранспортного предприятия процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом.

Вспомогательными бизнес-процессами являются процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессами ориентированные на поддержку их специфических черт.

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой

отрасли это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.

Бизнес-процессы управления — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

Бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

Отличительной особенностью основных бизнес-процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес - направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес - направлений компании.⁶

Ключевыми понятиями в процессно-ориентированной организации являются:

Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса. Владелец процесса является неотъемлемой частью процесса (Рисунок 3).

⁶ Коптелов А.К. Зрелость бизнеса или как «вырастить» бизнес-процесс? // Финансовая газета. 2010.



Рисунок 3 – Владелец процесса

Вход бизнес-процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. Свойства: Вход БП имеет всегда поставщика.

К входам БП могут относиться: сырье, материалы, документация, информация, персонал, услуги и т.д.

Выход бизнес-процесса (продукт) – материальный или информационный объект, или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами. Свойства: Выход БП всегда имеет потребителя. К выходу (продукту) БП могут относиться: готовая продукция, документация, информация, услуги и т.д.

Ресурс бизнес-процесса – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения БП, но не являющийся входом процесса.

Свойства: К ресурсам бизнес-процесса могут относиться: информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, среда, транспорт, связь и т.д. Технологии бизнес-процесса – порядок выполнения деятельности по преобразованию входы в выходы бизнес-процесса.⁷

⁷ ISO/IEC: Information Technology – Process Assessment – Part 7: Assessment of Organizational Maturity – ISO/IEC TR 15504-7:2008(E). Geneva, 2008.

Управление бизнес-процессом – деятельность владельца БП по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений.

Графическая нотация — это набор символов и правил их взаимодействия, используемых для визуального представления бизнес-процесса. Графическая нотация используется для описания бизнес-процессов, т.е. визуального отображения модели процесса. Формализованный бизнес-процесс поддается анализу и оптимизации, поэтому графическая нотация является инструментом описания и/или моделирования бизнес-процессов.

Существует множество нотаций, применяемых для моделирования бизнес-процессов, но чаще всего используются следующие 3 вида:

- BPMN – функциональная последовательность работ;
- EPC – событийная последовательность работ;
- IDEF0 –логическая последовательность работ.

Для выявления наиболее слабых бизнес-процессов, требующих обеспечения контроля, оценки и оптимизации, рекомендуется изучить бизнес-процессы верхнего уровня. После чего выявленные «слабые» бизнес-процессы должны быть описаны с требуемым уровнем детализации. При таком описании рекомендуется отражать интеграцию моделей бизнес-процессов с реально действующими информационными системами управления предприятием.

После того как бизнес-процесс становится понятен, можно приступить к созданию структуры показателей его результативности для организации контроля, анализа и оценки. Для этого описываются существующие средства автоматизации бизнес-процесса, определяются степень его автоматизации и источники ключевых показателей. Это делается для того, чтобы в последующем можно было определить точки автоматического извлечения количественных показателей производительности по процессам либо из существующих информационных систем, либо дорабатывать используемую информационную систему.

В результате подготовительных работ должна быть создана модель, содержащая описание логики процесса, исполнителей, информационного потока, используемых информационных систем, показателей результативности и их источников. В настоящее время известен ряд методик и инструментов для построения моделей бизнес-процессов. Одним из таких методов является метод построения иерархических моделей, который направлен на описание и анализ бизнес-процессов как элементов экономических систем. При этом крайне важной является четкая формулировка постановки задачи и цели моделирования.

В зависимости от вида задач и инструмента построения модели на схемах могут быть отражены:

- хранилища информационных ресурсов;
- потоки работ;
- потоки информации (документов);
- потоки материальных ресурсов;
- взаимосвязи между всеми объектами бизнес-процессов.

В рамках комплексного подхода к описанию бизнес-процессов предприятие рассматривается как сложная система. Устройство такой системы проще понять, описывая ее процессы по принципу «от общего – к частному», то есть укрупнено. Попытки сразу перейти на детальный уровень описания на практике чаще всего не приводят к успеху. Выбор способа описания зависит от уровня рассмотрения предприятия и поставленных целей проекта описания. Различные способы описания бизнес-процессов в зависимости от поставленных задач показаны в таблице 2.

Таблица 2 – Способы описания бизнес-процессов

Поставленные задачи	Используемые типы моделей процессов организации
---------------------	---

Продолжение таблицы 2

<p>Описание деятельности предприятия в целом с целью внедрения автоматизированной системы (например, класса ERP)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модели процессов управления (здесь представляются функции процесса, порядок их выполнения и управления, например в IDEF0). 2. Модели основных бизнес-процессов (здесь возможно применение ARIS eEPC, BPMN, «Процедура» среды моделирования Business Studio, S-BPM). 3. Модели информационных потоков (например, в DFD). 4. Модели материальных потоков (например, в DFD). 5. Модели данных (например, в IDEF1X). 6. Модели работы системы автоматизации (например, в спецификации UML)
<p>Описание процессов бюджетирования</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модели бизнес-процессов управления (функции бизнес-процесса, порядок выполнения и управления). 2. Модели информационных потоков. 3. Модели потоков данных системы бюджетирования. 4. Описание в форме таблиц (перечень документов, альбом документов). 5. Описание в форме текста процессов бюджетирования
<p>Описание материальных потоков при работе подразделения предприятия, например, склада готовой продукции</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модели информационных потоков и материальных ресурсов (описаны функции процесса, потоки информации и материальных объектов). 2. Описание материальных потоков в форме таблиц с перечнем ссылок на спецификации
<p>Разработка системы документооборота в организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модели потоков документов 2. Описание перечня документов в форме таблиц

При формировании модели бизнес- процессов для предприятия строится функциональная модель AS-IS («Как есть»). Такая модель позволяет систематизировать действующие в данный период времени бизнес-процессы, а также используемые информационные объекты.

На этапе построения модели AS-IS важным считается строить максимально приближенную к действительности модель, основанную на реальных потоках и процессах, а не на их идеализированном представлении, поскольку на основе этого выявляются «узкие места» во взаимодействии бизнес-процессов и организации в целом (нужный документ не оказывается в нужном месте в нужное время, отсутствуют обратные связи по управлению, на проведение работы не оказывает влияния ее результат, бесполезные, неуправляемые и дублирующие работы, и т.п.), определяется необходимость тех или иных изменений в существующей структуре.

Такую модель часто строят с использованием различных графических нотаций и CASE- средств. При процессном описании бизнеса с целью повышения эффективности управления бизнес-процессами построение модели AS-IS предполагает дальнейший переход к модели TO-BE («Как должно быть») – модели новой организации бизнес-процессов.

Модель TO-BE нужна для оценки последствий в результате изменений деятельности предприятия и анализа альтернативных путей выполнения работы. Именно модель TO-BE помогает понять и разработать проект процессного управления бизнес-деятельностью предприятия, а также понять и установить конкретные места контрольных точек проекта.

К настоящему времени информационные системы предприятий для управления их бизнес-деятельностью (формализованными бизнес-процессами) можно представить как совокупность приложений, поддерживающих бизнес- процессы предприятия, в рамках которых обрабатывается поток стандартизованных бизнес-объектов (договоров, счетов, заявок и т.д.), причем собственно логика этих процессов реализована вне приложений в интеграционном слое (платформе). Такой слой может быть представлен или отдельным продуктом, или в рамках сервера приложений.⁸

Поскольку бизнес-процесс – это совокупность шагов, выполняемых его участниками («ручных» шагов, выполняемых людьми, и автоматизированных шагов, выполняемых приложениями), то необходима некоторая исполнительная система, реализующая логику самого бизнес-процесса и организующая в соответствии с ней выполнение совокупности всех шагов бизнес-процесса.

Для этой цели системы управления Work Flow подходят как нельзя лучше: они позволяют отделить контроль бизнес- процесса и управление им от приложений, реализующих функции бизнес-процесса. Это, в частности,

⁸ ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-2-2009 Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Часть 2. Проведение оценки. М.: Стандартинформ, 2010. 14 с.

позволяет гибко изменять бизнес-процессы в соответствии с потребностями бизнеса (во многих случаях при этом сами приложения не изменяются).

Метод и инструментарий Work Flow используется для описания бизнес-процессов на необходимом уровне детализации, например для уровня функций подразделений и операций, выполняемых отдельными сотрудниками. Суть метода Work Flow состоит в отображении на схеме последовательно выполняемых функций (работ, операций), здесь бизнес-процессы могут быть представлены сквозными, параллельными, единичными во взаимосвязи и взаимодействии.

1.2 Жизненный цикл процессно-ориентированной организации.

Модель жизненного цикла процессно-ориентированной организации позволяет оценить текущий уровень зрелости бизнес-процессов в организации. Оценка должна помочь с дальнейшей разработкой мероприятий по внедрению и совершенствованию процессного управления в организации, т.е. перехода на новый этап жизненного цикла организации.

Дело в том, что нельзя перепрыгнуть через этап, например, с 1-го на 4-й, не пройдя промежуточные этапы. Организация не сможет управлять процессами, если они не определены и не описаны, также, не будет она способна совершенствовать свои процессы, если они не измеряются и не контролируются. Каждому этапу жизненного цикла соответствуют свои инструменты управления.

Предложенные ниже уровни зрелости (Таблица 3) являются обобщенными и могут применяться как для оценки цепочки процессов целого предприятия, так и для построения отдельного процесса.

Таблица 3 – Уровни зрелости процессно-ориентированной организации

Название этапа	Описание
1. Начальный	Процессы не определены либо непредсказуемые и неконтролируемые.

Продолжение таблицы 3

2. Интуитивно управляемый	Определены единичные процессы. Зачастую процессы появляются в ответ на определенные события.
3. Определенный	Процессы определены на уровне всей организации. Процессы исполняются заблаговременно.
4. Управляемый количественно	Процессы измеряются и контролируются.
5. Оптимизируемый	Процессы непрерывно совершенствуются.

На начальном этапе процесс является достаточно аморфным, не имеющим четкой функциональной структуры. Отдельные процедуры процесса игнорируются, в связи с чем ход его реализации зачастую является форсированным. Отсутствует четкое распределение ролей и регламентированных результатов. То, что результат процесса все-таки достигается, во многом обусловлено добросовестностью руководства и отдельных исполнителей. На рисунке 4 представлены остальные процессные уровни.

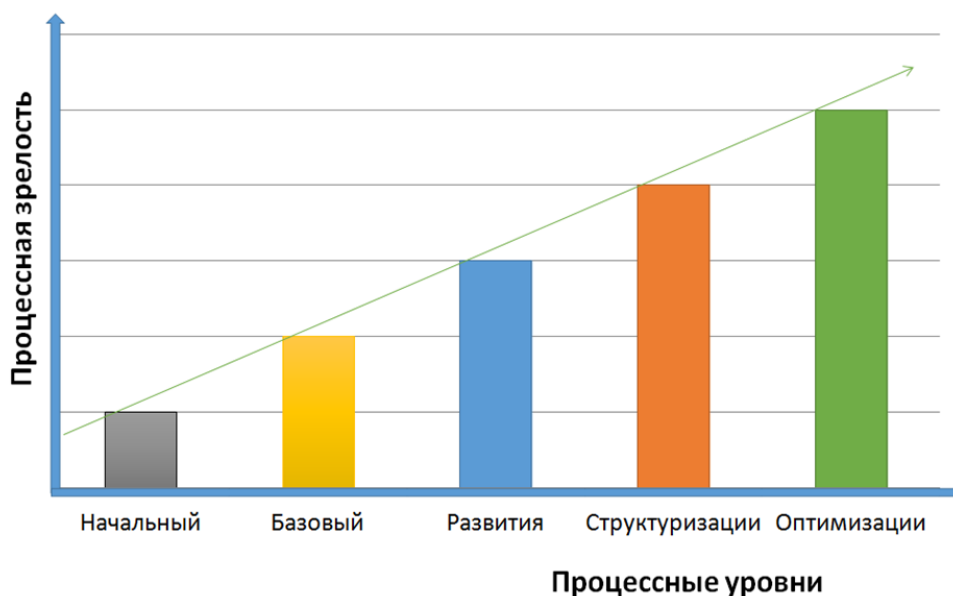


Рисунок 4 – Жизненный цикл процессной организации

Интуитивно управляемый этап отличается применением существующего опыта реализации аналогичных процессов на практике. Начинает выстраиваться логическая структура процесса.

На определенном уровне процесс сформирован и задокументирован, все текущие процедуры в рамках компании зафиксированы и интегрированы

между собой. Начиная с этого этапа процесс становится окончательно сформировавшимся логически.

На управляемом устанавливаются критерии (показатели) эффективности бизнес-процесса через определение конкретного конечного результата. Процесс становится менее ресурсоемким. Определяются алгоритмы сбора и анализа достигнутых результатов процесса. Все эти изменения позволяют достичь нужного уровня управляемости, измеримости, и контролируемости процесса.

Переход на пятый этап позволяет обеспечить высокую эффективность реализуемого процесса путем корректировки существующих регламентов, внедрения новых методик, оптимизирующих процесс.

Уровень зрелости компании определяет возможный уровень зрелости её процессов, так как компания низкого уровня зрелости просто не готова для процессов более высокого уровня зрелости.⁹

Компании необходимо достичь соответствующего уровня компетенций в каждом из оцениваемых параметров для доведения своих бизнесов процессов до соответствующего уровня зрелости. Различный уровень зрелости отдельных показателей показывает, в какой области требуется проведение корректирующих мероприятий.¹⁰

Только при условии прохождения через все этапы жизненного цикла процессно-ориентированной организации можно прогнозировать сокращение затрат ресурсов компании на его реализацию и достичь ключевых параметров эффективности бизнес-процесса: предсказуемости и высокой эффективности.

1.3 Критерии оценки развития процессно-ориентированной организации.

Не оценив процессную зрелость, невозможно понять, нигде организация находится сегодня, ни куда она стремится попасть, встав на

⁹ Looy A.V., Backer M., Poels G. Which maturity is being measured? A classification of business process maturity models // SIKS/BENAIS conference on enterprise information systems. Netherlands: SIKS, 2010. Vol. 662.P. 7

¹⁰ CMMI for Services. Version 1.2: technical report. USA: Carnegie Mellon University, 2009. 545 p.

процессный путь. Множество консультантов и поставщиков ПО использует множество моделей процессной зрелости, варьирующихся от примитивной пятибалльной шкалы до многомерной методологии.¹¹

Обычно оценка зрелости рассматривает способность организации управлять своими бизнес-процессами, то есть ее возможности в области BPM. С другой стороны, оценка зрелости может фокусироваться на эффективности процессов с точки зрения бизнеса. В некоторых случаях решаются обе задачи. С течением времени и в зависимости от целей одна и та же организация может практиковать различные подходы к оценке зрелости.¹²

Польза от проведения оценки заключается в фиксации текущего уровня способностей организации для последующих сравнений. Кроме того, она позволяет выявить разрывы между текущим и желаемым состоянием. За таким анализом потенциала улучшений следует разработка плана действий или перспективной программы BPM, речь о которых пойдет ниже.

На момент написания этой работы насчитывалось свыше тридцати различных подходов к оценке процессной зрелости, используемых множеством консультантов, аналитиков и поставщиков программных продуктов, и этот список продолжает расти.

В последние годы отмечается все более широкое использование моделей зрелости управления проектами для оценки фактического положения организации по сравнению с ее потенциальными возможностями и достижениями других компаний в конкретных аспектах управления. На практике используют множество модели зрелости управления проектами.

По результатам сравнительного анализа моделей зрелости управления процессно-ориентированной организацией, в данной работе приведены наиболее применимые из них в российской практике для анализа процессной зрелости (рис.5).

¹¹Уровень зрелости организации.[Электронный ресурс]. Режим доступа:https://www.elitarium.ru/hand/uroven_zrelosti_organizacii.html, свободный

¹² Вагнер Ю.Б. BPM без бизнеса // Открытые системы. СУБД. 2012. № 2. С. 59–62.

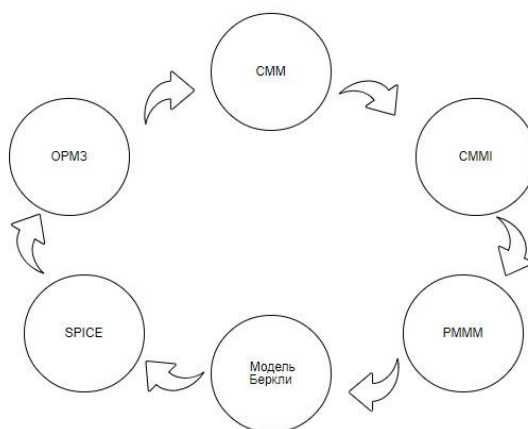


Рисунок 5 – Модели процессной зрелости

Общее количество моделей процессной зрелости, разработанных на данный момент, варьируется. Так, по мнению различных ученых, насчитывается от 61 до 200 моделей процессной зрелости предприятия, разработанных как крупными исследовательскими компаниями, так и небольшими консалтинговыми фирмами, сосредоточенными на построении процессов предприятий различных сфер деятельности.

К наиболее распространенным и получившим мировую известность моделям процессной зрелости относят:¹³

- модель CMMI;
- модель SPICE;
- BPMM;
- модель Gartner;
- модель Forrester.

Прародителем всех моделей процессной зрелости можно считать модель развития способности компании разрабатывать программное обеспечение – Capability Maturity Model (CMM), появившуюся в 1991 г.

Необходимость ее создания была вызвана неспособностью компаний управлять большими проектами, которые выполнялись со значительным нарушением сроков и превышением запланированного бюджета.

¹³ The Community Cyber Security Maturity. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2007/2755/00/27550099b-abs.html>, свободный. – Загл.с эк-рана

В 1993 г. с одобрения ISO была создана международная Проектная организация SPICE, которая к 1995 г. подготовила девять документов под общим названием «Оценка процессов, связанных с программным обеспечением» (модель процессной зрелости SPICE), где рассматривались все задачи, возникающие при проведении оценки: от построения рейтингов процессов до обучения участников проекта. Модель определяла шесть уровней развитости процесса, включала описания всех общих практик для всех уровней развитости и всех основных практик для всех процессов из процессных областей.¹⁴

Впоследствии модель легла в основу стандарта ISO/IEC TR 15504 – CMM “Information Technology. Process Assessment”. Аутентичный перевод, получивший статус стандарта ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 «Информационные технологии. Оценка процессов», подготовлен в 2009 г., введен в действие с 2010 г. Успех моделей CMM и SPICE привел к разработке моделей CMM для других сфер деятельности, не связанных с программным обеспечением.

Увеличение числа моделей вызывало путаницу, поэтому в 2002 г. был создан новый набор моделей CMMI (Capability Maturity Model Integration), содержащий набор рекомендаций в виде практик, реализация которых, по мнению разработчиков, позволяет повышать уровень процессной зрелости организации. Модель процессной зрелости Gartner была разработана в 2006 г. М.Дж. Меленовски и Дж. Синуром и предназначена для разъяснения организациям, каким образом можно легко управлять изменениями в становлении процессного менеджмента в организации.¹⁵

Относительно недавно, появилась эталонная модель оценки процессной зрелости, демонстрирующая попытку избавиться от ограничения, связанного с проектной природой бизнеса организации. Эта модель

¹⁴ CMMI for Development, Version 1.3. Improving process for developing better products and services. USA: Carnegie Mellon University, 2010. 482 p

¹⁵ A model for best practice driven information security governance. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/524?show=full>, свободный. – Загл. с эк-рана.

предложена Object Management Group (OMG) и называется BPMM (Business Process Maturity Model).¹⁶

Модель Forrester была разработана в 2011 г. представителями американской компанией по исследованию рынка Forrester Research К. ле Клэрор и К. Муром для оценки уровня процессной зрелости организации. Она определяет основные способности, которые необходимы для максимизации ценности и выхода от внедрения процессного подхода.¹⁷

В рамках данной работы был проведен сравнительный анализ уровней зрелости в представленных выше моделях (Таблица 4.)¹⁸

Таблица 4 - Различные уровни моделей процессной зрелости

СММІ	BPMM	Gartner	SPICE	Forrester
		<i>Понимание неэффективности.</i> Понимание, что определенных улучшений невозможно достичь традиционными методами.	<i>Невыполняемый.</i> Основные практики процесса не выполняются.	<i>Отсутствующий.</i> Бизнес-процессы не осмыслены, не формализованы, потребность не осознана.
<i>Начальный.</i> Процессы непредсказуемые, слабо контролируемые.	<i>Начальный.</i> Бизнес-процессы выполняются не последовательно и иногда спонтанно, с результатами, которые сложно предсказать	<i>Знание процессов.</i> Выделение и визуализация процедур в рамках функций.	<i>Выполняемый неформально.</i> Основные практики процесса большей частью выполняются. Эффективность выполнения не планируется	<i>Спонтанный.</i> Случайные, не последовательные, не спланированные, неорганизованные

¹⁶ Ахен Д., Клауз А., Тернер Р. СММІ: Комплексный подход к совершенствованию процессов. М.: МФК, 2005. 330 с

¹⁷ В., Alden J. The business process maturity model (BPMM): what, why and how. URL: bptrends.com/publicationfiles/02-07-COL-BPMMWhatWhyHow-CurtisAlden-Final.pdf

¹⁸ СММІ® for Development, Version 1.2 . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/06tr008.cfm>, свободный. – Загл. с эк-рана.

Продолжение таблицы 4

<p><i>Управляемый.</i> Процессы определены на уровне проектов. Зачастую процессы появляются в ответ на определенные события</p>	<p><i>Управляемый.</i> Стабилизация работы внутри подразделений, выполнение работы повторяемым образом</p>	<p><i>Внутрипроцессная автоматизация и контроль.</i> Систематическое выделение, представление и анализ процессов</p>	<p><i>Планируемый и отслеживаемый.</i> Выполнение процесса планируется и отслеживается. Производительность верифицируется в соответствии с определенными процедурами</p>	<p><i>Повторяемый.</i> Интуитивные, недокументированные, осмысленные, выполняются по мере необходимости</p>
<p><i>Определенный.</i> Процессы определены на уровне всей организации. Процессы исполняются заблаговременно</p>	<p><i>Стандартизированный.</i> Общие, стандартные процессы, сформированные с учетом лучших практик</p>	<p><i>Межпроцессная.</i> Автоматизация и контроль. Анализ и контроль сквозных процессов, автоматизированное управление процессами</p>	<p><i>Вполне определенный.</i> Основные практики выполняются в соответствии с определенным процессом</p>	<p><i>Описанный.</i> Задokumentированные, предсказуемые, периодические и оцениваемые, осмысленные</p>
<p><i>Управляемый на основе количественных данных.</i> Процессы измеряются и контролируются</p>	<p><i>Предсказуемый.</i> Производительность процесса управляется статистическими методами. Результаты процесса можно предсказать</p>	<p><i>Управление цепочкой добавленной стоимости.</i> Автоматизированное управление процессами, непрерывное улучшение</p>	<p><i>Управляемый количественно.</i> Выполняются измерения производительности, результаты анализируются. Количественное понимание развитости процесса</p>	<p><i>Измеряемый.</i> Хорошо управляемые, формализованные, зачастую автоматизированные, регулярно измеряемые</p>
<p><i>Оптимизируемый</i> Фокус на совершенствование процессов</p>	<p><i>Инновационный.</i> Улучшения процессов позволяют закрыть пробелы между текущими возможностями</p>	<p><i>Адаптивная структура бизнеса.</i> Управление стоимостью предприятия: связь результатов процесса с целями, расширение цепочки создания стоимости</p>	<p><i>Непрерывно совершенствуемый.</i> На основе целей организации устанавливаются количественные целевые значения эффективности и результативности процесса. Непрерывное улучшение процесса.</p>	<p><i>Оптимизируемый.</i> Непрерывные и эффективные, интегрированные, преактивные, обычно автоматизированные.</p>

Все эти концепции объединяют схожие черты. Основным принципом их построения является переход от нижнего уровня зрелости к высшему, что предусматривает постоянное совершенствование процесса. Большинство моделей используют пятиуровневую систему оценки.¹⁹

С точки зрения процессного подхода, наиболее подходящей моделью является интегрированная модель технологической зрелости (Capability Maturity Model Integrated, CMMI), которая была обобщена для любого из широкого спектра процессов в различные организации.²⁰

В ходе работы был проведен сравнительный анализ моделей зрелости и выделены общие черты, соответствующие каждому уровню.

В рассматриваемых моделях процессной зрелости (CMMI, SPICE, BPM, Gartner и Forrester), сформированных в период с 1991 по 2011 г. и направленных на оценку зрелости бизнес-процессов предприятия, количество уровней зрелости варьируется от 5 до 6.²¹ Уровни процессной зрелости разных моделей имеют общие черты, позволяющие объединить их в следующие обобщенные уровни: начальный, базовый, развития, структуризации и оптимизации.²²

В таблице 5 представлены уровни комбинированной модели оценки уровня зрелости процессно-ориентированной организации.

Таблица 5 - Сводная характеристика уровней зрелости комбинированной модели

Название уровня	Характерные черты
Начальный	<ul style="list-style-type: none"> – Деятельность организации основана на личном опыте руководителей и сотрудников; – Отсутствие общепринятой регламентированной последовательности выполнения процессов. – Выявлены основные бизнес-процессы.

¹⁹ Уровень зрелости организации. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: https://www.elitarium.ru/hand/uroven_zrelosti_organizacii.html, свободный. – Загл.с эк-рана

²⁰ Melenovsky M.J., Sinur J. BPM maturity model identifies six phase for successful BPM adoption // Gartner Research Technical Report. USA: Gartner, 2006. URL: gartner.com/doc/497289/bpm-maturity-model-identifies-phases

²¹ The Community Cyber Security Maturity. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2007/2755/00/27550099b-abs.html>, свободный. – Загл.с эк-рана

²² Sinur J., Hill J.B. Magic quadrant for business processmanagement suites // Gartner Research Technical Re-port. USA: Gartner, 2009. С. 42–53.

Продолжение таблицы 5

Базовый	<ul style="list-style-type: none"> – Введение первичных стандартов выполнения процесса; – Выборочное выделение и классификация процессов;
Развития	<ul style="list-style-type: none"> – Введение всех бизнес-процессов организации; – Внедрение и использование общепринятой стандартизации. – Осуществление единой задокументированной политики поведения сотрудников организации;
Структуризации	<ul style="list-style-type: none"> – Введение системы оценки эффективности бизнес-процессов с помощью показателей; – Описание бизнес-процессов и система показателей синхронизированы между собой, что позволяет оценить эффективность деятельности организации;
Оптимизации	<ul style="list-style-type: none"> – Мониторинг показателей и анализа деятельности организации; – Проведение корректирующих действий (реинжиниринг) бизнес-процессов; – Отражение корректирующих действий во внутренних документах; – Непрерывное управление и совершенствование бизнес-процессов;

Присвоение каждой следующей градации зрелости осуществляется путем соответствия критериев представленных в таблице 6.

Таблица 6 – Критерии этапов процессной зрелости

Этапы процессной зрелости	Критерии этапа
<i>1. Начальный</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководитель процесса демонстрирует понимание различия между процессным и функциональным управлением. 2. Определен порядок взаимодействия и Последовательность выполняемых операций и ответственные за выполнение операций. 3. Есть описание процедуры непрерывного улучшения бизнес-процессов компании. 4. Требования потребителей процесса формализованы и известны участникам процесса. 5. На основании формализованных требований определены выходы для потребителя процесса (выходы процесса). 6. Разработана документация, регламентирующая деятельность в рамках процесса (информационные карты, процедуры, инструкции, положения и т.д.). 7. Существует обратная связь с потребителями процесса. 8. В рамках процесса осуществляются измерения каких-либо характеристик качества процесса, которые важны с точки зрения его руководителя. Осуществляется фрагментарный анализ этих характеристик.

Продолжение таблицы 6

<p>2. <i>Базовый</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формализованные требования потребителя трансформированы в выходные характеристики качества процесса, демонстрирующие выполнение этих требований. 2. Разработана документация процесса, определяющая порядок сбора и анализа данных о выходных характеристиках качества процесса. 3. Несоответствия процесса формулируются в терминах несоответствия выходных характеристик качества процесса, требованиям потребителя процесса. Измерение и анализ выходных характеристик качества процесса. введены в постоянную практику 4. Управление процессом осуществляется на основе измерения и анализа выходных характеристик качества процесса с последующими корректирующими действиями. 5. Участники процесса наделены полномочиями и ресурсами для поддержания в рамках требований выходных характеристик качества процесса. 6. В рамках корректирующих действий, при поиске причин несоответствий, подтверждение причин несоответствий осуществляется с помощью статистических методов или других адекватных методов. 7. Выходные характеристики качества процесса находятся в установленных потребителем границах требований.
<p>3. <i>Развития</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренние характеристики качества процесса, влияющие на его выходные характеристики качества, формализованы, измеряются и анализируются. 2. Выходные характеристики качества процесса, влияющие на его выходные характеристики качества, формализованы, измеряются и анализируются. 3. На практике реализуется стратегия предупреждения несоответствий (предупреждающие действия): управление процессом, т.е. поддержание его выходных характеристик качества в границах требований, осуществляется на основе измерения, анализа и мероприятий в отношении входных и внутренних характеристик качества процесса 4. Участники процесса наделены полномочиями и ресурсами для мероприятий по изменению выходных характеристик качества процесса в соответствии с целями качества. 5. Улучшение процесса осуществляется мероприятиями в отношении факторов, влияющих на выходные характеристики качества процесса – способность процесса к улучшению качества. 6. Регистрируется заметная тенденция роста удовлетворенности потребителей процесса выходными характеристиками.

Продолжение таблицы 6

<p><i>4. Структуризации</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1. Деятельность, не добавляющая ценность для потребителя процесса в компании, выявлена, устранена или минимизирована2. Деятельность, не добавляющая ценность для потребителя процесса, но необходимая компании, выявлена и минимизирована.3. Проблемные места процесса после их выявления и минимизации находятся под управлением.4. Участники процесса количественно оценивают влияние изменений процесса на его эффективность.5. Существует практика быстрого распространения информации внутри процесса об изменениях требований потребителя.
<p><i>5. Оптимизации</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1. Внедрена постоянно действующая система обучения участников процесса новым перспективным направлениям в образовании и связанным с ними технологиями, повышающими качество.2. Определяются альтернативные пути развития процесса.3. Управление изменениями введено в постоянную практику.

2 Исследования состояния развития процессной организации на примере компании ООО «Флог».

2.1 История создания и развития компании ООО «Флог».

Система “Pixlpark” – это платформа разработанная компанией ООО «Флог» для создания интернет-магазинов по продаже полиграфии и фотопродукции.

Клиентами компании являются небольшие типографии, которые хотят вывести свой бизнес на новый уровень за счет онлайн продаж. На базе платформы “Pixlpark” создаются и поддерживаются сотни сайтов, которые имеют свой уникальный дизайн и выглядят вполне самостоятельно. Но со стороны программной части все устроено таким образом, что все клиенты пользуются одними и теми же модулями, базой данных. Клиент имеет образец сайта и доступ в административную панель, изображенную на рисунке 2, где может осуществить необходимые настройки страниц, товаров и других возможностей системы.

Также компания ООО «Флог» предоставляет услуги по настройке структуры сайта, подключению систем доставки и оплаты.

Полное наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «Флог»

Юридический адрес компании: 634028, г. Томск, ул. Фрунзе 117а, офис 605.

Миссия компании: Позволять организовать прием заказов на весь спектр полиграфической продукции через интернет.

Организационная структура управления компанией представлена на рисунке 6.

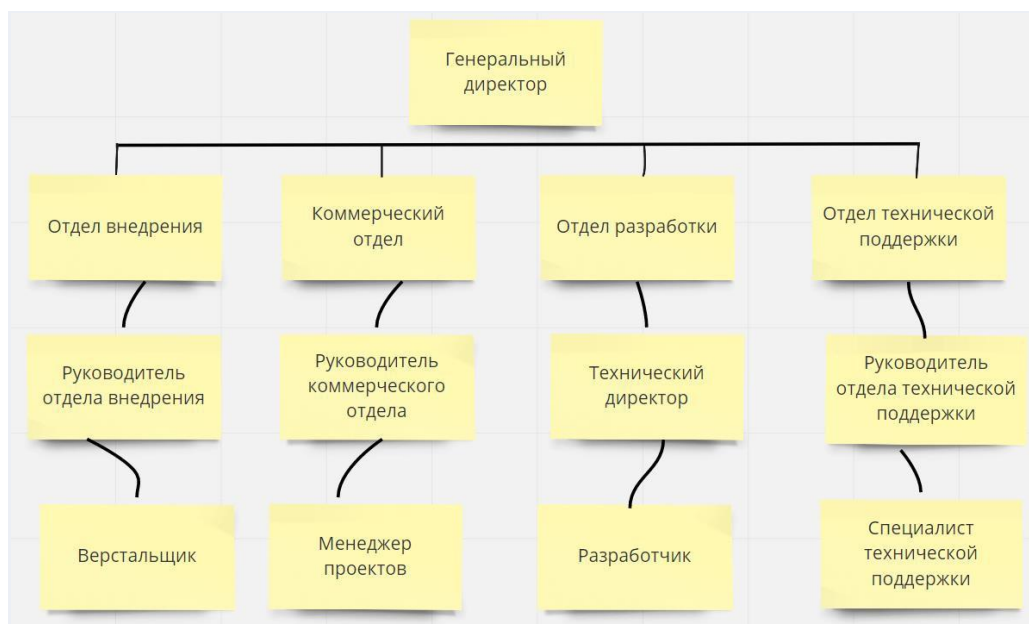


Рисунок 6 - Организационная структура компании «Флог»

В организационной структуре генеральный директор организации осуществляет стратегическое управление организацией, а также осуществляет общее руководство, обеспечивает выполнение всех принимаемых организацией обязательств, принимает меры по обеспечению безопасных условий труда, принимает решения о кадровых перестановках.

Руководитель коммерческого отдела формирует основные ценовые предложения по имеющимся услугам, занимается финансовыми вопросами организации, а также совместно с техническим директором осуществляет общее руководство, контролирует платежи.

Менеджер проектов занимается работой с клиентами (заключение договоров, оформлением закрывающих документов, выставлением счетов и организационными вопросами, помогает клиентам запустить интернет-магазин по продаже полиграфии).

Разработчик, вне зависимости от специализации — создает ПО, а также проводит его дальнейшее тестирование и отладку. При этом разработчик должен уметь составить грамотное техническое задание (ТЗ) и разбираться в соответствующей терминологии.

Специалист технической поддержки осуществляет грамотную, понятную клиенту консультацию. И не только. Он также предоставляет

клиенту информацию: где и как найти ту или иную ссылку, или документ. Чтобы оказывать такую помощь качественно, специалист технической поддержки досконально знает функционал платформы.

Компания ООО «Флог» уже более 5 лет успешно работает на рынке программных решений для печатного бизнеса. Уникальный опыт разработки графического ПО, переданный головной компанией «Aurigma», с пониманием проблем печатной индустрии позволяет компании создавать востребованные и конкурентоспособные решения.

Главная задача компании — освободить печатные компании от рутинных действий на этапе приема заказов и подготовки их к печати, позволить компаниям сфокусироваться на главном — качественной печати. В России термин еще недостаточно устоялся, и наряду с Web-to-print встречаются такие варианты, как «удаленная публикация» (remote publishing), Web2Print, «Веб-ту-принт» и пр. Web-to-print на одноименном русскоязычном сайте определяется как «коммерческий допечатный процесс, который заполняет пробел между цифровым контентом в Сети и коммерческим печатным производством. Этот процесс позволяет типографии, клиенту и, возможно, графическому дизайнеру создавать, редактировать и утверждать макеты в электронном виде во время фазы допечатной подготовки».

Web-to-print иногда путают с электронной коммуникацией с типографией: полиграфическая компания может принимать заказы через Интернет и утверждать, что она давно использует Web-to-print. Но на самом деле сущность этой технологии иная. «Web-to-print — это попытка переложить на заказчика и на систему автоматизации предприятия выполнение большого количества рутинной работы... Клиент самостоятельно формирует на сайте типографии свой заказ в соответствии с требованиями, описанными в web-ресурсе, и на основании предлагаемых типовых шаблонов. После чего заказчик сам же утверждает работу в производство. Поскольку заказ типовой (система просто не позволит создать какой-либо другой), то его исполнение для типографии пройдет намного проще и спокойнее, чем

обычный. В итоге себестоимость такого заказа для типографии существенно снижается, а значит, и отпускная цена может быть уменьшена»

Интерфейс систем Web-to-print схож с интерфейсом настольных издательских систем и развивается на их основе. Настольные издательские системы получили развитие с повсеместным распространением персональных компьютеров. Однако они рассчитаны на профессиональных верстальщиков и графических дизайнеров, а технологии Web-to-print базируются на принципах простоты и общедоступности. В идеале любой пользователь может самостоятельно подготовить свое издание в таком виде, в каком ему необходимо: большая часть программных решений на рынке Web-to-print предлагает пользователю интуитивно понятный, основанный на шаблонах WYSIWYG-интерфейс (с англ. What You See Is What You Get — «что видишь, то и получаешь»). В оболочку соответствующих сайтов встраивается графический редактор, визуально воспроизводящий все действия человека, создающего на основе шаблонов собственный макет. Этот графический редактор содержит минимально необходимый функционал настольных издательских систем — инструменты, позволяющие пользователям перемещать, добавлять, изменять и удалять элементы шаблона в соответствии с заранее заданными правилами. Сайты содержат ограниченный набор шаблонов, иногда может поддерживаться загрузка дополнительных пользовательских шаблонов. Эти функции обычно не зависят от операционной системы или браузера.

На современном полиграфическом рынке (как западном, так и российском) можно выделить несколько отраслей, где к настоящему времени уже активно используется технология Web-to-print:

- оперативная полиграфия (изготовление визиток, буклетов, рекламной продукции),
- услуги фотопечати (особенно стремительно набирает обороты популярность фотокниг, изготавливаемых таким способом),

– изготовление сувенирной продукции (футболок, бейсболок, кружек, флагов и т. п.).

Преимущества внедрения Web2print платформы в полиграфический бизнес:

– *Оформление заказов в режиме 24/7*
возможность оформлять заказы из любого места и в любое время

– *Оформление заказов по готовым шаблонам*
возможность выбирать для печати существующие дизайны полиграфии

– *Предпросмотр материалов печати*
возможность еще на этапе оформления представлять напечатанный заказ

– *Слежение за исполнением и доставкой заказов*
возможность в любое время узнавать состояние готовности заказов

– *Оплата заказов электронной наличностью*
возможность оплачивать заказы любым удобным способом

2.2 Анализ и организация основных бизнес-процессов ООО «Флог».

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяется имеющимся в распоряжении предприятия имуществом и источниками его финансирования.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдалось увеличение выручки от продаж. В таблице 7 представлен баланс ООО «Флог».

Таблица 7 – Баланс ООО «Флог»

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
АКТИВ			
Материальные <u>внеоборотные активы</u>	1150	345	249
Нематериальные, финансовые и другие <u>внеоборотные активы</u>	1120	1725	3571
Запасы	1210	0	0
Доходные средства и денежные эквиваленты	1250	6438	8615
Финансовые и другие оборотные активы	1230	1045	1608
БАЛАНС	1600	9554	14043
ПАССИВ			
Капитал и резервы	1370	10251	9839
Целевые средства	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	1410	0	-
Другие долгосрочные заемные средства	1420	0	-
Краткосрочные заемные средства	1510	0	-
Кредиторская задолженность	1520	(697)	1204
Другие краткосрочные обязательства	1540	0	3000
Баланс	1700	9554	14043

Активы на 31 декабря 2017 г. характеризуются следующим соотношением: 21,7% внеоборотных активов и 78,3% текущих. Активы организации в течение всего анализируемого периода уменьшились на 4 489 тыс. руб. (на 32%). Несмотря на снижение активов, собственный капитал увеличился на 4,2%, что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на рисунке 7.

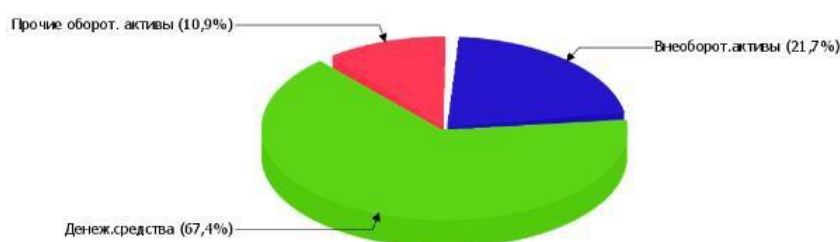


Рисунок 7 – Структура активов ООО «Флог» на 31 декабря 2017 год

Снижение величины активов организации связано со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- денежные средства и денежные эквиваленты – 2 177 тыс. руб. (47,5%);
- нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы – 1 846 тыс. руб. (40,3%);
- финансовые и другие оборотные активы – 562 тыс. руб. (12,3%).

Одновременно, в пассиве баланса снижение наблюдается по строкам:

- другие краткосрочные обязательства – 3 000 тыс. руб. (61,2%);
- кредиторская задолженность – 1 901 тыс. руб. (38,8%).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "материальные внеоборотные активы" в активе и "капитал и резервы" в пассиве (+96 тыс. руб. и +412 тыс. руб. соответственно).

На 31.12.2017 собственный капитал организации составил 10 251,0 тыс. руб. За 2017 год собственный капитал организации возрос на 412 тыс. руб.

Таблица 8 – Отчет о финансовых результатах ООО «Флог»

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2017 г.
Выручка	2110	18891	11393
Расходы по обычной деятельности	2220	(8523)	(3560)
Проценты к уплате	2330	(0)	(560)
Прочие доходы	2340	1723	4620
Прочие расходы	2350	(2152)	(4745)
Налогов на прибыль (доходы)	2410	(529)	(556)
Чистая прибыль (убыток)	2400	31818	25434

В таблице 9 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Флог» за 2017 год и аналогичный период прошлого года.

По данным "Отчета о финансовых результатах" за год организация получила прибыль от продаж в размере 27 414 тыс. руб., что равняется 145,1% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 12 461 тыс. руб., или на 83,3%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдалось увеличение выручки от продаж на 7 498 тыс. руб. при одновременном снижении на 4 963 тыс. руб. расходов по обычной деятельности.

Таблица 9 – Обобщенные основные финансовые результаты деятельности
ООО «Флог»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2016	2017	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	11 393	18 891	+7 498	+65,8	15 142
2. Расходы по обычным видам деятельности	-3 560	-8 523	-4 963	↓	-6 042
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	14 953	27 414	+12 461	+83,3	21 184
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	9 365	3 875	-5 490	-58,6	6 620
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	24 318	31 289	+6 971	+28,7	27 804
6. Проценты к уплате	-560	–	+560	↑	-280
7. Налоги на прибыль (доходы)	-556	-529	+27	↑	-543
8. Чистая прибыль (убыток) (5- 6-7)	25 434	31 818	+6 384	+25,1	28 626

Главной особенностью компании ООО «Флог» является то, что она не реализуют активные продажи в общепринятом смысле. Обращения новых клиентов построены на рекомендациях текущих клиентов компании и ее партнеров. Такая особенность накладывает высокий уровень обязательств на работу всех процессов компании — только хорошо отлаженные процессы и постоянное их улучшение, позволяет высококачественно удовлетворять

потребности клиентов и, тем самым, повышать уровень репутации на web-to-print рынке.

На современном полиграфическом рынке (как западном, так и российском) можно выделить несколько отраслей, где к настоящему времени уже активно используется технология Web-to-print:

- оперативная полиграфия (изготовление визиток, буклетов, рекламной продукции),
- услуги фотопечати (особенно стремительно набирает обороты популярность фотокниг, изготавливаемых таким способом),
- изготовление сувенирной продукции (футболок, бейсболок, кружек, флагов и т. п.).

Pixlpark уже давно перестал быть просто онлайн-конструктором для визиток. Сегодня – это многогранная web-to-print платформа, у которой постоянно появляются новые области применения. Какие-то из них находит компания, а какие-то – ее клиенты, которые видят интересные возможности и адаптируют их для себя.

Описание основных бизнес-процессов компании начинается с разграничения процессов. На данном этапе необходимо обрисовать общее поле деятельности. Понять какие процессы существуют в компании и определить где заканчивается один, и начинается другой процесс.

Первое что необходимо сделать, это создать карту основных бизнес процессов компании. Таким образом, получится обозначить какие основные бизнес процессы наиболее важны для оказания качественной услуги.

Бизнес - процесс – совокупность взаимосвязанных мероприятий и задач, направленных на достижение конечной цели (создание определенного продукта или услуги) имеющих ценность для конечного потребителя.

В рамках данной главы был проведен тщательный анализ деятельности организации, в результате которого была предложена модель основных бизнес процессов компании ООО «Флог» (Приложение Б).

При описании бизнес-процессов на этапе описания деятельности "как есть" получается большое количество процессов. Для того, что бы повысить эффективность обработки большого количества информации, процессы нужно правильно структурировать. Для этого, бизнес-процессы, существующие в компании, были разделены на три группы, каждая из которых обладает своими отличительными особенностями:

- Основные бизнес-процессы – генерируют доходы компании;
- Вспомогательные бизнес-процессы – поддерживают инфраструктуру компании,
- Бизнес-процессы управления – управляют компанией.

Основные процессы:

Прием заявок – процесс отвечает за прием и обработку всех клиентских заявок, вне зависимости от того, хочет ли он подключиться к платформе или клиенту нужна помощь в решении проблемы.

Сначала заявка регистрируется в CRM-системе и затем проходит обработку, в результате которой, определяются все необходимые, для выполнения, условия и назначается ответственный. Результатом процесса является, обработанная и назначенная исполнителю, заявка. Если заявка относится к подключению к платформе или на облуживание уже текущего сайта, то заявка переходит в процесс «Согласование объема услуг и стоимости».

Согласование объема услуг и стоимости – процесс необходим для того чтобы согласовать состав всех работ и итоговую стоимость. Определение стоимости и объема определяется индивидуально менеджером проектов. Если заявка клиента не может быть полностью удовлетворена согласно его требованиями, заявка рассматривается коммерческим директором.

Мониторинг проекта заказчика – процесс заключается в мониторинге проекта клиента. Процесс запускается если у клиента есть такое требование, либо по требованию коммерческого директора.

Мониторинг может проводиться как всей структуры интернет-магазина так и отдельных его частей. Условия определяются в процессе «Согласование объема и стоимости». Тем не менее, даже периодическое звонки менеджеров с простым вопросом «Все ли у вас хорошо работает?», являются мониторингом.

Выполнение заявки – непосредственное выполнение работ по заявке. После выполнения работ, необходимо провести контроль качества и удостовериться, что клиент доволен оказанной услугой. Задача закрываться только тогда, когда произведен контроль качества и произведен учет израсходованных ресурсов.

Вспомогательные процессы:

Коммуникации с клиентом – все контакты с клиентом и все что с этим связано. Данный процесс рассматривает следующие вопросы:

- Кто и когда связывается с клиентом?;
- Какое сообщение нужно донести до клиента?;
- Какие каналы коммуникаций используются?;
- В какой форме проходят сообщения?;
- И т.д.

Целью данного процесса является обеспечение простых и эффективных коммуникаций с клиентами на всех уровнях.

Персонал – все что касается набора, обучения, мотивации и текущей работы с персоналом компании.

Обеспечение оборудованием и ПО – процесс отвечает за обеспечение всех процессов компании необходимым оборудованием и программный обеспечением. Процесс начинается с требований по обеспечению, включает в себя закупку, установку и настройку оборудования.

Коммуникации с поставщиками – данный процесс дублирует цели и задачи процесса «Коммуникации с клиентом», но в отношении поставщиков.

Процессы управления:

Контроль ключевых показателей – процесс определяет кто, с какой периодичностью и какие контролирует показатели. Естественно данный процесс отвечает за разработку и внедрение действий, связанных с приведением показателей в норму.

Управление ресурсами – процесс отвечает за распределение и координацию всех ресурсов компании по процессам. Так же данный процесс отвечает за обеспечение ресурсами внутренних процессов и нужд компании.

Управление бизнес процессами – основная цель данного процесса – разработка, внедрение и оптимизация всех бизнес процессов компании. Постоянное улучшение деятельности компании – одна из задач данного процесса.

Управление продуктом – анализ, разработка, реализация и внедрение нового функционала платформы.

Стратегическое планирование и развитие – процесс, результатом которого является стратегия компании. Ее разработка, обеспечение, контроль и т.д. Совместно с процессом «Управление бизнес процессами», отвечает за эффективность и успех компании.

Управление финансами – управление финансовыми потоками включает в себя полный и своевременный учет движения денежных средств, регулирование денежных расчетов и составление графиков платежей и погашения дебиторской и кредиторской задолженности, контроль остатков дебиторской задолженности, определение оптимальных источников финансирования деятельности организации и даже анализ путей снижения затрат и т.д.

При анализе основной деятельности организации, в рамках данной работы была разработана модель основных бизнес-процессов компании ООО «Флог», которая теперь является отправной точкой в дальнейшей работе в оценке уровня процессной зрелости бизнес-процессов (Приложение Б).

2.3 Оценка уровня процессной зрелости бизнес-процессов ООО «Флог»

При внедрении новых или развитии существующих процессов, необходимо понять, в каком состоянии сейчас процессное управление в организации. И, исходя из текущего состояния, определить алгоритм перехода организации на новый уровень процессной зрелости.

За основу методики взят подход, описанный в предыдущей главе. В рамках данной работы выделяются следующие этапы уровней процессной зрелости:

- Начальный уровень;
- Базовый уровень;
- Уровень развития;
- Уровень структуризации;
- Уровень оптимизации;

При количественном анализе процессной зрелости компании ООО «Флог» был проведен анализ выполнения ключевых признаков процессной зрелости.

В оценке текущего состояния процессной зрелости внимание уделялось следующим критериям:

- Осознание различия между процессным и функциональным управлением;
- Определение порядка взаимодействия и последовательность операций;
- Наличие описание процедур непрерывного улучшения бизнес-процессов;
- Анализ требований потребителей процесса;
- Определение входов/выходов процессов;

- Разработка документаций, регламентирующих деятельность в рамках процесса;
- Наличие обратной связи с потребителями процесса;
- Развитие характеристик качества процесса;
- Наличие обратной связи участников процесса;

Шкала оценки уровня процессной зрелости представлена таблице 10.

Таблица 10 – Шкала оценки уровня процессной зрелости

Примечание:			
Число баллов	Оценка	Уровни соответствия	
< 16	не соответствует уровню зрелости I	Полностью соответствует	4
		Высокий уровень соответствия	3
		Средний уровень соответствия	2
		Низкий уровень соответствия	1
		Полностью не соответствует	0
от 16 до 22	Уровень зрелости I «Начальный»		
от 23 до 30	Уровень зрелости 2 «Базовый»		
от 30 до 39	Уровень зрелости 3 «Развития»		
от 40 до 50	Уровень зрелости 4 «Структуризации»		
≥58	Уровень зрелости 5 «Оптимизации»		

Оценка проводилась путем опроса ключевых сотрудников. В некоторых случаях предъявлялось документальные подтверждения соответствия критериев для уровня процессной зрелости.

Таблица 11 – Оценка ключевых критериев процессной зрелости компании

ООО «Флог»

Ключевые критерии процессной зрелости	Уровень соответствия (от 0 до 4 баллов)	Доказательства выполнения критерия процессной зрелости
1.Руководитель процесса демонстрирует понимание различия между процессным и функциональным управлением	1	Руководитель процесса ориентируется на требования потребителей. Участники процесса имеют разные знания важных для потребителя характеристик качества процесса и его результатов.
2. Определен порядок взаимодействия и последовательность выполняемых операций и ответственные за выполнение операций.	2	Компания не имеет комплексной карты организации бизнес-процессов. Описана модель последовательности выполняемых операции и частично присутствует указание на ответственных за выполнение и результат.
3. Есть описание процедуры непрерывного улучшения бизнес-процессов компании.	1	Разработаны мероприятия по совершенствованию некоторых процессов, но нет назначенных ответственных за их выполнение.
4. Требования потребителей процесса формализованы и известны участникам процесса	2	Был проведен анализ текущих клиентов компании, в результате которого были выявленные основные требования клиентов, а так же классификация по этим требованиям. Присутствуют документированные требования к выходам (результатам) процесса.
5.На основании формализованных требований определены выходы для потребителя процесса (выходы процесса)	2	Выходы процесса определены и зафиксированы в модели основных бизнес-процессов компании.

Продолжение таблицы 11

6.Разработана документация, регламентирующая деятельность в рамках процесса (информационные карты, процедуры, инструкции, положения и т.д.)	0	Организация не имеет разработанной документации по выполнению операций. Нет стандарта оценки эффективности выполнения операций.
7.Существует обратная связь с потребителями процесса	3	Отзывы клиентов, организован отдел технической поддержки.
8.В рамках процесса осуществляются измерения каких-либо характеристик качества процесса, которые важны с точки зрения его руководителя. Осуществляется фрагментарный анализ этих характеристик.	1	Выявлены основные характеристики качества процессов.
9.Выходные характеристики качества процесса, влияющие на его выходные характеристики качества, формализованы, измеряются и анализируются	1	Выявлены обобщенные качества основных бизнес-процессов.
10.Участники процесса наделены полномочиями и ресурсами для поддержания в рамках требований выходных характеристик качества процесса.	0	Не были выявлены ключевые характеристики качества процесса.
11.Улучшение процесса осуществляется мероприятиями в отношении факторов, влияющих на выходные характеристики качества процесса	0	Никаких мероприятий для определения факторов, влияющих на выходные характеристики качества процесса не были предложены.
12.Управление процессом осуществляется на основе измерения и анализа выходных характеристик качества процесса с последующими корректирующими действиями	0	Полностью не соответствует.
13.Деятельность, не добавляющая ценность для потребителя процесса в компании, выявлена, устранена или минимизирована	0	Анализ стоимости бизнес-процессов не проводился.

Продолжение таблицы 11

14. Внедрена постоянно действующая система обучения участников процесса новым перспективным направлениям в образовании и связанным с ними технологиями, повышающими качество.	0	Нет стандартизации процессов.
15. Существует практика быстрого распространения информации внутри процесса об изменениях требований потребителя.	0	Не настроена обратная связь внутри бизнес-процессов.
Общая сумма баллов	12 баллов	

В результате определения уровня соответствия критериев, характерных для первого этапа процессной зрелости, были получены общие оценки, анализ которых позволил заключить, что компания ООО «Флог» не соответствует первому уровню процессной зрелости, но приближается к нему. Так же можно добавить, что организация полностью не соответствует некоторым критериям, это связано с тем, что эти критерии относятся к высоким уровням процессной зрелости.

Результаты оценки показывают, насколько процессы в компании управляемы и предсказуемы.

Одинаковые задачи решаются разными людьми сходными методами. Однако отсутствуют документации по выполнению операций и стандарт для оценки эффективности операций, что ведет к отсутствию распределения ответственности. Весьма высока зависимость от отдельных сотрудников, что повышает вероятность ошибок.

Мониторинг же основных бизнес-процессов возникает как реакция на инцидент, который привел к потерям или создал проблему для организации.

Предлагаемая методика не может рассматриваться как всеобъемлющая и законченная. Методика содержат минимальный набор действий и инструментов для оценки зрелости процессов, не исключает применения других, может быть интегрирована в любую систему менеджмента организации и использоваться параллельно с другими методиками оценки.

С другой стороны, методика оценки не регламентирует содержательную часть системы менеджмента и процессов. В рамках этого подхода организация самостоятельно определяет свою ценность, процессы, критические факторы успеха, цели и показатели процессов, выбирает подходы к формированию эффективной коммуникации и развитию персонала, принимает решение о форме документации.

3 Разработка рекомендаций по внедрению и развитию процессной организации на примере компании ООО «Флог»

3.1. Разработка будущей комплексной модели бизнес-процессов ООО «Флог» с учетом роста процессной зрелости организации.

Одним из способов повышения эффективности деятельности компании является рассмотрение ее деятельности с точки зрения уровней зрелости. Зрелость показывает, насколько деятельность определена, управляема, контролируема и эффективна, а сама модель зрелости предоставляет основные принципы управления необходимые для повышения зрелости. Использование оценки зрелости процесса подразумевает формирование потенциала для роста продуктивности компании и отражает как полноту процесса организации, так и постоянство, с которым организация применяет этот процесс.

В соответствии с понятием зрелости, считается, что чем выше уровень зрелости, тем деятельность более продуктивна, что позволяет постепенно улучшать качество продукции, а также управлять стоимостью и временем выполнения процесса.

Комбинированная модель зрелости процессно-ориентированной организации, описанная во второй главе, представляет собой пять уровней с присвоением каждой следующей градации зрелости ключевых критериев.

На основании анализа стандартов в области оценки уровней зрелости, получается, что для перехода организации на первый уровень зрелости, необходимо определить результат процесса, то есть объем выполняемых работ и достигнуть его, владельцев процессов, а так же провести стандартизацию работы.

В рамках данной главы была разработана будущая комплексная модель бизнес-процессов, с учетом процессной зрелости компании, (Приложение Б), в которой выполнена сегментация клиентов и их потребностей, а так же выявлены владельцы основных бизнес-процессов.

3.2. Алгоритм перехода организации на новый уровень процессной зрелости

Предложенные критерии процессной зрелости организации носят общий универсальный характер и предназначены для оценки процессов любых организаций. Формулировки критериев процессной зрелости, включенных в уровни зрелости, не всегда понятны руководителям бизнес-процессов и требуют дополнительной подготовки в области терминологии управления и процессного подхода.

Таким образом, была поставлена задача разработать рекомендаций по развитию процессного подхода на примере компании ООО «Флог» с целью ее продвижения по всей уровням зрелости, учитывающие особенности менеджмента компании и раскрывающие понятийный аппарат.

Особенностью предложенного подхода является то, что первый и второй этап развития бизнес-процессов имеют начальные и конечные действия, а третий и четвертый этап включают совокупность повторяющихся мероприятий, обеспечивающую непрерывность развития процессной концепции.

В рамках данной работы, продвижение по шкале процессной зрелости компании ООО «Флог» предлагается организовать в пять этапов представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Этапы перехода на следующий уровень процессной зрелости

Название этапа	Уровень процессной зрелости	Индикаторы
----------------	-----------------------------	------------

Продолжение таблицы 12

1. Подготовительный этап	Начальный уровень	<p>1. Составлена цепочка создания ценности и декомпозиция БП на ее основе</p> <p>2. Определены критические факторы успеха.</p> <p>3. Определены приоритетности процессов для развития.</p>
2. Первый этап развития бизнес-процессов	Начальный уровень - Базовый уровень	<p>1. Выявлены бизнес-процессы.</p> <p>2. Определены цели бизнес-процессов.</p> <p>3. Определены требования к бизнес-процессам.</p> <p>4. Описаны показатели результативности бизнес-процессов.</p>
3. Второй этап развития бизнес-процессов	Базовый уровень - Уровень развития	<p>1. Проведен анализ выходных данных предыдущих процессов.</p> <p>2. Разработана блок-схема бизнес-процессов.</p> <p>3. Выявлены необходимые действия для измерения итоговой результативности бизнес-процесса.</p> <p>5. Определены показатели внутренней результативности бизнес-процессов и действий для их измерений.</p> <p>6. Разработан метод обратной связи с потребителями бизнес-процесса.</p> <p>8. Проведено документирование бизнес-процесса в форме процедуры.</p> <p>9. Разработан план внедрения процедуры бизнес-процесса.</p> <p>10. Разработана программа внутренних проверок.</p>

Продолжение таблицы 12

<p>4. Третий этап развития бизнес-процессов</p>	<p>Уровень развития - Уровень структуризации</p>	<p>1. Внедрена программа внутренних проверок. 2. Проведен мониторинг показателей внутренней результативности бизнес-процесса с использованием статистического управления процессами. 3. Проведен систематический анализ результатов и целей процесса. Согласование целей процесса со стратегией развития компании. 4. Внесены изменения в систему показателей и документацию бизнес-процесса по итогам мониторинга и анализа.</p>
<p>5. Четвертый этап развития бизнес-процессов</p>	<p>Уровень структуризации - Уровень оптимизации</p>	<p>1. Составлена классификация деятельности на деятельность, добавляющую ценность выходу процесса, добавляющую ценность образовательной услуге, не добавляющую никакой ценности. 2. Оптимизированы бизнес-процессы. 3. Разработана и внедрена система эффективной системы обратной связи с участниками бизнес-процесса. 4. Разработана и внедрена система постоянного обучения и развития персонала в целях обеспечения текущих и будущих потребностей бизнес-процесса</p>

В результате выявления критериев оценки развития процессно-ориентированной организации были разработаны этапы перехода организации на новый уровень процессной зрелости.

Для каждого этапа определен алгоритм из необходимых действий для руководителей подразделений высшего и среднего звена и индикаторы выполнения. На таблице 13 отображена общая схема реализации перехода организации на новый уровень процессной зрелости.

Таблица 13 – Алгоритм перехода организации на новый уровень процессной зрелости

Название этапа	Алгоритм действий для перехода
1. Подготовительный этап	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение цепочки создания ценности и декомпозиция процессов на ее основе. 2. Определение критических факторов успеха. 3. Определение приоритетности процессов для развития. 4. Определение содержания основной документации для описания процессов.
2. Первый этап развития бизнес-процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение бизнес-процессов. 2. Определение целей бизнес-процессов. 3. Определение требований к процессу. 4. Определение показателей результативности бизнес-процессов.
3. Второй этап развития бизнес-процессов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ выходных данных предыдущих процессов. 2. Разработка блок-схемы бизнес-процессов. 3. Определение показателей. 4. Определение показателей результативности бизнес-процессов. 4. Определение необходимых действий для измерения итоговой результативности бизнес-процесса. 5. Определение показателей внутренней результативности бизнес-процессов и действий для их измерений. 6. Определение методов обратной связи с потребителями бизнес-процесса. 7. Определение форм и шаблонов, необходимых для сопровождения каждого действия. 8. Документирование бизнес-процесса в форме процедуры. 9. Разработка плана внедрения процедуры бизнес-процесса. 10. Разработка и внедрение программы внутренних проверок.

Продолжение таблицы 13

<p>4. Третий этап развития бизнес-процессов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение мониторинга показателей итоговой результативности бизнес- процесса. 2. Проведение мониторинга показателей внутренней результативности бизнес- процесса с использованием статистического управления процессами. 3. Проведение систематического анализа результатов и целей процесса. Согласование целей процесса со стратегией развития компании. 4. Внесение изменений в систему показателей и документацию бизнес- процесса по итогам мониторинга и анализа.
<p>5. Четвертый этап развития бизнес-процессов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация деятельности на деятельность, добавляющую ценность выходу процесса, добавляющую ценность образовательной услуге, не добавляющую никакой ценности. 2. Оптимизация деятельности. 3. Создание условий для предоставления персоналу значительных полномочий по улучшению процесса и принятию решений. 4. Совершенствование коммуникаций внутри компании, определение доступной системы быстрого распространения информации об изменениях требований к бизнес-процессу. 5. Разработка и внедрение эффективной системы обратной связи с участниками бизнес-процесса. 6. Разработка и внедрение системы постоянного обучения и развития персонала в целях обеспечения текущих и будущих потребностей бизнес-процесса.

В соответствии с обобщенными уровнями зрелости, необходимо связать их целями, которые должны преследоваться при переходе с уровня на уровень. Так, целью перехода между уровнями «начальный – базовый» является частичная стандартизация процессов предприятия, зарождение процессной культуры; «базовый – развития» – полная стандартизация процессов предприятия; «развития – структуризации» – предсказуемость производительности процесса, полное измерение процессов; «структуризации – оптимизации» – измерение и изменение процесса для достижения целей организации;

В среднем, по данным компании Carnegie Mellon University (американский университет, принимавший участие в разработке одного из стандартов оценки зрелости – СММ), компании тратят 1–2 года для перехода на следующий уровень: подготовка к переходу с 1-го на 2-й уровень – 22

месяца; подготовка к переходу со 2-го на 3-й уровень – 19 месяцев; подготовка к переходу с 3-го на 4-й уровень – 25 месяцев; подготовка к переходу с 4-го на 5-й уровень – 13 месяцев.

Переход с одного уровня процессной зрелости на другой позволяет снизить уровень неопределенности управления предприятием. Каждый уровень процессной зрелости служит основанием для другого уровня, поэтому не возможно перескакивать с одного уровня на другой.

Таким образом, внедрение процессного подхода и построение системы бизнес-процесов в организации является задачей, которую необходимо решать комплексно. Необходимо учитывать готовность компании к применению процессного подхода и степень «управляемости» процессами внутри организации. Предложенный выше алгоритм для перехода на новый уровень процессной зрелости является обобщенными и может применяться как для оценки цепочки процессов целого предприятия так и для построения отдельного процесса.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Леонову Евгению Юрьевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Недостаток освещения или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям. К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Провести анализ внутренней социальной ответственности организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - безопасность труда; - стабильность выплаты заработной платы; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы подготовки и повышения квалификации; - системы медицинского и социального страхования.
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности;

<ul style="list-style-type: none"> - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы; - работники предприятия получают полный социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями продукции
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Леонов Е.Ю.		

4 Корпоративная социальная ответственность организации ООО «Флог»

Тематика данного раздела особо актуальна в наше время, в ней заключается основное преимущество любой компании, которое в свою очередь помогает в достижении своих целей. Корпоративная социальная ответственность – это, во–первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы.

Во–вторых, КСО — это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям. Главное назначение КСО является максимальное сокращение бизнес– рисков.

Но в целом КСО предполагает:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала; – защиту окружающей среды и экономию невозполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность компаний – обязательная составляющая корпоративного управления во всех развитых странах.

В России же пока только крупные организации постепенно внедряют в свою деятельность концепцию социальной ответственности, что обусловлено рядом факторов.

1.2 Определение стейкхолдеров организации

Для более точной оценки эффективности программы КСО, необходима оценка стейкхолдерами компании. Для того чтобы существование компании не оказалась под угрозой, необходимо удовлетворение каждой группы стейкхолдеров. В таблице 9 отражены основные стейкхолдеры проектируемого предприятия. Исходя из данных потребностей, можно будет произвести направление стратегии КСО.

Таблица 9 – Стейкхолдеры ООО «Флог»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Персонал	1. Государство
2. Собственник	2. Конкуренты
3. Потребитель	3. Общество

Для удовлетворения группы стейкхолдеров – персонал перед фирмой будут стоять следующие цели корпоративно социальной ответственности:

- улучшение качеств условий труда;
- получение стабильной конкурентоспособной заработной платы;
- предоставление социального пакета;
- развитие персонала, повышение квалификации.

Для удовлетворения группы стейкхолдеров – потребитель перед фирмой будут стоять следующие цели корпоративно социальной ответственности:

- выпуск продукции высокого качества;
- работа с потребителями для изучения предпочтений.

Для удовлетворения группы стейкхолдеров собственник перед фирмой будут стоять следующие цели корпоративно социальной ответственности:

- проведение промо
- мероприятий, выставок продукции;
- участие в специализированных событиях;
- участие в благотворительных акциях.

Именно оценка стейкхолдеров очень важна при оценке эффективности запланированных программ корпоративной социальной ответственности. На основе анализа внешних и внутренних факторов удалось определить стратегию по осуществлению основных социальных программ.

Для компании ООО «Флог», лучше всего будет выбор программ социальных инвестиций и социально значимого маркетинга. Эти программы представляют собой перенаправление процентов с продаж продукции на проведение социальных программ компании и поддержкой социально одобрительных проектов.

Выбор программы основывался исходя из основных критериев по выбору программы:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности компании;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;
- сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- ожидаемые результаты реализации программ т.д. Определение затрат на программы КСО.

4.3 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Снижение социальных рисков и создание системного подхода к управлению социальными вопросами, социальными инвестициями и воздействием на социальную сферу в регионах присутствия компании.

4.4 Структура программ ООО «Флог»

В таблице 10 приведена структура программ КСО, которые были реализованы в 2017 году.

Таблица 10 – Структура программ ООО «Флог»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия				
Создание благоприятных условий труда	социально-ответственное поведение	партнеры, сотрудники, клиенты	2018 год	Обеспечение безопасной деятельности
Проведение повышения квалификации персонала	социально-ответственное поведение	сотрудники, клиенты, партнеры	2018 год	Обеспечение безопасной деятельности
Комплекс социальных программ, направленных на покрытие убытков социальной сферы, финансирование мероприятий, предусмотренных в коллективном договоре, а также корпоративные программы				
Благотворительные мероприятия	социальные инвестиции	государство, общество, партнеры	2018 год	Активная позиция предприятия, присутствие в жизни города, стабильное функционирование.

Продолжение таблицы 10

Участие в программах в обеспечении детского досуга	Социальные инвестиции	общественность, сотрудники, партнеры.	2018 год	Реализация политики присутствия в регионе, направленной на сохранение стабильности.
Добросовестная практика	социальные инвестиции	сотрудники, акционеры, клиенты, партнеры	2018 год	Активная позиция предприятия, присутствие в жизни города, стабильное функционирование.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Далее необходимо рассчитать предварительные затраты на проведение программ корпоративной социальной ответственности.

4.5 Определение затрат на программы ООО «Флог»

Расчет затрат на реализацию мероприятий ООО «Флог» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Флог»

№	Мероприятие	Ед.изм.	цена	Стоимость реализации на планируемый период
1.	Создание благоприятных условий труда	руб.	30000	40000
2.	Благотворительные мероприятия	руб.	20000	20000
3.	Участие в программах в обеспечении детского досуга	руб.	30000	20000
4.	Проведение повышения квалификации персонала	руб.	50000	60000
5.	Добросовестная практика	руб.	20000	10000
				Итого: 150000

Из таблицы видно, что большая часть денег уйдет на создание благотворительных условий труда и повышение квалификации персонала, что должно привести к повышению уровня работы сотрудников. Так же на корпоративную благотворительность и участие в программах в обеспечение детского досуга, что, несомненно, скажется на улучшении имиджа компании.

4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Оценка эффективности мероприятий строится с учетом принципов эффективности затрат компании и ожидаемых результатов деятельности. В таблице 14 отражены предварительные результаты оценки эффективности мероприятий КСО.

Таблица 12 – Предварительная оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1.	Создание благоприятных условий труда	40 000	повышении морального духа персонала	Повышение доверия со стороны нового персонала
2.	Благотворительные мероприятия	20 000	Улучшение имиджа компании	Повышение доверия со стороны потребителей
3.	Обеспечение детского досуга	20 000	Повышение узнаваемости товар и услуг	Повышение доверия со стороны потребителей
4.	Проведение повышения квалификации персонала	60 000	Повышение квалификации персонала	Повышение доверия со стороны нового персонала
5.	Добросовестная практик	10000	Улучшение имиджа компании	Повышение доверия со стороны заказчиков

Корпоративная социальная ответственность является важной необходимостью в развитии любой компании. Для общества корпоративная социальная ответственность проявилась не только в конкретных проектах, решающих проблемы глобального или местного

развития, она оказалась гораздо шире – корпоративная социальная ответственность позволила минимизировать компаниям негативное воздействие своей производственной деятельности на общество и помогла формировать предсказуемость, доверие, общие ценности и социальный капитал. Социальные инновации, включенные в рамки стратегии корпоративной социальной ответственности, позволяют отразить компании свою социальную позицию, становясь маркетинговым инструментом, с мощной эмоциональной связью между брендом компании и потребителем, способствующий росту лояльности.

Такой инструмент позволяет выделению компании среди других, развитие новых продуктов и направлений. Бизнес объединяет свою деятельность с социальными вопросами, выстраивая свою социальную политику, делая социальные программы выгодными для себя.

Потенциал рекламы позволяет решать широкий круг задач, таких как: сопровождение инновационных процессов в обществе, культивирование ценностей, которые важны для нормальной жизнедеятельности человека и социума; формирование новых и поддержание социально одобряемых поведенческих установок. Так же реклама может способствовать оптимизации функционирования российского социума, например, через повышение качества информационного обслуживания населения и культуры социальной жизни в целом, через формирование новой системы ценностей и норм общественного поведения.

Заключение

При изучении теоретических основ и практических примеров развития процессно-ориентированной организации, представленных ведущими зарубежными и отечественными авторами была проведена оценка текущей процессной зрелости и предложен алгоритм перехода организации на новый уровень на примере компании ООО «Флог».

В соответствии с выделенными проблемами на пути внедрения процессного подхода и поставленными целями в ходе диссертационного исследования были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы развития процессно-ориентированной организации;
- раскрыта сущность, рассмотрены понятия и виды процессно-ориентированной организации;
- описан жизненный цикл процессно-ориентированной организации;
- проведен анализ методов оценки развития процессно-ориентированной организации;
- проведен анализ текущего состояния процессной зрелости на примере компании ООО «Флог»
- разработаны рекомендации по внедрению и развитию процессной организации на примере компании ООО «Флог»

В моделях процессной зрелости рассматриваемых в данной работе (CMMI, SPICE, BPMM, Gartner и Forrester), сформированных в период с 1991 по 2011 г. и направленных на оценку зрелости бизнес-процессов предприятия, количество уровней зрелости варьируется от 5 до 6. Уровни процессной зрелости разных моделей имеют общие черты, позволяющие объединить их в следующие обобщенные уровни: начальный, базовый, развития, структуризации и оптимизации.

В соответствии с обобщенными уровнями разработан алгоритм для перехода с одного уровня процессной зрелости на другой и цели, которые должны преследоваться при переходе с уровня на уровень. Так, целью перехода между уровнями «начальный – базовый» является частичная стандартизация процессов предприятия, зарождение процессной культуры; «базовый – развития» – полная стандартизация процессов предприятия; «развития – структуризации» – предсказуемость производительности процесса, полное измерение процессов; «структуризации – оптимизации» – измерение и изменение процесса для достижения целей организации;

Список публикаций магистранта

1. Леонов Е.Ю. Имитационное моделирование многоуровневой системы управления запасами // XXII Международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Научная сессия ТУСУР 2017», посвященной 55-летию ТУСУРа.

2. Леонов Е.Ю. «Бережливое производство» и возможность внедрения lean-технологии на российские предприятия// Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск/ Национальный Исследовательский Томский Политехнический университет (ТПУ); под ред. кол. И.Г. Видяевым [и др.]. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016 г.

3. Леонов Е.Ю. Экономическая привлекательность интернет – рекламы // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск/ Национальный Исследовательский Томский Политехнический университет (ТПУ)– Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – [С. 329-334].

4. Леонов Е.Ю. Управление прибылью организации // Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 18 декабря 2015 г./ Национальный Исследовательский Томский Политехнический Университет (ТПУ), Институт социально-гуманитарных технологий (ИСГТ), Кафедра спортивных дисциплин (СД). – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – [С. 135-140].

Список использованных источников

1. Бирюков А.Н. Лекции о процессах управления информационными технологиями. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. 215 с.
2. Трофимов В.В. Конвергенция информационных технологий. Часть 1. СПб.: СПбГУЭФ, 2011. 263 с.
3. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями: искусство совершенствования управления знаниями. М.: Стандарты и качество, 2006. 269 с.
4. Белайчук А.А. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0. М.: Альпина Паблишер, 2016. 480 с.
5. Козодаев А.А. Введение в CMMI // Interface.ru: internet i software company. URL:interface.ru/misc/cmmi.htm.
6. Коптелов А.К. Зрелость бизнеса или как «вырастить» бизнес-процесс? // Финансовая газета. 2010.
7. ISO/IEC: Information Technology – Process Assessment – Part 7: Assessment of Organizational Maturity –ISO/IEC TR 15504-7:2008(E). Geneva, 2008.
8. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-2-2009 Информационная технология (ИТ). Оценка процесса. Часть 2. Проведение оценки. М.: Стандартинформ, 2010. 14 с.
9. CMMI for Services. Version 1.2: technical report. USA:Carnegie Mellon University, 2009. 545 p.
10. CMMI for Development, Version 1.3. Improving process for developing better products and services. USA:Carnegie Mellon University, 2010. 482 p.
11. Ахен Д., Клауз А., Тернер Р. CMMI: Комплексный подход к совершенствованию процессов. М.: МФК,2005. 330 с.

12. Melenovsky M.J., Sinur J. BPM maturity model identifies six phase for successful BPM adoption // Gartner Research Technical Report. USA: Gartner, 2006. URL: gartner.com/doc/497289/bpm-maturity-model-dentifies-phases.
13. Sinur J., Hill J.B. Magic quadrant for business processmanagement suites // Gartner Research Technical Re-port. USA: Gartner, 2009. С. 42–53.
14. Curtis B., Alden J. The business process maturity model (BPMM): what, why and how. URL: bptrends.com/publicationfiles/02-07-COL-BPMMWhatWhyHow-CurtisAlden-Final.pdf
15. Clair C., Moore C., Richardson C. Find your transformation edge. // Technical Report Forrester. 2011. URL: forrester.com/report/Find+Your+Transformation+Edge/-/ERES58388.
16. Иванов Д.А. Supply Chain Management: концепции, технологии, модели. СПб.: СПбГУЭФ, 2005. 172 с.
17. Вагнер Ю.Б. PBM без бизнеса // Открытые системы. СУБД. 2012. № 2. С. 59–62.
18. Looy A.V., Backer M., Poels G. Which maturity is beingmeasured? A classification of business process maturity models // SIKS/BENAIS conference on enterprise information systems. Netherlands: SIKS, 2010. Vol. 662.P. 7
19. Управление качеством. Сказки, мифы и проза жизни / В. Г. Елиферов. — М. : Вершина, 2012. — 296 с.
20. Paulk, Curtis, Chrissis, and Weber, “Capability Maturity Modelsm for Software, Version 1.1”, Technical Report, CMU/SEI-93-TR-024, Carnegie Mellon University, February 1993. — 785.P.
21. “System Security Engineering Capability Maturity Model® SSE-CMM® Model Description Document, Version 3.0”, Carnegie Mellon University, June 15, 2003. — 45.P
22. A model for best practice driven information security governance. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/524?show=full>, свободный. – Загл.с экрана.

23. Уровень зрелости организации.[Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.elitarium.ru/hand/uroven_zrelosti_organizacii.html, свободный. – Загл.с эк-рана
24. The Community Cyber Security Maturity. [Электронный ресурс].Режим доступа:<http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2007/2755/00/27550099b-abs.html>, свободный. – Загл.с эк-рана.
25. CMMI® for Development, Version 1.2 . [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/06tr008.cfm>, свободный. – Загл.с эк-рана.

Приложение А

2 Researches of a condition of development of the process organization on the example of the LLC Flog company

2.1 History of creation and development of the LLC Flog company

2.2 Analysis and organization of the main business processes of LLC Flog

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМББ	Леонов Е.Ю.		

Консультант (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Консультант – лингвист

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОИЯ ШБИП	Зеремская Ю.А.	к.фил.н., доцент		

2 Researches of a condition of development of the process organization on the example of the LLC Flog company

2.1 History of creation and development of the LLC Flog company

The Pixlpark system is the platform developed by the LLC Flog company for creation of online stores selling polygraphy and photoproduction.

Clients of the company are small printing houses, which want to bring the business to new level for the account online of sales. On the basis of the Pixlpark platform hundreds of the websites, which have the unique design, are created and supported and look quite independently. But from a program part everything is trebled in such a way that all clients use the same modules, the database. The client has a sample of the website and access to the admin panel represented in the figure 2 where can carry out necessary setting up pages, goods and other opportunities of system. Also, the LLC Flog company provides control of structure of the website, connection of systems of delivery and payment.

In organizational structure the CEO of the organization exercises the strategic control of the organization and also performs the general management, provides implementation of all obligations assumed by the organization, takes measures for providing safe working conditions, makes decisions on personnel shifts.

The head of the sales department forms the main price offers on the available services, deals with financial issues of the organization and also together with the technical director performs the general management, controls payments.

The project manager is engaged in work with clients (signing of the contracts, execution of the closing documents, drawing of accounts and organizational issues, helps clients to start online store selling polygraphy).

The developer, regardless of specialization — creates software and also holds his further testing and debugging. At the same time the developer has to be

able to make the competent specification (S) and to understand the corresponding terminology.

The technical support specialist carries out consultation competent, clear to the client. He also provides to the client information: where and how to find this or that reference, or the document. To render such help qualitatively, the technical support specialist knows the platform's functionality.

The LLC Flog company successfully works more than 5 years at the market of software solutions for printing business. Unique experience of development graphic software, passed on by the head company "Aurigma", with understanding of problems of the printing industry allows the company to create demanded and competitive decisions.

The main task of the company — to exempt the printing companies from routine actions at a stage of booking and preparation them for printing, to allow the companies to be focused on the main thing — a quality printing. In Russia the term still has insufficiently settled, and along with Web-to-print such options as "the remote publication" meet (remote publishing), Web2Print, "Web-to-print" and so forth Web-to-print on the Russian-speaking website of the same name is defined as "commercial prepress process which fills a gap between digital content in Network and commercial printing production. This process allows printing house, the client and perhaps, to the graphic designer to create, edit and approve models in an electronic form during a prepress phase".

Web-to-print sometimes is confused with electronic communication with printing house: the printing company can take orders by internet. But actually the essence of this technology other. "Web-to-print is an attempt to shift to the customer and to the system of automation of the enterprise performance of a large number of routine work. The client independently forms the order on the website of printing house according to the requirements described in a web resource and on the basis of the offered standard templates. Then the customer himself approves work in production.

The interface of the Web-to-print systems is similar to the interface of desktop publishing systems and is developed on their basis. Desktop publishing systems have gained development with universal distribution of personal computers. However, they are designed for professional maker-ups and graphic designers, and Web-to-print technologies are based on the principles of simplicity and general availability. Ideally any user can independently prepare the edition in a look is necessary for him: the most part of software solutions in the Web-to-print market offers the user intuitively easy, based on the WYSIWYG interface templates (with English What You See Is What You Get — "that you see, you receive"). The graphic editor who is visually reproducing all the actions of the person creating own model on the basis of templates is built in the cover of the corresponding websites. This graphic editor contains minimum necessary functionality of desktop publishing systems — the tools allowing users to move, add, change and delete template elements according to the rules. The websites contain a limited template set, loading of additional user's templates can sometimes be supported. These functions usually don't depend on an operating system or the browser.

In the modern printing market (both western, and Russian) it is possible to allocate several branches where the Web-to-print technology is already actively used:

- operational polygraphy (production of business cards, booklets, promotional products);
- services of a photo printing (the popularity of the photobooks made in such a way especially promptly gains steam), production of souvenir products (t-shirts, baseball caps, mugs, flags, etc).

2.2 Analysis and organization of the main business processes of LLC Flog.

Business process begins with demand of the consumer and comes to an end satisfying the client's needs. The process-oriented organizations tries to eliminate the

barriers and delays arising on a joint of two various divisions of the organization when performing one business process.

Business process can have several subprocesses which have own attributes, however, they are also directed to the achievement of the goal of the main business process. Such analysis of business processes usually includes drawing up the card of business process and its subprocesses which are divided to level of activity.

Business processes have to be constructed so that to create the cost and value for consumers and to exclude any excess actions.

Business processes can be exposed to modeling with the help of various methods. One of ways is drawing up model of business process "as is". After that business process model is exposed to the critical analysis or it is processed by special software. As a result the business process model is under the construction "to be". Some consultants lower a phase "as is" and at once offer the model "to be"

The main feature of the LLC Flog company is the sale of active sales in the generally accepted sense. Addresses of new clients are constructed on the recommendations of the current clients of the company and its partners. Such feature imposes the high level of obligations for work of all processes of the company — only well running processes and their continuous improvement, is allows high-quality to satisfy the needs of clients and, thereby, to increase reputation level on web-to-print the market.

In the modern printing market (both western, and Russian) it is possible to allocate several branches where the Web-to-print technology so far is actively used:

- operational polygraphy (production of business cards, booklets, promotional products);
- services of a photo printing (the popularity of the photobooks made in such a way especially promptly gains steam);
- production of souvenir products (t-shirts, baseball caps, mugs, flags, etc.).

Pixlpark has stopped being just the online designer for business cards for a long time. Today Pixlpark is multifunctional platform which constantly has new

scopes. Some of them are the company finds, and some – clients of Pixlpark who see interesting opportunities and adapt them for themselves.

The description of the main business processes of the company begins with the differentiation of processes. At this stage it is necessary to depict the general field of activity. To understand what processes exist in the company and to define where one comes to an end, and another process begins.

First of all, a card of the of company main business processes create. Thus, business will turn out to designate what main processes are most important for rendering high-quality service.

A thorough analysis of the organization's activities was carried out. The result of the work is a model of the main business processes of LLC Flog.

At the description of business processes at a stage of the description of activity "as is", a large number of processes turns out. To improve the efficiency of processing a large amount of information, processes need to be structured. For this purpose, the business processes existing in the company have been divided into three groups, each of which has the distinctive features:

- the main business processes – to generate revenues of the company;
- auxiliary business processes – to support infrastructure of the company;
- business management processes – to operate the company.

Main processes:

Order taking – process is responsible for reception and processing of all client applications, regardless of whether client wants to be connected to the platform or to the client needs a solution to the problem.

First the application is registered in the Customer Relationship Management System and then processed. The result of this is all the conditions necessary to fulfill it. At the end, the person in charge is appointed. Is result of process, processed and appointed to the performer, the application. If an application for connection to the platform or for servicing the already existing site has been formed, then the application turns into the process "Coordination of volume of services and cost".

Coordination of volume of services and cost – process is necessary to coordinate structure of all works and total cost. Determination of cost and volume is defined individually by the project manager. If the application of the client can't be completely satisfied according to requirements of client, the application is considered by the commercial director.

Monitoring of the project of the customer – process consists of monitoring of the project of the client. Process is started if the client has such requirement, or upon the demand of the commercial director.

The webmaster can monitor the entire structure of the online store or individual web pages. Conditions are defined in the process "Coordination of volume and cost". Nevertheless, even periodic calls of managers with the simple question "Does everything work well for you?", are monitored.

Implementation of the application – direct performance of work according to the application. After the performance of work, it is necessary to carry out quality control and to make sure that the client is happy with the rendered service. A task is closed only when quality control is made and accounting of the spent resources is made.

Auxiliary processes:

Communications with the client – all contacts with the client and everything that is connected with it. This process considers the following questions:

- Who is contacting the client at what time?;
- What message is necessary to inform the client?;
- What communication channels are used?;
- What is the format of communication?.

The purpose of this process is ensuring simple and effective communications with clients at all levels.

Personnel – this process includes training of new employees, motivation and basic work with company employees.

Equipment and software – process is responsible for ensuring all processes of the company with the necessary equipment and program with providing. Process

begins with the requirements for providing, includes the purchase, installation and setup of the equipment.

Communications with suppliers – this process repeats the goals and objectives of the "Communication with the client" process with respect to suppliers.

Management processes:

Control of key indicators – this process determines which employee, with what frequency and which indicators control. Naturally this process is responsible for development and deployment of the actions connected with reduction of indicators in norm.

Resource management – process is responsible for the distribution and coordination of all resources of the company on processes. Also, this process is responsible for providing resources to the internal processes and needs of the company.

Management business by processes – a main objective of this process – development, introduction and optimization of all business processes in the company. Continuous improvement of company activity – one of problems of this process.

Management of a product – the analysis, development, realization and introduction of new functionality of the platform.

Strategic planning and development – The company's strategy is the result of this process. Together with the process "Management business of processes", this process is responsible for the efficiency and success of the company.

Management of finance – management of financial flows includes full and timely accounting of cash flow, regulation of monetary calculations and drawing up schedules of payments and repayment of receivables and payables, control of the remains of receivables, definition of optimum financing sources of the activity of the organization and even the analysis of the ways of cost cutting, etc.

In the analysis of primary activity of the organization, within this work the model of the main business processes of the LLC Flog company which is a starting

point in further work in the assessment of the level of a process maturity of business processes has been developed.

2.3 Model of business processes of LLC Flog taking into account the growth of a process maturity of the organization.

In turn the change of business processes at the level of all enterprise has to affect production and economical activity that is surely made out through normative documents and orders and it is fixed in the plans of further development of the enterprise.

The transformation of business processes is reduced to two main stages:

- formation of an optimum (ideal) type of business process (first of all basic);
- search of the best (on means, time, resources, etc.) way of the transfer of the existing business process to optimum.

Management of business processes – Business Process Management (BPM) is the concept of process management of the organization, is consider as business processes as the special resources of the enterprise which are continuously adapted to continuous changes, and relying on such principles as:

- description of business processes in the organization through the modeling of business processes using formal notations, the use of simulation software, simulation, monitoring and analysis of business processes;
- possibility of dynamic evolution of models of business processes by forces of participants and means of program systems.

The main objective of management of business processes is adequate and fast evolution of the interconnected processes depending on the changing parameters of external and internal environment, whether it is delivery or settlings with contractors or market expansion.

Activity of the modern enterprise is based on the difficult system of interrelations of projects and processes. This or that project is realized at the enterprise and it is built in the structure of the available business processes and uses them for achievement of ultimate goals. In this regard the important operating value is gained by ordering and optimization of the existing business processes taking into account requirements of the realized projects and influences of external and internal environment.

Another important factor influencing on this aspect is the stage of the development of the enterprise. We will allocate the possible purposes and tasks facing management at each stage of development.

Stage 1: The formation of the enterprise and development of the market (the number of employees – 15-40 people; three levels of management).

The main objectives at the organization of management are:

- development of formulated development strategy of the enterprise with the indication of specific goals and motives of development;
- definition of duties and areas of responsibilities of both certain workers, and departments and working groups;
- formation of the algorithm of training and transfer of skills, knowledge and abilities to new employees at various levels of the performed work;

Main objective at this stage of development of the enterprise is the creation of the ordered and formalized control system which has to be transparent, clear, and to be enshrined in normative documents.

Thus, the accurate description of the main business processes and the strategy of the enterprise allows to focus attention of the management on results of activity of the organization.

Considering business process as a set of actions for the solution of an objective, and activity of the enterprise as a set of business processes, it will be possible to increase effective management of the company, considering at the same time the purposes which are set by the management of the enterprise.

Stage 2: The growth of the company (number of employees is more than 50 people, allocation of functional divisions).

At the enterprises where more than 50 people work, the functional and hierarchical control system is usually formed. With the growth of the company, the effectiveness of management is reduced, which is determined by the specifics of decision making, which requires the involvement of senior management to develop the best options, requires the participation of all managers to solve problems of medium importance.

The main objectives at the organization of management are:

- organization of delegation of powers;
- preservation of proportions between the growth of the number of staff and the growth of revenue;
- search for reserves to reduce costs due to increased competition;
- coordination of actions of functional divisions at the average level of management.

The solution of these tasks often depends on how fast the enterprise will be able to transform the existing functional system to the control system which is based on a process approach.

Especially this approach will be relevant during the periods of external instability when the speed of decision-making becomes one of the important and defining criteria of a control system.

The feature of a process approach is that it considers results of activity of the enterprise and this information is used in management of business processes, that is the main accent is directed to the achievement of the greatest overall performance of the organization.

On the basis of the fact that about 80-85% of operations of business processes are typically repeated them, the detailed regulations of actions are formed. The business process of the main activity can be optimized as efficiently as possible, and the manager is included in the process only if there are any unusual situations or problems.

Proceeding from it, it is possible to speak about the systematization of the activity of the company that is shown in the emergence of two main effects:

- because the structure of management relies on the structure of the business, processes existing at the enterprise (for medium-sized enterprise no more than 5-7), the number of levels of management and submission decreases;
- the management efficiency due to increase in standards of controllability (on average by 2-3 times) increases as the operating influence on this case is directed to the coordination of personnel and joins in the process only at any violations and deviations from usual activity.

For the organization of a control system which is based on the process approach, it is necessary to pass a number of stages (Figure 8).

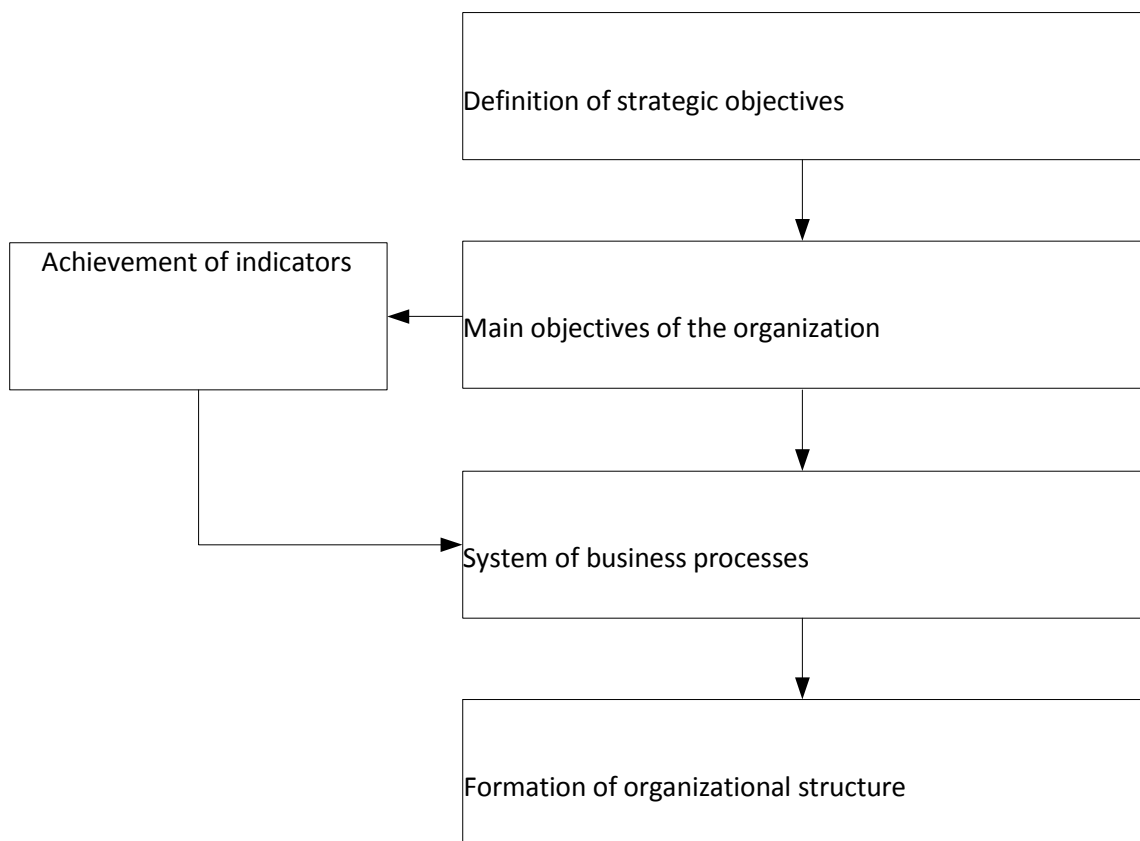


Figure 8 – Stages of planning a control system

Stage 3. The Development of network structure, opening of new, branches.

Making decisions on opening of new branches it is necessary to consider the readiness of the main company for such transformation. The analysis of readiness is made up of four levels: administrative, financial, marketing and process.

The main objectives at the organization of management:

- development of the formalized technology of opening new branches;
- organization of control of all aspects of activity of branches.

The main accent in the solution of these tasks consists of the transition to process management (if it hasn't been made before) as the functional hierarchical principle won't be able to organize activity in the most effective and least expensive way that is necessary for the creation of network structure.

The most rational solution is the transfer to already formalized business processes, which were regulated at the second stage. This will solve a large volume of organizational issues, as well as effectively organize the management of units.

At the same time often in a complex three tools are used:

- the management model of divisions based on process approach and defining a measure of independence of branches;
- the meeting the requirements of the external environment optimum structure;
- the normative documents and instructions regulating the work of divisions of network developed in the center.

Thus, it is necessary to decide how to ensure a high level of standardization of individual processes and at the same time leave the possibility for branches to respond flexibly to various changes.

It is possible to draw a conclusion that the creation of effective structure of the network enterprise requires the formation of a process control system which means accurate definition of powers and responsibility between the center and divisions.

Also it should be noted that the use of a process approach at the creation of a control system can be used at any stage of development of the company and will bring notable positive results.

For the description of business processes, it is recommended to use one of three options:

- the accent is directed to the description of system, objects and levels of management, establishment of interrelations between processes at the enterprise;
- the accent is directed to the description of an operations procedure, initial and output events and also definition of the main participants of process, material, financial and documentary flows;
- both options are fulfilled. First, the first option is executed, then the second option.

At the same time, there may be a number of difficulties that complicate the description of business processes. For example: – it is impossible to describe processes "as is", usually in such organizations where there is no process management, that is the basic question which needs to be solved, in this case, that is the creation of a number of business processes and standardization of activity:

- it is impossible to describe processes "as is", usually in such organizations where there is no process management, that is the basic question which needs to be solved, in this case, that is the creation of a number of business processes and standardization of activity;
- optimization of activity of the enterprise, that is the definition of target indicators, "gaps" in work and processes, identification of unnecessary expenses, etc. is required;
- the enterprise has a number of risks, both external and internal.

In order that it is rational to use resources for the creation of process management at the enterprise it is recommended to consider the next moments:

- to mark out the main criteria of business processes: process purposes, maximum and minimum to a cut;
- development of the procedure for achieving the set objectives of the enterprise.

Приложение Б

Модель основных бизнес-процессов компании ООО «Флог»



Приложение В

Модель бизнес-процессов, с учетом процессной зрелости компании ООО «Флог»

