

В приложении представлен авторский перевод системы процессов организации APQC. Эта система процессов полезна как для освоения подходов к построению процессного дерева, так и для анализа и совершенствования системы процессов организации.

Система включает в себя 12 категорий процессов:

1. Развивать видение и стратегию.
2. Развивать продукты/услуги и управлять ими.
3. Выполнять маркетинг и продавать продукты/услуги.
4. Поставлять продукты и оказывать услуги.
5. Управлять обслуживанием потребителей.
6. Развивать человеческий капитал (персонал) и управлять им.
7. Управлять информационными технологиями (ИТ).
8. Управлять финансовыми ресурсами.
9. Приобретать, возводить недвижимость и управлять ею.
10. Управлять охраной окружающей среды, здоровьем и безопасностью жизнедеятельности (EHS).
11. Управлять внешними связями.
12. Управлять знаниями, улучшениями и изменениями.

## **1. Развивать видение и стратегию**

1.1. Определять концепцию бизнеса и видение на долгосрочную перспективу

1.1.1. Оценивать внешнее окружение

1.1.1.1. Анализировать и оценивать конкуренцию

1.1.1.2. Выявлять экономические тренды

1.1.1.3. Выявлять политические и правовые факторы

1.1.1.4. Оценивать инновации в области новых технологий

1.1.1.5. Анализировать демографические характеристики

1.1.1.6. Выявлять социальные и культурные изменения

1.1.1.7. Выявлять экологические проблемы

- 1.1.2. Проводить мониторинг рынка и определять потребности и предпочтения потребителей
  - 1.1.2.1. Проводить качественные/количественные оценки
  - 1.1.2.2. Получать информацию о потребностях потребителей и оценивать ее
- 1.1.3. Осуществлять внутренний анализ
  - 1.1.3.1. Анализировать показатели деятельности организации
  - 1.1.3.2. Определять направления изменения существующих процессов
  - 1.1.3.3. Анализировать системы и технологии
  - 1.1.3.4. Анализировать финансовое состояние организации
  - 1.1.3.5. Определять ключевые компетенции организации
- 1.1.4. Устанавливать стратегическое видение
  - 1.1.4.1. Согласовывать интересы собственников на основе стратегического видения
  - 1.1.4.2. Доводить стратегическое видение до собственников
- 1.2. Развивать стратегию бизнеса
  - 1.2.1. Развивать общую миссию
    - 1.2.1.1. Определять текущее состояние бизнеса
    - 1.2.1.2. Формулировать миссию
    - 1.2.1.3. Обсуждать миссию
  - 1.2.2. Оценивать возможности достижения стратегических целей
    - 1.2.2.1. Определять возможности достижения стратегических целей
    - 1.2.2.2. Анализировать и оценивать влияние каждой возможности
    - 1.2.2.3. Разрабатывать устойчивую стратегию
    - 1.2.2.4. Разрабатывать стратегию поддержки и партнерства на мировом уровне
    - 1.2.2.5. Разрабатывать стратегию минимизации и управления рисками
    - 1.2.2.6. Разрабатывать стратегию бережливого производства/непрерывных улучшений

- 1.2.3. Выбирать стратегию бизнеса на долгосрочную перспективу
- 1.2.4. Координировать и упорядочивать функциональные и процессные стратегии
- 1.2.5. Создавать организационный дизайн (структура, управление, отчетность и др.)
  - 1.2.5.1. Оценивать ширину и глубину организационной структуры
  - 1.2.5.2. Осуществлять картирование бизнес-ролей и выполнять анализ создания ценности
  - 1.2.5.3. Совершенствовать схемы процедур выполнения работы для исключения ручного труда
  - 1.2.5.4. Проводить семинары по организационному перепроектированию
  - 1.2.5.5. Проектировать взаимодействия между организационными единицами
  - 1.2.5.6. Совершенствовать схемы распределения ответственности и выполнения работы для ключевых процессов
  - 1.2.5.7. Оценивать возможность внедрения различных альтернатив
  - 1.2.5.8. Изменять организацию
- 1.2.6. Разрабатывать и устанавливать цели организации
- 1.2.7. Определять стратегии для бизнес-единицы
- 1.3. Управлять стратегическими инициативами
  - 1.3.1. Развивать стратегические инициативы
  - 1.3.2. Оценивать стратегические инициативы
  - 1.3.3. Выбирать стратегические инициативы
  - 1.3.4. Устанавливать показатели управления (метрики) на верхнем уровне

## **2. Развивать продукты/услуги и управлять ими**

- 2.1. Управлять портфелем продуктов/услуг
  - 2.1.1. Оценивать эффективность существующих продуктов/услуг на фоне рыночных возможностей

- 2.1.2. Определять требования по развитию продуктов /услуг
    - 2.1.2.1. Выявлять возможные улучшения существующих продуктов/услуг
    - 2.1.2.2. Выявлять потенциально новые продукты/услуги
  - 2.1.3. Выполнять исследования новых направлений
    - 2.1.3.1. Выявлять новые технологии
    - 2.1.3.2. Развивать новые технологии
    - 2.1.3.3. Оценивать возможность интеграции новых передовых технологий в концепции продуктов/услуг
  - 2.1.4. Подтверждать соответствие концепций продуктов/услуг стратегии бизнеса
    - 2.1.4.1. Планировать и совершенствовать цели в области цены и качества
    - 2.1.4.2. Ранжировать и выбирать концепции новых продуктов/услуг
    - 2.1.4.3. Устанавливать цели по срокам развития
    - 2.1.4.4. Планировать изменения в предложении продуктов/услуг
  - 2.1.5. Управлять жизненным циклом продуктов/услуг
    - 2.1.5.1. Вводить новые продукты/услуги
    - 2.1.5.2. Избавляться от устаревшей продукции/услуг
    - 2.1.5.3. Определять и совершенствовать показатели эффективности
  - 2.1.6. Управлять информацией по продуктам/услугам
- 2.2. Развивать продукты/услуги
- 2.2.1. Проектировать, создавать и оценивать продукты/услуги
    - 2.2.1.1. Выделять ресурсы для проекта создания продукта/услуги
    - 2.2.1.2. Подготавливать возможности на уровне бизнеса и осуществлять техническое обеспечение
    - 2.2.1.3. Разрабатывать проектную документацию по продуктам и услугам
    - 2.2.1.4. Управлять проектной документацией

- 2.2.1.5. Проверять выполнение обязательных и рекомендательных внешних требований (законов, правил, стандартов)
- 2.2.1.6. Разрабатывать прототипы
- 2.2.1.7. Устранять проблемы качества и надежности
- 2.2.1.8. Выполнять внутреннее тестирование продуктов/услуг и оценивать их пригодность
- 2.2.1.9. Определять показатели эффективности проектирования и разработки
- 2.2.1.10. Налаживать сотрудничество при проектировании с поставщиками и производителями
- 2.2.2. Тестировать рынок для вывода новых или переработанных продуктов/услуг
  - 2.2.2.1. Подготавливать подробный анализ рынка
  - 2.2.2.2. Проводить опросы и интервьюировать потребителей
  - 2.2.2.3. Определять окончательные характеристики продуктов/услуг и условия их применения
  - 2.2.2.4. Завершать оформление технических требований
  - 2.2.2.5. Определять требования к изменениям процессов поставки и производства
- 2.2.3. Осуществлять подготовку к производству
  - 2.2.3.1. Разрабатывать и тестировать процессы производства и поставки продуктов и/или услуг
  - 2.2.3.2. Проектировать и обеспечивать поставку необходимых материалов и оборудования
  - 2.2.3.3. Внедрять и валидировать методологию или процесс производства

### **3. Выполнять маркетинг и продавать продукты/услуги**

- 3.1. Анализировать возможности рынка и потребителей
  - 3.1.1. Выполнять анализ информации о рынке и потребителях
    - 3.1.1.1. Проводить исследования рынка и потребителей
    - 3.1.1.2. Выявлять сегменты рынка
    - 3.1.1.3. Анализировать рыночные и отраслевые тренды

- 3.1.1.4. Анализировать конкурирующие организации, конкурирующие/замещающие продукты
- 3.1.1.5. Оценивать существующие продукты/бренды
- 3.1.1.6. Оценивать внутренние и внешние условия бизнеса
- 3.1.2. Оценивать и приоритезировать рыночные возможности
  - 3.1.2.1. Количественно оценивать рыночные возможности
  - 3.1.2.2. Определять целевые сегменты
  - 3.1.2.3. Приоритезировать рыночные возможности в соответствии с потенциальными возможностями и общей стратегией бизнеса
  - 3.1.2.4. Валидировать возможности
- 3.2. Развивать рыночную стратегию
  - 3.2.1. Определять предложение по цене и ценности для потребителя
    - 3.2.1.1. Определять цену и позиционирование
    - 3.2.1.2. Разрабатывать предложение ценности, включая позиционирование бренда для целевых сегментов
    - 3.2.1.3. Проверять соответствие предложения ценности целевым сегментам
    - 3.2.1.4. Разрабатывать новую систему продвижения бренда
  - 3.2.2. Согласовывать стратегию ценообразования с предложением ценности
    - 3.2.2.1. Устанавливать нормы при ценообразовании продуктов/услуг
    - 3.2.2.2. Утверждать стратегии/политику ценообразования
  - 3.2.3. Определять стратегию по каналам сбыта и управлять ею
    - 3.2.3.1. Оценивать параметры каналов сбыта и партнеров
    - 3.2.3.2. Определять каналы сбыта в соответствии с целевыми сегментами
    - 3.2.3.3. Выбирать каналы сбыта для целевых сегментов
- 3.3. Развивать стратегию продаж
  - 3.3.1. Разрабатывать прогноз продаж
    - 3.3.1.1. Собирать информацию по существующим и прошлым заказам

- 3.3.1.2. Анализировать тренды и структуру продаж
- 3.3.1.3. Формировать прогноз продаж
- 3.3.1.4. Анализировать прошедшие и планируемые мероприятия по продвижению и события
- 3.3.2. Развивать связи между торговыми партнерами/альянсами
  - 3.3.2.1. Выявлять возможности вступления в альянсы
  - 3.3.2.2. Разрабатывать программы по вступлению в альянсы и методы выбора и управления взаимосвязями
  - 3.3.2.3. Выбирать альянсы
  - 3.3.2.4. Развивать стратегии управления партнерами/альянсами
  - 3.3.2.5. Устанавливать цели управления партнерами/альянсами
- 3.3.3. Устанавливать общие бюджеты продаж
  - 3.3.3.1. Рассчитывать доход с продукта
  - 3.3.3.2. Определять переменные затраты
  - 3.3.3.3. Определять накладные расходы и постоянные затраты
  - 3.3.3.4. Рассчитывать чистую прибыль
  - 3.3.3.5. Создавать бюджет
- 3.3.4. Устанавливать цели и показатели для продаж
- 3.3.5. Устанавливать показатели оценки потребителей
- 3.4. Разрабатывать маркетинговые планы и управлять ими
  - 3.4.1. Устанавливать цели, показатели и целевые значения показателей для продуктов в разрезе каналов сбыта/сегментов
  - 3.4.2. Устанавливать маркетинговые бюджеты
    - 3.4.2.1. Подтверждать соответствие плана маркетинга бизнес-стратегии
    - 3.4.2.2. Определять затраты на маркетинг
    - 3.4.2.3. Определять маркетинговый бюджет
  - 3.4.3. Развивать и управлять рекламой через СМИ
    - 3.4.3.1. Определять цели в области СМИ
    - 3.4.3.2. Разрабатывать рекламные сообщения
    - 3.4.3.3. Определять целевую аудиторию

- 3.4.3.4. Привлекать подрядчика в области СМИ
- 3.4.3.5. Развивать и осуществлять рекламную деятельность
- 3.4.3.6. Развивать и осуществлять другие маркетинговые кампании/программы
- 3.4.3.7. Оценивать эффективность маркетингового плана для бренда/продукта
- 3.4.4. Развивать систему ценообразования и управлять ею
  - 3.4.4.1. Определять систему ценообразования на основе прогноза продаж в натуральном и стоимостном выражении
  - 3.4.4.2. Осуществлять планирование цен
  - 3.4.4.3. Оценивать эффективность системы ценообразования
  - 3.4.4.4. Совершенствовать систему ценообразования по мере необходимости
- 3.4.5. Развивать деятельность по стимулированию продаж и управлять ею
  - 3.4.5.1. Определять концепции стимулирования продаж
  - 3.4.5.2. Разрабатывать план стимулирования продаж и тестировать его
  - 3.4.5.3. Осуществлять деятельность по стимулированию продаж
  - 3.4.5.4. Оценивать показатели эффективности деятельности по стимулированию продаж
  - 3.4.5.5. Совершенствовать показатели эффективности деятельности по стимулированию продаж
  - 3.4.5.6. Использовать накопленный опыт для будущей/планируемой деятельности по стимулированию потребителей
- 3.4.6. Отслеживать показатели управления потребителем
  - 3.4.6.1. Определять значения лояльности потребителей и длительность деловых связей
  - 3.4.6.2. Анализировать тенденцию изменения выручки по потребителям
  - 3.4.6.3. Анализировать коэффициенты притока/оттока потребителей

- 3.4.6.4. Анализировать показатели оценки потребителей
- 3.4.6.5. Пересматривать стратегии, цели и планы показателей по потребителям
- 3.4.7. Развивать и управлять стратегией в области упаковки
  - 3.4.7.1. Планировать стратегию в области упаковки
  - 3.4.7.2. Тестировать возможности в области упаковки
  - 3.4.7.3. Осуществлять стратегию в области упаковки
  - 3.4.7.4. Совершенствовать упаковку
- 3.5. Разрабатывать планы по продажам и управлять ими
  - 3.5.1. Создавать лидеров
    - 3.5.1.1. Выявлять потенциальных потребителей
    - 3.5.1.2. Выявлять лидеров
  - 3.5.2. Управлять потребителями и состоянием расчетов
    - 3.5.2.1. Разрабатывать план по продажам и состоянию расчетов
    - 3.5.2.2. Управлять взаимоотношениями с потребителями
  - 3.5.3. Управлять продажами
    - 3.5.3.1. Осуществлять коммуникации по продажам
    - 3.5.3.2. Осуществлять предпродажную деятельность
    - 3.5.3.3. Закрывать сделки
    - 3.5.3.4. Учитывать результаты процесса продаж
  - 3.5.4. Управлять заказами
    - 3.5.4.1. Принимать и проверять заказы на поставку
    - 3.5.4.2. Собирать и хранить информацию по взаиморасчетам с потребителями
    - 3.5.4.3. Определять годность продукта
    - 3.5.4.4. Определять процесс исполнения заказа
    - 3.5.4.5. Вводить заказы в систему и выявлять/осуществлять деятельность по перекрестным продажам/перепродажам
    - 3.5.4.6. Обрабатывать невыполненные и обновленные заказы
    - 3.5.4.7. Обрабатывать запросы по заказу, включая транзакции после выполнения заказа

- 3.5.5. Управлять менеджерами по продажам
  - 3.5.5.1. Определять расстановку кадров
  - 3.5.5.2. Устанавливать план стимулирования менеджеров по продажам
- 3.5.6. Управлять торговыми партнерами/альянсами
  - 3.5.6.1. Проводить тренинги по продажам и продуктам для торговых партнеров/альянсов
  - 3.5.6.2. Развивать прогноз сбыта за счет партнеров/альянсов
  - 3.5.6.3. Договариваться с партнерами/альянсами о комиссионных вознаграждениях
  - 3.5.6.4. Оценивать итоги партнерства/альянсов.

#### **4. Поставлять продукты и оказывать услуги**

- 4.1. Планировать и приобретать необходимые ресурсы (планирование цепочки поставок)
  - 4.1.1. Развивать производственную стратегию и стратегию обеспечения материальными ресурсами
    - 4.1.1.1. Определять производственные цели
    - 4.1.1.2. Определять политику в области трудовых и материальных ресурсов
    - 4.1.1.3. Определять политики в области аутсорсинга
    - 4.1.1.4. Определять политику в области капитальных вложений в производство
    - 4.1.1.5. Определять производственные мощности
    - 4.1.1.6. Определять ограничения в области организации производства и поставок
    - 4.1.1.7. Определять производственный процесс
    - 4.1.1.8. Определять размещение производственного оборудования и инфраструктуры
  - 4.1.2. Управлять спросом на продукты/услуги
    - 4.1.2.1. Разрабатывать прогнозы по основным направлениям
    - 4.1.2.2. Сотрудничать с потребителями
    - 4.1.2.3. Разрабатывать согласованный общий прогноз
    - 4.1.2.4. Определять возможности поставки

- 4.1.2.5. Проводить мониторинг деятельности с учетом прогноза и пересматривать его
- 4.1.2.6. Оценивать и пересматривать метод прогнозирования
- 4.1.2.7. Измерять точность прогноза
- 4.1.3. Разрабатывать план потребности в материальных ресурсах
  - 4.1.3.1. Создавать план производства без учета запасов материалов
  - 4.1.3.2. Сотрудничать с поставщиками и заключать договоры с производителями
  - 4.1.3.3. Выявлять наиболее важные материалы и мощности поставщиков по их поставке
  - 4.1.3.4. Проводить мониторинг спецификаций на материалы
  - 4.1.3.5. Разрабатывать план производства с учетом запасов и поставок
  - 4.1.3.6. Определять производственный баланс
- 4.1.4. Создавать и управлять графиком производства
  - 4.1.4.1. Разрабатывать план на уровне участка (подразделения)
  - 4.1.4.2. Управлять запасами незавершенного производства
  - 4.1.4.3. Сотрудничать с поставщиками
  - 4.1.4.4. Разрабатывать и исполнять график работы участка (подразделения)
- 4.1.5. Планировать требования по дистрибуции
  - 4.1.5.1. Определять возможности поставки
  - 4.1.5.2. Хранить первичную информацию
  - 4.1.5.3. Определять требования к складу готовой продукции в пункте назначения
  - 4.1.5.4. Рассчитывать (определять) требования в пункте назначения
  - 4.1.5.5. Рассчитывать консолидацию товаров при отгрузке
  - 4.1.5.6. Управлять совместным планированием возобновления запасов
  - 4.1.5.7. Управлять требованиями для партнеров
  - 4.1.5.8. Рассчитывать план отправки товаров в место назначения

- 4.1.5.9. Управлять получением плана отправки
- 4.1.5.10. Рассчитывать планы по разгрузке/погрузке в месте назначения
- 4.1.5.11. Управлять планом разгрузки/погрузки для партнеров
- 4.1.5.12. Управлять затратами на поставку
- 4.1.5.13. Управлять использованием производственных мощностей
- 4.1.6. Устанавливать ограничения при планировании дистрибуции
  - 4.1.6.1. Устанавливать ограничения по структуре центра дистрибуции
  - 4.1.6.2. Устанавливать ограничения по управлению запасами
  - 4.1.6.3. Устанавливать ограничения по транспортировке
- 4.1.7. Пересматривать политики в области дистрибуции
  - 4.1.7.1. Пересматривать сеть дистрибуции
  - 4.1.7.2. Устанавливать важнейшие связи
  - 4.1.7.3. Устанавливать политики в области гибкого развертывания
- 4.1.8. Оценивать эффективность планирования дистрибуции
  - 4.1.8.1. Устанавливать подходящие показатели (метрики) эффективности
  - 4.1.8.2. Устанавливать периодичность мониторинга
  - 4.1.8.3. Рассчитывать показатели эффективности
  - 4.1.8.4. Выявлять тренды изменения эффективности
  - 4.1.8.5. Анализировать отставания по эффективности на основе бенчмаркинга
  - 4.1.8.6. Составлять необходимые отчеты
  - 4.1.8.7. Разрабатывать план по улучшению эффективности
- 4.1.9. Разрабатывать стандарты и процедуры в области качества
  - 4.1.9.1. Устанавливать цели в области качества
  - 4.1.9.2. Разрабатывать процедуры контроля стандартов
  - 4.1.9.3. Распространять спецификации в области качества
- 4.2. Обеспечивать материальными ресурсами и услугами
  - 4.2.1. Развивать стратегии снабжения
    - 4.2.1.1. Разрабатывать план снабжения

- 4.2.1.2. Выявлять требования по закупкам
- 4.2.1.3. Развивать стратегию управления запасами
- 4.2.1.4. Приводить в соответствие потребности и возможности по поставкам
- 4.2.1.5. Анализировать структуру расходов компании
- 4.2.1.6. Искать возможности повышения эффективности и ценности
- 4.2.1.7. Сотрудничать с поставщиками для выявления возможностей поставок
- 4.2.2. Отбирать поставщиков и заключать/поддерживать договорные отношения
  - 4.2.2.1. Отбирать поставщиков
  - 4.2.2.2. Сертифицировать и валидировать поставщиков
  - 4.2.2.3. Вести переговоры по заключению договоров
  - 4.2.2.4. Управлять договорами
- 4.2.3. Заказывать материалы и услуги
  - 4.2.3.1. Обрабатывать/пересматривать заявки
  - 4.2.3.2. Акцептовать заявки
  - 4.2.3.3. Запрашивать/отслеживать квоты поставщиков
  - 4.2.3.4. Создавать/распределять заказы на поставку
  - 4.2.3.5. Обрабатывать заказы и удовлетворять запросы
  - 4.2.3.6. Учитывать приход товара
  - 4.2.3.7. Обрабатывать/изучать исключительные ситуации
- 4.2.4. Оценивать и развивать поставщиков
  - 4.2.4.1. Проводить мониторинг информации о поставщике и управлять ею
  - 4.2.4.2. Обрабатывать/анализировать информацию об эффективности снабжения и деятельности поставщика
  - 4.2.4.3. Поддерживать процессы производства и хранения.
  - 4.2.4.4. Осуществлять мониторинг качества поставленных продуктов
- 4.3. Создавать/производить/поставлять продукт
  - 4.3.1. Составлять календарный график производства
    - 4.3.1.1. Разрабатывать план по объему производства

- 4.3.1.2. Разрабатывать подробный календарный график
- 4.3.1.3. Составлять график заказов на продукцию и определять партии
- 4.3.1.4. Выпускать график заказов и производства партий
- 4.3.2. Производить продукт
  - 4.3.2.1. Управлять запасами сырья
  - 4.3.2.2. Исполнять детальный график производства на линиях
  - 4.3.2.3. Переделывать дефектные изделия
  - 4.3.2.4. Оценивать эффективность производства
- 4.3.3. Планировать график и осуществлять обслуживание оборудования
  - 4.3.3.1. Определять процесс планового технического обслуживания
  - 4.3.3.2. Определять процесс внепланового обслуживания оборудования
  - 4.3.3.3. Осуществлять техническое обслуживание и ремонт
  - 4.3.3.4. Калибровать контрольно-измерительное оборудование
  - 4.3.3.5. Отчитываться о результатах технического обслуживания
- 4.3.4. Осуществлять контроль качества
  - 4.3.4.1. Осуществлять контроль с помощью стандартной процедуры
  - 4.3.4.2. Записывать (фиксировать) результаты контроля
- 4.3.5. Обеспечивать производственный учет и отслеживаемость серий
  - 4.3.5.1. Устанавливать систему нумерации серий
  - 4.3.5.2. Определять возможность использования серий
- 4.4. Предоставлять услуги потребителю
  - 4.4.1. Обеспечивать особые требования для отдельных потребителей
    - 4.4.1.1. Обрабатывать требования потребителей
    - 4.4.1.2. Создавать профиль пользователя
    - 4.4.1.3. Формировать заказ на выполнение услуг

- 4.4.2. Выявлять и планировать ресурсы, необходимые для обеспечения выполнения требований по сервису
  - 4.4.2.1. Создавать план потребности и график по использованию ресурсов
  - 4.4.2.2. Создавать график исполнения заказов на услугу
  - 4.4.2.3. Разрабатывать заказ на выполнение услуги
- 4.4.3. Оказывать услуги особым заказчикам
  - 4.4.3.1. Организовывать график выполнения ежедневных заказов на услугу
  - 4.4.3.2. Доставлять ресурсы
  - 4.4.3.3. Управлять результатом оказания услуги
- 4.4.4. Комплексно валидировать услугу на стадии завершения
- 4.4.5. Гарантировать качество услуг
  - 4.4.5.1. Выявлять завершенные заказы для получения обратной связи
  - 4.4.5.2. Выявлять незавершенные заказы и некачественно оказанные услуги
  - 4.4.5.3. Получать обратную связь от заказчиков по предоставленным услугам
  - 4.4.5.4. Обрабатывать отклики заказчика на предоставленные услуги
- 4.5. Управлять логистикой и складским хранением
  - 4.5.1. Определять стратегию в области логистики
    - 4.5.1.1. Переводить требования по оказанию услуг потребителю в требования по логистике
    - 4.5.1.2. Проектировать логистическую сеть
    - 4.5.1.3. Уведомлять о потребностях в привлечении сторонних ресурсов
    - 4.5.1.4. Развивать и поддерживать политику оказания услуг
    - 4.5.1.5. Оптимизировать графики и затраты на транспортировку
    - 4.5.1.6. Определять ключевые показатели эффективности
  - 4.5.2. Планировать поток поступающих материалов
    - 4.5.2.1. Планировать приемку поступающих материалов

- 4.5.2.2. Управлять потоком поступающих материалов
- 4.5.2.3. Проводить мониторинг эффективности поставок материалов
- 4.5.2.4. Управлять потоком возвращенных продуктов
- 4.5.3. Осуществлять складские операции
  - 4.5.3.1. Отслеживать операции по хранению
  - 4.5.3.2. Получать, проверять и хранить данные о поставках материалов
  - 4.5.3.3. Отслеживать наличие продукта
  - 4.5.3.4. Отбирать, упаковывать и отгружать продукт для доставки
  - 4.5.3.5. Отслеживать соблюдение стандартов при хранении
  - 4.5.3.6. Отслеживать эффективность хранения и отгрузки, выполняемых другими компаниями
  - 4.5.3.7. Управлять запасами готовой продукции
- 4.5.4. Производить транспортировку отгружаемых материалов
  - 4.5.4.1. Планировать, транспортировать и доставлять отгружаемый продукт
  - 4.5.4.2. Отслеживать эффективность перевозчиков
  - 4.5.4.3. Управлять транспортным парком
  - 4.5.4.4. Обрабатывать и аудировать счета и документацию перевозчиков
- 4.5.5. Управлять возвратами; управлять логистикой по возвратам
  - 4.5.5.1. Разрешать возвраты и обрабатывать возвращенный товар
  - 4.5.5.2. Осуществлять логистику по возвратам
  - 4.5.5.3. Осуществлять деятельность по утилизации
  - 4.5.5.4. Осуществлять и управлять претензионной работой
  - 4.5.5.5. Управлять ремонтом/восстановлением и возвратом потребителям/на склад

## **5. Управлять обслуживанием потребителей**

- 5.1. Развивать стратегию заботы о потребителях/обслуживания потребителей

- 5.1.1. Развивать сегментацию/приоритезацию обслуживания потребителей (например, ценовые сегменты)
  - 5.1.1.1. Проводить анализ существующих потребителей
  - 5.1.1.2. Анализировать обратную связь с целью выяснения нужд потребителей
- 5.1.2. Определять принципы и процедуры обслуживания потребителей
- 5.1.3. Устанавливать уровни обслуживания для потребителей
- 5.2. Планировать деятельность по обслуживанию потребителей и управлять ею
  - 5.2.1. Планировать деятельность обслуживающего персонала и управлять им
    - 5.2.1.1. Прогнозировать количество контактов при обслуживании потребителей
    - 5.2.1.2. Составлять график работы обслуживающего персонала
    - 5.2.1.3. Отслеживать привлечение обслуживающего персонала
    - 5.2.1.4. Проводить мониторинг и оценивать качество взаимодействия с потребителями вместе с представителями по обслуживанию
  - 5.2.2. Управлять требованиями/запросами в области обслуживания потребителей
    - 5.2.2.1. Получать требования/запросы потребителей
    - 5.2.2.2. Распределять требования/запросы потребителей
    - 5.2.2.3. Отвечать на требования/запросы потребителей
  - 5.2.3. Управлять жалобами потребителей
    - 5.2.3.1. Получать жалобы потребителей
    - 5.2.3.2. Распределять жалобы потребителей
    - 5.2.3.3. Реагировать на жалобы (принимать решения по жалобам) потребителей
    - 5.2.3.4. Отвечать на жалобы потребителей

- 5.3. Измерять и оценивать деятельность по обслуживанию потребителей
  - 5.3.1. Измерять удовлетворенность потребителей путем обработки их требований/запросов
    - 5.3.1.1. Собирать и получать послепродажные отклики потребителей на продукты и услуги
    - 5.3.1.2. Получать послепродажные отклики потребителей на эффективность рекламы
    - 5.3.1.3. Анализировать информацию по удовлетворенности продуктами и услугами и выявлять возможности улучшений
    - 5.3.1.4. Предоставлять отклики потребителей на продукты/услуги руководству по производству продукта
  - 5.3.2. Измерять удовлетворенность потребителей путем обработки и разрешения их жалоб
    - 5.3.2.1. Получать отклики потребителей на обработку и разрешение их жалоб
    - 5.3.2.2. Анализировать информацию по жалобам потребителей и выявлять возможности улучшений
  - 5.3.3. Измерять удовлетворенность потребителей продуктами/услугами
    - 5.3.3.1. Собирать и получать послепродажные отклики потребителей на продукты/услуги
    - 5.3.3.2. Получать послепродажные отклики потребителей на эффективность рекламы
    - 5.3.3.3. Анализировать информацию по удовлетворенности продуктами/услугами и выявлять возможности улучшений
    - 5.3.3.4. Предоставлять отклики потребителей на продукты/услуги руководству по производству продукта

## **6. Развивать человеческий капитал (персонал) и управлять им**

- 6.1. Развивать HR-планирование, политики и стратегии и управлять ими

- 6.1.1. Развивать HR-стратегию
  - 6.1.1.1. Выявлять стратегические потребности в области HR
  - 6.1.1.2. Определять бизнес-роли и ответственность персонала
  - 6.1.1.3. Устанавливать затраты на персонал
  - 6.1.1.4. Устанавливать показатели оценки персонала
  - 6.1.1.5. Информировать персонал об HR-стратегии
- 6.1.2. Разрабатывать и реализовывать планы в области HR
  - 6.1.2.1. Собирать квалификационные требования в соответствии с корпоративной стратегией и рыночной средой
  - 6.1.2.2. Планировать требования по обеспечению персоналом подразделений/компании в целом
  - 6.1.2.3. Развивать систему оплаты труда
  - 6.1.2.4. Развивать план по наставничеству
  - 6.1.2.5. Развивать план диверсификации персонала
  - 6.1.2.6. Развивать другие программы в области HR
  - 6.1.2.7. Развивать HR-политики
  - 6.1.2.8. Управлять HR-политиками
  - 6.1.2.9. Планировать льготы для персонала
  - 6.1.2.10. Развивать стратегию для HR-систем/технологий/программного обеспечения
  - 6.1.2.11. Развивать модели HR-стратегии
- 6.1.3. Осуществлять мониторинг и корректировать планы
  - 6.1.3.1. Измерять достижение целей
  - 6.1.3.2. Измерять вклад в стратегию бизнеса
  - 6.1.3.3. Уведомлять собственников о корректировках планов
  - 6.1.3.4. Определять добавленную ценность от управления HR
  - 6.1.3.5. Анализировать и пересматривать HR-планы
- 6.2. Искать, принимать и отбирать сотрудников
  - 6.2.1. Создавать и развивать требования к сотрудникам
    - 6.2.1.1. Согласовывать штатное расписание с планом по численности сотрудников и стратегиями бизнес-единицы/потребностями в ресурсах
    - 6.2.1.2. Развивать и открывать новые вакансии
    - 6.2.1.3. Совершенствовать должностные инструкции

- 6.2.1.4. Размещать вакансии
- 6.2.1.5. Управлять размещением вакансий на внутреннем/внешнем сайте
- 6.2.1.6. Менять/обновлять вакансии
- 6.2.1.7. Уведомлять об изменениях по вакансиям руководителя по HR
- 6.2.1.8. Управлять сроком размещения вакансии
- 6.2.2. Искать/принимать кандидатов
  - 6.2.2.1. Определять методы поиска
  - 6.2.2.2. Осуществлять деятельность/проводить мероприятия по поиску
  - 6.2.2.3. Управлять контрагентами, осуществляющими поиск
- 6.2.3. Проводить встречи и отбирать кандидатов
  - 6.2.3.1. Выявлять и применять инструменты отбора кандидатов
  - 6.2.3.2. Интервьюировать кандидатов
  - 6.2.3.3. Тестировать кандидатов
  - 6.2.3.4. Выбирать и отклонять кандидатов
- 6.2.4. Управлять проверкой соответствия кандидатов перед назначением на должность
  - 6.2.4.1. Подбирать информацию о кандидате
  - 6.2.4.2. Осуществлять предварительную проверку перед наймом
  - 6.2.4.3. Рекомендовать/не рекомендовать кандидата
- 6.2.5. Управлять новым/повторным наймом
  - 6.2.5.1. Разрабатывать и делать предложение о сотрудничестве
  - 6.2.5.2. Вести переговоры на основе предложения
  - 6.2.5.3. Принимать кандидата
- 6.2.6. Отслеживать кандидатов
  - 6.2.6.1. Создавать учетную карточку претендента
  - 6.2.6.2. Управлять/отслеживать информацию о претенденте
  - 6.2.6.3. Архивировать и хранить учетные карточки претендентов, не принятых на работу

### 6.3. Развивать и консультировать сотрудников

#### 6.3.1. Управлять ориентированием сотрудников

- 6.3.1.1. Создавать/поддерживать программы адаптации для новых сотрудников
- 6.3.1.2. Представлять новых сотрудников руководителям
- 6.3.1.3. Вводить в курс дела
- 6.3.1.4. Оценивать эффективность системы адаптации сотрудников

#### 6.3.2. Управлять эффективностью персонала

- 6.3.2.1. Определять цели по эффективности
- 6.3.2.2. Анализировать, оценивать и управлять эффективностью персонала
- 6.3.2.3. Оценивать и корректировать программу по повышению эффективности

#### 6.3.3. Управлять коммуникациями с персоналом

- 6.3.3.1. Управлять охраной здоровья и охраной труда
- 6.3.3.2. Управлять трудовыми отношениями
- 6.3.3.3. Управлять заключением коллективного трудового договора
- 6.3.3.4. Управлять деятельностью в области трудовых союзов

#### 6.3.4. Управлять развитием сотрудников

- 6.3.4.1. Развивать планы по управлению компетенциями
- 6.3.4.2. Определять нормативы по развитию персонала
- 6.3.4.3. Развивать карьерные планы сотрудников
- 6.3.4.4. Управлять развитием навыков сотрудников

#### 6.3.5. Развивать и обучать сотрудников

- 6.3.5.1. Согласовывать требования по развитию сотрудников и организации
- 6.3.5.2. Развивать компетенции
- 6.3.5.3. Определять потребности в обучении путем анализа необходимых и имеющихся навыков
- 6.3.5.4. Разрабатывать, организовывать и управлять программами обучения для сотрудников и руководства

#### 6.4. Премировать и удерживать сотрудников

6.4.1. Развивать программы премирования, признания и мотивации сотрудников и управлять ими

6.4.1.1. Развивать план и структуру заработной платы/компенсаций

6.4.1.2. Развивать план денежного вознаграждения, льгот и компенсаций (соцпакет)

6.4.1.3. Выполнять сравнительный анализ льгот, компенсаций и денежного вознаграждения

6.4.1.4. Выявлять требования по компенсациям, основываясь на политике выплат, финансовой и кадровой политике

6.4.1.5. Управлять выплатой компенсаций и премий сотрудникам

6.4.1.6. Премировать и мотивировать сотрудников

6.4.2. Обеспечивать льготы и компенсации и управлять ими

6.4.2.1. Разрабатывать программу льгот и компенсаций для сотрудников

6.4.2.2. Управлять регистрацией льгот и компенсаций

6.4.2.3. Обращивать претензии

6.4.2.4. Согласовывать льготы и компенсации между собой

6.4.3. Управлять поддержкой и удержанием сотрудников

6.4.3.1. Разрабатывать программы для обеспечения баланса между работой и частной жизнью сотрудников

6.4.3.2. Разрабатывать системы поддержки семьи

6.4.3.3. Пересматривать показатели удержания и мотивации сотрудников

6.4.3.4. Пересматривать план выплаты компенсаций

6.4.4. Управлять фондом заработной платы

#### 6.5. Производить перемещения и увольнять сотрудников

6.5.1. Управлять процессом повышения и понижения в должности

6.5.2. Управлять аттестацией сотрудников

6.5.3. Управлять процессом увольнения

6.5.4. Управлять отпусками

- 6.5.5. Осуществлять трудоустройство уволенных сотрудников
- 6.5.6. Управлять перемещением персонала
- 6.5.7. Перемещать сотрудников и управлять назначениями на должность
- 6.5.8. Управлять сокращением и увольнением персонала
- 6.5.9. Управлять иностранными специалистами
- 6.5.10. Управлять процессом перемещения сотрудников
- 6.6. Управлять информацией о сотрудниках
  - 6.6.1. Управлять процессами отчетности (подачи сведений)
  - 6.6.2. Управлять процессом запроса информации о сотрудниках
  - 6.6.3. Поддерживать данные о сотрудниках и управлять ими
  - 6.6.4. Управлять программным обеспечением в области управления персоналом (HRIS)
  - 6.6.5. Совершенствовать показатели оценки сотрудников и управлять ими
  - 6.6.6. Управлять посещаемостью
  - 6.6.7. Управлять коммуникацией сотрудников
    - 6.6.7.1. Развивать план коммуникации с сотрудниками
    - 6.6.7.2. Управлять/собирать предложения сотрудников и проводить исследования среди персонала
    - 6.6.7.3. Управлять жалобами сотрудников
    - 6.6.7.4. Делать коммуникации публичными

## **7. Управлять информационными технологиями (IT)**

- 7.1. Управлять бизнесом в сфере информационных технологий
  - 7.1.1. Развивать IT-стратегию компании
    - 7.1.1.1. Формировать стратегическую информацию
    - 7.1.1.2. Выявлять IT-потребности компании на долгосрочную перспективу вместе с собственниками (учредителями)
    - 7.1.1.3. Определять стратегические стандарты, направления и принципы развития
    - 7.1.1.4. Определять и утверждать стандарты IT-архитектуры и развития информационных технологий

- 7.1.1.5. Определять стратегических поставщиков ИТ
- 7.1.1.6. Утверждать структуру и процессы управления информационными технологиями
- 7.1.1.7. Создавать стратегический план для поддержки бизнес-целей
- 7.1.2. Определять корпоративную архитектуру
  - 7.1.2.1. Утверждать определение корпоративной архитектуры
  - 7.1.2.2. Верифицировать методику поддержки корпоративной архитектуры
  - 7.1.2.3. Поддерживать соответствие корпоративной архитектуры
  - 7.1.2.4. Выполнять функции центра обмена информацией в сфере ИТ-инноваций и изучения информационных технологий
  - 7.1.2.5. Управлять корпоративной архитектурой
- 7.1.3. Управлять ИТ-портфелем
  - 7.1.3.1. Утверждать ИТ-портфель
  - 7.1.3.2. Анализировать и оценивать ценность ИТ-портфеля для компании
  - 7.1.3.3. Обеспечивать ресурсами в соответствии со стратегическими приоритетами
- 7.1.4. Выполнять исследования в области ИТ и инноваций
  - 7.1.4.1. Исследовать технологии для инноваций ИТ-сервисов/решений
  - 7.1.4.2. Переходить на реально работающие технологии в области ИТ-сервисов/решений
- 7.1.5. Осуществлять управление финансами с помощью информационных технологий
  - 7.1.5.1. Развивать и поддерживать ИТ-сервисы/решения для обеспечения прозрачности затрат
  - 7.1.5.2. Устанавливать и поддерживать процессы учета
  - 7.1.5.3. Управлять бюджетами проектов на основе контрольных точек

- 7.1.6. Оценивать ценность и эффективность ИТ для бизнеса и доводить эту информацию до сотрудников
  - 7.1.6.1. Утверждать ключевые показатели эффективности и проводить их мониторинг
  - 7.1.6.2. Оценивать эффективность ИТ-плана
  - 7.1.6.3. Информировать о ценности информационных технологий
- 7.1.7. Осуществлять управление персоналом в области ИТ
  - 7.1.7.1. Развивать ИТ-руководство и персонал
  - 7.1.7.2. Управлять эффективностью работы ИТ-персонала
- 7.1.8. Управлять поставщиками ИТ-услуг и ИТ-договорами
  - 7.1.8.1. Развивать стратегии осуществления доставок в области ИТ
  - 7.1.8.2. Вести переговоры с поставщиками
  - 7.1.8.3. Утверждать и поддерживать взаимосвязи с поставщиками
  - 7.1.8.4. Оценивать эффективность поставщиков
  - 7.1.8.5. Оценивать эффективность договоров
- 7.2. Развивать взаимосвязи с потребителями информационных технологий и управлять ими
  - 7.2.1. Развивать стратегию ИТ-сервисов/решений
    - 7.2.1.1. Изучать ИТ-сервисы/решения для приведения их в соответствие с требованиями бизнеса и пользователей
    - 7.2.1.2. Переводить требования бизнеса и пользователей в требования к ИТ-сервисам/решениям
    - 7.2.1.3. Определять стратегические инициативы в сфере ИТ-сервисов/решений
    - 7.2.1.4. Согласовывать стратегии с внутренними собственниками (учредителями) для обеспечения соответствия
    - 7.2.1.5. Оценивать и выбирать стратегические инициативы в сфере ИТ-сервисов/решений

- 7.2.2. Развивать и управлять уровнем ИТ-сервисов
  - 7.2.2.1. Создавать и поддерживать каталог ИТ-сервисов/решений
  - 7.2.2.2. Устанавливать и поддерживать соглашения об уровнях ИТ-сервиса
  - 7.2.2.3. Оценивать и отчетываться по результатам выполнения уровней сервиса
  - 7.2.2.4. Обсуждать возможности повышения уровней ИТ-сервиса
- 7.2.3. Осуществлять управление спросом на ИТ-сервисы
  - 7.2.3.1. Анализировать потребление и использование ИТ-сервисов/решений
  - 7.2.3.2. Развивать и осуществлять мотивационные программы, повышающие эффективность потребления
  - 7.2.3.3. Развивать прогноз для ИТ-сервисов/решений в количественном и стоимостном выражении
- 7.2.4. Управлять удовлетворенностью потребителей информационных технологий
  - 7.2.4.1. Собирать данные по удовлетворенности потребителей и анализировать их
  - 7.2.4.2. Оценивать и обсуждать модели удовлетворенности потребителей
  - 7.2.4.3. Инициировать улучшения на основе анализа моделей удовлетворенности потребителей
- 7.2.5. Выполнять маркетинг ИТ-сервисов/решений
  - 7.2.5.1. Развивать маркетинговую стратегию в сфере ИТ-сервисов/решений
  - 7.2.5.2. Развивать стратегию работы с потребителями информационных технологий и управлять ею
  - 7.2.5.3. Управлять рекламными кампаниями в сфере ИТ-сервисов/решений
  - 7.2.5.4. Обращивать и отслеживать заказы в сфере ИТ-сервисов/решений

### 7.3. Управлять устойчивостью бизнеса и рисками

#### 7.3.1. Развивать устойчивость бизнеса и управлять ею

7.3.1.1. Развивать стратегию устойчивости бизнеса

7.3.1.2. Осуществлять непрерывное операционное планирование

7.3.1.3. Непрерывно тестировать бизнес-операции

7.3.1.4. Непрерывно поддерживать бизнес-операции

#### 7.3.2. Развивать соблюдение нормативов и управлять им

7.3.2.1. Развивать стратегию соблюдения нормативов

7.3.2.2. Устанавливать систему контроля соблюдения нормативов

7.3.2.3. Управлять соблюдением нормативов при выполнении корректирующих действий

#### 7.3.3. Осуществлять управление совокупным риском

7.3.3.1. Развивать стратегию и подход к управлению совокупным риском

7.3.3.2. Управлять совокупным риском

#### 7.3.4. Развивать и осуществлять систему контроля безопасности, конфиденциальности и защиты информации

7.3.4.1. Утверждать стратегии и уровни информационной безопасности, конфиденциальности и защиты информации

7.3.4.2. Тестировать, оценивать и осуществлять систему контроля информационной безопасности, конфиденциальности и защиты информации

### 7.4. Управлять корпоративной информацией

#### 7.4.1. Развивать стратегии управления информацией и контентом

7.4.1.1. Анализировать потребности управления информацией и контентом и роль IT-сервисов в осуществлении бизнес-стратегии

7.4.1.2. Оценивать последствия применения новых технологий в управлении информацией и контентом

7.4.1.3. Выявлять и приоритезировать действия по управлению информацией и контентом

- 7.4.2. Определять архитектуру корпоративной информации
  - 7.4.2.1. Определять структуру информации, групповую структуру, логические взаимосвязи и ограничения, таксономию и возможные отклонения
  - 7.4.2.2. Определять требования доступа к информации
  - 7.4.2.3. Устанавливать депозитарное хранение данных
  - 7.4.2.4. Управлять изменениями архитектуры хранения данных
- 7.4.3. Управлять источниками информации
  - 7.4.3.1. Определять стандарты и политики в области корпоративной информации/данных
  - 7.4.3.2. Развивать и осуществлять управление данными и контентом
- 7.4.4. Осуществлять управление корпоративными данными и контентом
  - 7.4.4.1. Определять источники и места хранения контента
  - 7.4.4.2. Управлять техническими интерфейсами для пользователей контента
  - 7.4.4.3. Управлять сохранением, проверкой и удалением корпоративной информации
- 7.5. Развивать и поддерживать IT-решения
  - 7.5.1. Развивать стратегию развития информационных технологий
    - 7.5.1.1. Утверждать стратегию поставок для развития информационных технологий
    - 7.5.1.2. Определять стандарты в области процессов, методологии и инструментов развития
    - 7.5.1.3. Выбирать методологии и инструменты развития
  - 7.5.2. Осуществлять планирование жизненного цикла IT-сервисов/решений
    - 7.5.2.1. Планировать развитие новых требований
    - 7.5.2.2. Планировать расширения выполняемых функций
    - 7.5.2.3. Развивать план жизненного цикла для IT-сервисов/решений

- 7.5.3. Развивать и поддерживать архитектуру ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.3.1. Создавать архитектуру ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.3.2. Пересматривать архитектуру ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.3.3. Прекращать действие устаревшей архитектуры ИТ-сервисов/решений
- 7.5.4. Создавать ИТ-сервисы/решения
  - 7.5.4.1. Анализировать подтвержденные требования
  - 7.5.4.2. Разрабатывать ИТ-сервисы/решения
  - 7.5.4.3. Получать/развивать компоненты ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.4.4. Готовить ресурсы для создания ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.4.5. Тестировать ИТ-сервисы/решения
  - 7.5.4.6. Подтверждать одобрение потребителей
- 7.5.5. Поддерживать ИТ-сервисы/решения
  - 7.5.5.1. Анализировать требования к обслуживанию/улучшениям и выполнять оценку несоответствий
  - 7.5.5.2. Разрабатывать изменения для существующих ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.5.3. Получать/развивать измененные компоненты ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.5.4. Тестировать изменения ИТ-сервисов/решений
  - 7.5.5.5. Прекращать использование ИТ-сервисов/решений
- 7.6. Развертывать (использовать) ИТ-решения
  - 7.6.1. Развивать стратегию развертывания информационных технологий
    - 7.6.1.1. Утверждать политики изменения ИТ-сервисов/решений
    - 7.6.1.2. Определять стандарты в области процессов, методик и инструментов развертывания
    - 7.6.1.3. Выбирать методологии и инструменты развертывания
  - 7.6.2. Планировать и осуществлять изменения
    - 7.6.2.1. Планировать развертывание изменений
    - 7.6.2.2. Доводить изменения до собственников (учредителей)
    - 7.6.2.3. Управлять графиком изменений

- 7.6.2.4. Обучать пользователей, которых коснулись изменения
- 7.6.2.5. Распространять и устанавливать изменение
- 7.6.2.6. Верифицировать (подтверждать) изменение
- 7.6.3. Планировать версии и управлять ими
  - 7.6.3.1. Анализировать и координировать разработку и приемку версии
  - 7.6.3.2. Планировать вывод версии
  - 7.6.3.3. Распространять и устанавливать версию
  - 7.6.3.4. Верифицировать (проверять) версию
- 7.7. Поставлять и поддерживать IT-сервисы
  - 7.7.1. Развивать стратегию поставки IT-сервисов/решений
    - 7.7.1.1. Утверждать стратегию закупки в области информационных технологий
    - 7.7.1.2. Определять стандарты в области процессов, методики и инструменты поставки
    - 7.7.1.3. Выбирать методологии и инструменты поставки.
  - 7.7.2. Развивать стратегию IT-поддержки
    - 7.7.2.1. Утверждать стратегию поставки для IT-поддержки
    - 7.7.2.2. Определять услуги IT-поддержки
  - 7.7.3. Управлять ресурсами информационной инфраструктуры
    - 7.7.3.1. Управлять IT-обеспечением и ресурсами
    - 7.7.3.2. Управлять возможностями IT-ресурсов
  - 7.7.4. Управлять операциями информационной инфраструктуры
    - 7.7.4.1. Поставлять IT-сервисы/решения
    - 7.7.4.2. Оказывать услуги по поддержке IT-операций
  - 7.7.5. Поддерживать IT-услуги и решения
    - 7.7.5.1. Управлять доступностью системы
    - 7.7.5.2. Управлять возможностями
    - 7.7.5.3. Управлять резервными средствами/средствами восстановления
    - 7.7.5.4. Управлять эффективностью и возможностями
    - 7.7.5.5. Управлять инцидентами (ошибками)
    - 7.7.5.6. Управлять проблемами
    - 7.7.5.7. Управлять запросами

## 7.8. Управлять знаниями в области информационных технологий

### 7.8.1. Развивать стратегию управления знаниями в сфере информационных технологий

7.8.1.1. Анализировать потребности в знаниях в сфере информационных технологий

7.8.1.2. Анализировать существующий поток знаний в области информационных технологий

7.8.1.3. Координировать стратегию и роли с корпоративной функцией управления знаниями

7.8.1.4. Планировать действия и приоритеты в управлении знаниями в области информационных технологий

### 7.8.2. Управлять картой знаний в области информационных технологий

7.8.2.1. Определять элементы знаний, логические взаимосвязи и ограничения и действующие правила

7.8.2.2. Выявлять источники и хранилища (архивы) знаний в области информационных технологий

7.8.2.3. Выявлять возможности обмена знаниями в области информационных технологий

7.8.2.4. Определять процессы и подходы в сфере IT-знаний

### 7.8.3. Управлять жизненным циклом знаний в области информационных технологий

7.8.3.1. Собирать элементы знаний из источников знаний в сфере информационных технологий

7.8.3.2. Оценивать, создавать и кодифицировать элементы знаний

7.8.3.3. Использовать (развертывать) кодифицированные знания в области информационных технологий

7.8.3.4. Обновлять и удалять знания в области информационных технологий

7.8.3.5. Оценивать и улучшать стратегии и процессы управления знаниями в области информационных технологий

## 8. Управлять финансовыми ресурсами

### 8.1. Осуществлять управленческий учет и планирование

#### 8.1.1. Осуществлять планирование/бюджетирование/прогнозирование

8.1.1.1. Развивать и поддерживать политики/процедуры бюджетирования

8.1.1.2. Подготавливать периодические бюджеты и планы

8.1.1.3. Подготавливать периодические финансовые прогнозы

#### 8.1.2. Учитывать и контролировать затраты

8.1.2.1. Учитывать запасы

8.1.2.2. Анализировать себестоимость продукции

8.1.2.3. Калькулировать себестоимость

8.1.2.4. Проводить анализ отклонений

8.1.2.5. Предоставлять отчет о рентабельности

#### 8.1.3. Осуществлять управление затратами

8.1.3.1. Определять ключевые носители затрат

8.1.3.2. Оценивать (измерять) носителей затрат

8.1.3.3. Определять критические операции

8.1.3.4. Управлять развертыванием и использованием полезных свойств

#### 8.1.4. Оценивать финансовые показатели и управлять ими

8.1.4.1. Оценивать доходность клиента и рентабельность продукта

8.1.4.2. Оценивать новые продукты

8.1.4.3. Определять затраты по жизненному циклу

8.1.4.4. Оптимизировать соответствие клиентов и ассортимента продукции

8.1.4.5. Отслеживать эффективность по новым клиентам/продуктам

8.1.4.6. Определять показатели эффективности на основе метода ABC\*

\* Метод ABC (ABC-анализ) позволяет классифицировать ресурсы компании по степени их важности; один из методов рационализации, может применяться в сфере деятельности любой организации. *Прим. ред.*

8.1.4.7. Управлять постоянными улучшениями в области затрат

8.2. Осуществлять учет доходов

8.2.1. Осуществлять кредитование потребителей

8.2.1.1. Устанавливать кредитные политики

8.2.1.2. Анализировать/подтверждать новые заявления на открытие счетов

8.2.1.3. Проверять существующие счета

8.2.1.4. Составлять отчеты по кредитам/взысканию долгов

8.2.1.5. Восстанавливать или закрывать счета в соответствии с кредитными политиками

8.2.2. Выставлять счета потребителям

8.2.2.1. Поддерживать данные по клиентам/продуктам

8.2.2.2. Формировать платежную информацию по потребителям

8.2.2.3. Пересылать платежную информацию потребителям

8.2.2.4. Уведомлять потребителей о задолженности

8.2.2.5. Обслуживать финансовые запросы потребителей

8.2.3. Управлять дебиторской задолженностью (ДЗ)

8.2.3.1. Утверждать политики по ДЗ

8.2.3.2. Получать/фиксировать платежи потребителей

8.2.3.3. Принимать оплату чеками

8.2.3.4. Подготавливать отчеты о ДЗ

8.2.3.5. Вести учет изменения ДЗ

8.2.4. Управлять возвратом ДЗ

8.2.4.1. Устанавливать политики работы с должниками

8.2.4.2. Анализировать балансы по должникам

8.2.4.3. Вести переписку/переговоры с должниками

8.2.4.4. Обсуждать возможности решения проблемы должников

8.2.4.5. Обрабатывать/списывать задолженность

8.2.5. Управлять корректировками/вычетами и обрабатывать их

8.2.5.1. Утверждать политики/процедуры корректировок

8.2.5.2. Анализировать корректировки

- 8.2.5.3. Вести переписку/переговоры с клиентом
- 8.2.5.4. Обсуждать решение проблемы с внутренними участниками
- 8.2.5.5. Подготавливать корректирующие счета
- 8.2.5.6. Обрабатывать связанные данные

### 8.3. Выполнять учет и формировать отчетность

#### 8.3.1. Управлять политиками/процедурами

- 8.3.1.1. Обсуждать соглашения об уровне сервиса
- 8.3.1.2. Устанавливать учетные политики
- 8.3.1.3. Устанавливать и вводить лимиты одобрения по кредитам
- 8.3.1.4. Утверждать общие финансовые системы

#### 8.3.2. Вести учет

- 8.3.2.1. Поддерживать план счетов
- 8.3.2.2. Обрабатывать проводки в журнале
- 8.3.2.3. Обрабатывать отчисления
- 8.3.2.4. Вносить корректировки по окончании периода (например, денежные поступления, конверсия валюты)
- 8.3.2.5. Согласовывать трансфертные транзакции
- 8.3.2.6. Выверять счета в главной книге
- 8.3.2.7. Выполнять консолидацию
- 8.3.2.8. Подготавливать предварительный (проверочный) баланс
- 8.3.2.9. Подготавливать управленческую корректировку распределения затрат и осведомлять о ней

#### 8.3.3. Осуществлять учет основных средств

- 8.3.3.1. Утверждать политики/процедуры учета основных средств
- 8.3.3.2. Поддерживать информацию в карточках основных средств
- 8.3.3.3. Проводить операции по учету изменения основных средств
- 8.3.3.4. Обрабатывать и фиксировать данные корректировки, уточнения, переоценки основных средств

- 8.3.3.5. Рассчитывать и фиксировать амортизационные отчисления
- 8.3.3.6. Учитывать затраты на поддержку и ремонт основных средств
- 8.3.3.7. Проверять правильность ведения учета основных средств
- 8.3.3.8. Контролировать наличие основных средств, включая инвентаризацию
- 8.3.3.9. Предоставлять данные по основным средствам для налоговой, статистической и прочей отчетности
- 8.3.4. Осуществлять финансовую отчетность
  - 8.3.4.1. Подготавливать финансовые отчеты по бизнес-единице
  - 8.3.4.2. Подготавливать консолидированные финансовые отчеты
  - 8.3.4.3. Создавать управленческие отчеты по бизнес-единице
  - 8.3.4.4. Создавать консолидированные отчеты для управления затратами
  - 8.3.4.5. Подготавливать отчеты для совета директоров
  - 8.3.4.6. Формировать ежеквартальные/ежегодные отчеты для акционеров (учредителей)
  - 8.3.4.7. Формировать обязательную отчетность
- 8.4. Управлять ведением отчетности по проектам в части основных средств
  - 8.4.1. Осуществлять планирование и одобрение проекта капитальных вложений
    - 8.4.1.1. Развивать политики/процедуры в области капитальных вложений
    - 8.4.1.2. Разрабатывать и утверждать планы и бюджеты капитальных вложений
    - 8.4.1.3. Анализировать и утверждать проекты капитальных вложений и приобретения основных средств
    - 8.4.1.4. Контролировать экономическую обоснованность при одобрении проекта

#### 8.4.2. Вести учет по проектам капитальных вложений

8.4.2.1. Создавать аналитику счетов для проектного учета

8.4.2.2. Фиксировать транзакции, связанные с выполнением проекта

8.4.2.3. Проводить мониторинг проектов капитальных вложений и расходования бюджета

8.4.2.4. Закрывать/капитализировать проекты

8.4.2.5. Оценивать возврат инвестиций по выполненным проектам капитальных вложений

#### 8.5. Управлять выплатой заработной платы

##### 8.5.1. Управлять табелями рабочего времени

8.5.1.1. Утверждать политики/процедуры

8.5.1.2. Собирать и записывать данные по времени, отработанному сотрудниками

8.5.1.3. Анализировать и предоставлять отчеты по оплачиваемым и неоплачиваемым отпускам

8.5.1.4. Проводить мониторинг основного времени работы, переработок и сверхурочных

8.5.1.5. Анализировать и предоставлять отчеты по эффективности использования рабочего времени сотрудниками

##### 8.5.2. Управлять выплатами

8.5.2.1. Вводить количество отработанных сотрудником часов в систему выплаты заработной платы

8.5.2.2. Поддерживать информацию по заработной плате сотрудников и управлять ею

8.5.2.3. Поддерживать применяемые вычеты и управлять ими

8.5.2.4. Проводить мониторинг изменения в налоговом статусе сотрудников

8.5.2.5. Проводить и распределять платежи

8.5.2.6. Обрабатывать и распределять оформленные вручную чеки

8.5.2.7. Обрабатывать корректировки по окончании периода

8.5.2.8. Отвечать на запросы сотрудников по выплатам

8.5.3. Начислять налоги на заработную плату

- 8.5.3.1. Подсчитывать и выплачивать налоги на заработную плату
- 8.5.3.2. Создавать и передавать сотрудникам ежегодные налоговые отчеты
- 8.5.3.3. Заполнять обязательные налоговые формы по заработной плате

8.6. Управлять кредиторской задолженностью (КЗ) и возмещением расходов

8.6.1. Управлять кредиторской задолженностью

- 8.6.1.1. Осуществлять сверки задолженности
- 8.6.1.2. Поддерживать электронную торговлю и управлять ею
- 8.6.1.3. Аудировать состояние КЗ
- 8.6.1.4. Акцептовать платежи
- 8.6.1.5. Проводить финансовые начисления и аннулирование
- 8.6.1.6. Начислять налоги
- 8.6.1.7. Анализировать/разрешать несоответствия (отклонения)
- 8.6.1.8. Осуществлять платежи
- 8.6.1.9. Отвечать на запросы по КЗ
- 8.6.1.10. Архивировать данные по КЗ
- 8.6.1.11. Корректировать данные по КЗ

8.6.2. Управлять возмещением расходов

- 8.6.2.1. Утверждать политики по возмещению расходов и лимиты КЗ и уведомлять контрагентов
- 8.6.2.2. Собирать данные о налогах и формировать отчеты
- 8.6.2.3. Акцептовать платежи по возмещению расходов и авансовые платежи
- 8.6.2.4. Управлять платежами по возмещению расходов и авансовыми платежами
- 8.6.2.5. Управлять личными счетами

- 8.7. Управлять казначейскими операциями
  - 8.7.1. Управлять казначейскими политиками/процедурами
    - 8.7.1.1. Утверждать область действия казначейских операций и ответственность за них
    - 8.7.1.2. Утверждать и публиковать политики в области казначейства
    - 8.7.1.3. Развивать казначейские процедуры
    - 8.7.1.4. Осуществлять мониторинг казначейских процедур
    - 8.7.1.5. Аудировать казначейские процедуры
    - 8.7.1.6. Пересматривать казначейские процедуры
    - 8.7.1.7. Развивать и подтверждать систему внутреннего контроля казначейства
    - 8.7.1.8. Определять системные требования к безопасности
  - 8.7.2. Управлять денежными средствами
    - 8.7.2.1. Управлять денежными средствами и обеспечивать соответствие
    - 8.7.2.2. Управлять эквивалентами денежных средств
    - 8.7.2.3. Обрабатывать платежи системой электронных платежей (EFTs) и контролировать систему
    - 8.7.2.4. Формировать прогноз движения денежных средств
    - 8.7.2.5. Управлять движением денежных средств
    - 8.7.2.6. Учитывать операции по движению денежных средств и формировать отчеты
    - 8.7.2.7. Управлять взаимодействием с банками
    - 8.7.2.8. Анализировать, обсуждать, принимать решения и подтверждать комиссионные за проведение банковских операций
  - 8.7.3. Выполнять учет операций, осуществляемых внутренним подразделением банковского типа
    - 8.7.3.1. Управлять учетом операций для дочерних компаний
    - 8.7.3.2. Управлять операциями внутреннего кредитования
    - 8.7.3.3. Управлять централизованными исходящими платежами, осуществляемыми от имени дочерних компаний

- 8.7.3.4. Управлять централизованными входящими платежами, осуществляемыми от имени дочерних компаний
- 8.7.3.5. Управлять внутренними платежами и внутрисетевыми транзакциями
- 8.7.3.6. Высчитывать процентный доход и комиссионные сборы по внутренним банковским операциям
- 8.7.3.7. Предоставлять выписки со счетов внутренних банковских операций
- 8.7.4. Управлять долгосрочными обязательствами и инвестициями
  - 8.7.4.1. Управлять взаимосвязями с финансовыми агентами
  - 8.7.4.2. Управлять ликвидностью
  - 8.7.4.3. Управлять рисками по выпуску ценных бумаг
  - 8.7.4.4. Осуществлять транзакции по долгосрочным обязательствам и инвестициям
  - 8.7.4.5. Обрабатывать и контролировать операции с иностранной валютой
  - 8.7.4.6. Формировать отчетность по долгосрочным обязательствам и инвестициям
- 8.7.5. Управлять финансовыми рисками
  - 8.7.5.1. Управлять процентным риском
  - 8.7.5.2. Управлять валютным риском
  - 8.7.5.3. Управлять внешними рисками
  - 8.7.5.4. Развивать и выполнять операции хеджирования
  - 8.7.5.5. Оценивать и уточнять позиции по хеджированию
  - 8.7.5.6. Создавать операции и отчеты по учету хеджирования
  - 8.7.5.7. Осуществлять мониторинг кредита
- 8.8. Управлять системами внутреннего контроля
  - 8.8.1. Утверждать системы, политики/процедуры внутреннего контроля
    - 8.8.1.1. Создавать комитет по аудиту при совете директоров
    - 8.8.1.2. Определять этический кодекс компании и распространять информацию о нем
    - 8.8.1.3. Устанавливать роли и ответственность в рамках системы внутреннего контроля

- 8.8.1.4. Определять цели и риски по бизнес-процессам
- 8.8.1.5. Определять рискоустойчивость предприятия и его подразделений
- 8.8.2. Управлять системой контроля и осуществлять мониторинг ее соответствия политикам/процедурам системы внутреннего контроля
  - 8.8.2.1. Разрабатывать и осуществлять контролируемую деятельность
  - 8.8.2.2. Осуществлять мониторинг эффективности контроля
  - 8.8.2.3. Исправлять недостатки системы контроля
  - 8.8.2.4. Создавать подразделение по обеспечению нормативно-правового соответствия
  - 8.8.2.5. Управлять подразделением по обеспечению нормативно-правового соответствия
  - 8.8.2.6. Внедрять и поддерживать технологии и инструменты контроля
- 8.8.3. Предоставлять отчет о соответствии системы внутреннего контроля
  - 8.8.3.1. Подготавливать отчет для внешних аудиторов
  - 8.8.3.2. Подготавливать отчет для регламентирующих органов, акционеров, держателей долговых обязательств, фондовой биржи и т. д.
  - 8.8.3.3. Подготавливать отчет для третьей стороны (например, бизнес-партнеров)
  - 8.8.3.4. Подготавливать отчет для внутреннего руководства
- 8.9. Управлять налогами
  - 8.9.1. Развивать налоговую стратегию и план
    - 8.9.1.1. Развивать иностранную, национальную, государственную и внутреннюю налоговую стратегию
    - 8.9.1.2. Консолидировать и оптимизировать совокупный налоговый план
    - 8.9.1.3. Обеспечивать хранение информации по налогам
  - 8.9.2. Начислять налоги
    - 8.9.2.1. Осуществлять налоговое планирование/стратегию

- 8.9.2.2. Оформлять возвраты
  - 8.9.2.3. Оформлять иностранные налоги
  - 8.9.2.4. Подсчитывать отсроченные (отложенные) налоги
  - 8.9.2.5. Отчитываться за начисление налогов
  - 8.9.2.6. Осуществлять мониторинг выполнения требований налогового законодательства
  - 8.9.2.7. Рассматривать запросы по налогам
- 8.10. Управлять международными фондами/консолидацией
- 8.10.1. Осуществлять мониторинг внутренних ставок
  - 8.10.2. Управлять транзакциями
  - 8.10.3. Осуществлять мониторинг риска потенциальных убытков при изменении валютного курса/ставок хеджирования
  - 8.10.4. Предоставлять отчет о результатах

## **9. Приобретать, возводить недвижимость и управлять ею**

- 9.1. Проектировать и строить/приобретать непроизводственные активы
- 9.1.1. Развивать стратегию и долгосрочное видение в области недвижимости
    - 9.1.1.1. Подтверждать соответствие требований к недвижимости бизнес-стратегии компании
    - 9.1.1.2. Оценивать внешнюю среду
    - 9.1.1.3. Принимать решение по покупке или возведению недвижимости
  - 9.1.2. Развивать, застраивать и изменять земельные участки
  - 9.1.3. Планировать инфраструктуру
    - 9.1.3.1. Проектировать инфраструктуру
    - 9.1.3.2. Анализировать бюджет
    - 9.1.3.3. Выбирать недвижимость
    - 9.1.3.4. Вести переговоры по параметрам инфраструктуры
    - 9.1.3.5. Управлять строительством и усовершенствованием
  - 9.1.4. Обеспечивать площадкой и активами
    - 9.1.4.1. Приобретать площадку и активы
    - 9.1.4.2. Изменять соответствие/форму/функцию площадки и активов

- 9.2. Поддерживать непроизводственные активы
  - 9.2.1. Перемещать людей и имущество
    - 9.2.1.1. Перемещать людей
    - 9.2.1.2. Перемещать материалы и инструменты
  - 9.2.2. Восстанавливать площадку и активы
  - 9.2.3. Обеспечивать плановое обслуживание и ремонт площадки и активов
  - 9.2.4. Управлять безопасностью
  - 9.2.5. Управлять операциями с инфраструктурой
- 9.3. Получать, устанавливать и планировать поддержку производственных активов
  - 9.3.1. Развивать стратегии непрерывной поддержки производственных активов
    - 9.3.1.1. Анализировать состояние активов и прогнозировать потребности в техническом обслуживании
    - 9.3.1.2. Развивать подход по интеграции предупреждающих действий в производственный план
  - 9.3.2. Получать и устанавливать оборудование
    - 9.3.2.1. Разрабатывать технические решения для производственного процесса
    - 9.3.2.2. Покупать оборудование
    - 9.3.2.3. Устанавливать оборудование и вводить его в эксплуатацию
- 9.4. Ликвидировать производственные и непроизводственные фонды
  - 9.4.1. Развивать стратегию выхода
  - 9.4.2. Осуществлять продажи
  - 9.4.3. Закрывать объект
- 9.5. Управлять физическим риском

## **10. Управлять охраной окружающей среды, здоровьем и безопасностью жизнедеятельности (EHS)**

### 10.1. Определять результаты EHS

- 10.1.1. Оценивать воздействие продуктов, услуг и процессов на окружающую среду
- 10.1.2. Проводить проверки по EHS

### 10.2. Развивать и осуществлять программу EHS

- 10.2.1. Выявлять нормативные требования и требования заинтересованных лиц (стейкхолдеров)
- 10.2.2. Оценивать будущие риски и возможности
- 10.2.3. Разрабатывать политику в области EHS
- 10.2.4. Фиксировать и управлять мероприятиями в области EHS

### 10.3. Тренировать и обучать сотрудников

- 10.3.1. Доводить проблемы EHS до сведения учредителей и решать их

### 10.4. Осуществлять мониторинг и управлять программой EHS

- 10.4.1. Управлять затратами и выгодами по программе EHS
- 10.4.2. Измерять эффективность программы EHS и формировать отчетность
  - 10.4.2.1. Развертывать программу ликвидации чрезвычайных ситуаций
  - 10.4.2.2. Развертывать программу, направленную на предотвращение загрязнения окружающей среды
- 10.4.3. Обеспечивать сотрудников поддержкой в части EHS

### 10.5. Гарантировать соответствие нормативным документам

- 10.5.1. Осуществлять мониторинг соответствия
- 10.5.2. Выполнять аудит соответствия
- 10.5.3. Обеспечивать соответствие требованиям стейкхолдеров

### 10.6. Управлять восстановительными мерами

- 10.6.1. Разрабатывать планы восстановительных работ
- 10.6.2. Связываться и советоваться с экспертами
- 10.6.3. Выявлять/передавать в пользование ресурсы

- 10.6.4. Изучать правовые аспекты
- 10.6.5. Изучать причины возникшего ущерба
- 10.6.6. Улучшать или разрабатывать политику по восстановлению

## **11. Управлять внешними связями**

- 11.1. Выстраивать отношения с инвесторами
  - 11.1.1. Планировать, выстраивать и управлять отношениями с кредиторами
  - 11.1.2. Планировать, выстраивать и управлять отношениями с консультантами, аналитиками
  - 11.1.3. Коммуницировать с акционерами (учредителями)
- 11.2. Управлять связями с правительственными структурами и внутриотраслевыми связями
  - 11.2.1. Управлять связями с правительственными структурами
  - 11.2.2. Управлять связями с околоправительственными структурами
  - 11.2.3. Управлять отношениями с торговыми или отраслевыми группами
  - 11.2.4. Управлять лоббированием
- 11.3. Управлять коммуникацией с советом директоров
  - 11.3.1. Предоставлять отчет о результатах
  - 11.3.2. Предоставлять отчет о результатах аудита
- 11.4. Управлять правовыми и этическими вопросами
  - 11.4.1. Разрабатывать политики в области этики.
  - 11.4.2. Управлять политиками в области корпоративной этики
  - 11.4.3. Разрабатывать и осуществлять превентивные правовые программы
  - 11.4.4. Гарантировать обеспечение соблюдения правовых и этических норм
    - 11.4.4.1. Планировать и инициировать программу, обеспечивающую соблюдение законодательных, нормативных и этических норм

- 11.4.4.2. Осуществлять программу, обеспечивающую соблюдение законодательных, нормативных и этических норм
- 11.4.5. Управлять внешним консультированием
  - 11.4.5.1. Оценивать проблему и определять требования
  - 11.4.5.2. Приглашать внешних консультантов при необходимости
  - 11.4.5.3. Принимать стратегию/бюджет
  - 11.4.5.4. Принимать результаты работы и управлять ситуацией и выполненной работой (проводить их мониторинг)
  - 11.4.5.5. Перечислять платежи компаниям, оказывающим юридические услуги
  - 11.4.5.6. Отслеживать правовую деятельность/результаты правовой деятельности
- 11.4.6. Защищать интеллектуальную собственность
  - 11.4.6.1. Управлять авторскими правами и патентами
  - 11.4.6.2. Поддерживать права и ограничения интеллектуальной собственности
  - 11.4.6.3. Управлять условиями лицензирования
  - 11.4.6.4. Управлять возможностями выбора
- 11.4.7. Разрешать споры и судебные процессы
- 11.4.8. Обеспечивать юридические консультации
- 11.4.9. Обсуждать и оформлять соглашения/контракты
- 11.5. Управлять программой по связям с общественностью
  - 11.5.1. Управлять связями с местным населением
  - 11.5.2. Управлять связями со СМИ
  - 11.5.3. Способствовать политической стабильности
  - 11.5.4. Создавать пресс-релизы
  - 11.5.5. Выпускать пресс-релизы

## **12. Управлять знаниями, улучшениями и изменениями**

- 12.1. Разрабатывать и управлять стратегией повышения организационной эффективности
  - 12.1.1. Создавать модель системы показателей компании
    - 12.1.1.1. Устанавливать показатели эффективности
    - 12.1.1.2. Устанавливать периодичность контроля эффективности
    - 12.1.1.3. Устанавливать целевые значения показателей эффективности
  - 12.1.2. Измерять производительность процессов
  - 12.1.3. Измерять экономическую эффективность
  - 12.1.4. Измерять эффективность персонала
  - 12.1.5. Измерять продолжительность циклов
- 12.2. Осуществлять бенчмаркинг эффективности
  - 12.2.1. Проводить оценки эффективности
  - 12.2.2. Развивать возможности бенчмаркинга
  - 12.2.3. Осуществлять процесс бенчмаркинга
    - 12.2.3.1. Составлять и обновлять перечень процессов и организаций для проведения бенчмаркинга
    - 12.2.3.2. Утверждать контрольные показатели
    - 12.2.3.3. Измерять эффективность по контрольным показателям
  - 12.2.4. Проводить бенчмаркинг среди конкурирующих компаний
    - 12.2.4.1. Составлять и обновлять перечень процессов и организаций для проведения бенчмаркинга
    - 12.2.4.2. Утверждать контрольные показатели
    - 12.2.4.3. Измерять эффективность по контрольным показателям
  - 12.2.5. Осуществлять сравнительный анализ для понимания потребности в изменениях и масштаба изменений
  - 12.2.6. Утверждать потребность в изменениях

- 12.3. Развивать возможности управления знаниями в масштабе предприятия
  - 12.3.1. Развивать стратегию управления знаниями
    - 12.3.1.1. Развивать модель управления
    - 12.3.1.2. Утверждать основную группу по управлению знаниями
    - 12.3.1.3. Определять роли и ответственность основной группы в противовес операционным единицам
    - 12.3.1.4. Развивать схемы финансирования
    - 12.3.1.5. Выявлять связи с ключевыми инициативами
    - 12.3.1.6. Развивать основные методологии управления знаниями
    - 12.3.1.7. Оценивать потребности в информационных технологиях и использовать IT-функцию
    - 12.3.1.8. Развивать планы по обучению и коммуникациям
    - 12.3.1.9. Развивать подходы к управлению изменениями
    - 12.3.1.10. Развивать стратегические показатели и индикаторы
  - 12.3.2. Оценивать возможности управления знаниями
    - 12.3.2.1. Оценивать сроки исполнения существующих инициатив в области управления знаниями
    - 12.3.2.2. Оценивать существующие подходы к управлению знаниями
    - 12.3.2.3. Выявлять пробелы (несоответствия) и потребности
    - 12.3.2.4. Улучшать/изменять существующие подходы к управлению знаниями
    - 12.3.2.5. Развивать новые подходы к управлению знаниями
    - 12.3.2.6. Осуществлять новые подходы к управлению знаниями
  - 12.3.3. Выявлять и планировать проекты в области управления знаниями
    - 12.3.3.1. Выявлять стратегические возможности применения подхода(ов) к управлению знаниями
    - 12.3.3.2. Выявлять требования и цели управления знаниями

- 12.3.3.3. Оценивать культурный уровень и готовность к данному подходу к управлению знаниями
- 12.3.3.4. Выявлять подходящие методологии управления знаниями
- 12.3.3.5. Создавать бизнес-кейсы и получать финансирование
- 12.3.3.6. Развивать систему показателей и индикаторов проекта
- 12.3.4. Разрабатывать и запускать проекты в области управления знаниями
  - 12.3.4.1. Разрабатывать процесс передачи, получения и использования знаний
  - 12.3.4.2. Определять роли и ресурсы
  - 12.3.4.3. Выявлять особые требования к информационным технологиям
  - 12.3.4.4. Создавать планы по обучению и коммуникациям
  - 12.3.4.5. Развивать планы по управлению изменениями
  - 12.3.4.6. Развивать подходы к признанию и вознаграждению
  - 12.3.4.7. Разрабатывать и планировать запуск проекта по управлению знаниями
  - 12.3.4.8. Развертывать проект по управлению знаниями
- 12.3.5. Управлять жизненным циклом проекта по управлению знаниями
  - 12.3.5.1. Оценивать соответствие бизнес-целям
  - 12.3.5.2. Оценивать влияние управления знаниями (стратегии и проектов) на показатели и результаты (выходы)
  - 12.3.5.3. Продвигать и поддерживать деятельность и вовлеченность
  - 12.3.5.4. Корректировать и обновлять стратегию и подходы к управлению знаниями

## 12.4. Управлять изменениями

### 12.4.1. Планировать изменения

- 12.4.1.1. Выбирать методологию улучшения процессов
- 12.4.1.2. Оценивать готовность к изменениям
- 12.4.1.3. Определять заинтересованные стороны (стейкхолдеров)
- 12.4.1.4. Вовлекать/выявлять ответственных
- 12.4.1.5. Формировать команду разработчиков
- 12.4.1.6. Определять область проекта
- 12.4.1.7. Анализировать текущее состояние
- 12.4.1.8. Определять будущее состояние
- 12.4.1.9. Проводить анализ рисков
- 12.4.1.10. Оценивать вопросы культурного уровня
- 12.4.1.11. Утверждать ответственность за управление изменениями
- 12.4.1.12. Выявлять препятствия на пути к изменениям
- 12.4.1.13. Определять факторы, способствующие изменениям
- 12.4.1.14. Выявлять ресурсы и развивать систему показателей

### 12.4.2. Проектировать изменения

- 12.4.2.1. Оценивать связь с другими инициативами
- 12.4.2.2. Развивать планы по управлению изменениями
- 12.4.2.3. Развивать план обучения
- 12.4.2.4. Развивать коммуникационный план
- 12.4.2.5. Развивать план по вознаграждениям/мотивациям
- 12.4.2.6. Устанавливать метрики (показатели)
- 12.4.2.7. Утверждать/разъяснять новые роли
- 12.4.2.8. Выявлять бюджет/роли

### 12.4.3. Внедрять изменения

- 12.4.3.1. Создавать заинтересованность в улучшениях/изменениях
- 12.4.3.2. Осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов и систем
- 12.4.3.3. Поддерживать переход к новым ролям или стратегии выхода для должностных лиц
- 12.4.3.4. Проводить мониторинг изменений

12.4.4. Поддерживать улучшения

12.4.4.1. Проводить мониторинг эффективности улучшенных процессов

12.4.4.2. Извлекать уроки из осуществления процессов изменения и многократно использовать этот опыт

12.4.4.3. Проводить корректирующие действия по мере необходимости