# ОБЩИЙ КЛАССИФИКАТОР ПРОЦЕССОВ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ®

Версия 7.0.5

#### ОБЗОР

Общий классификатор процессов для различных отраслей (PCF®) – это описание межотраслевых бизнес-процессов, обеспечивающее возможность объективного сравнения эффективности работы как отделов предприятия между собой, так и эффективности работы предприятия относительно других организаций. Классификатор был разработан Американским Центром производительности и качества (APQC) и входящими в него компаниями с целью оптимизации управления процессами и бенчмаркинга для предприятий всех сфер, размеров и стран. Классификатор делит производственные и управленческие процессы на 13 предметных уровней, включая группы процессов и более 1 000 процессов, а также сопутствующую активность. Сам классификатор, а также связанные с ним измерения и определения бесплатно доступны для скачивания по адресу www.apqc.org/pcf.



УПРАВЛЕНИЕ И СОПРОВОЖДЕНИЕ
7.0 Развитие и управление человеческим
8.0 Управление информационными технологиями
9.0 Управление финансовыми ресурсами
10.0 Приобретение, сооружение и управление основными
11.0 Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и
12.0 Управление внешними связями
13.0 Развитие и управление компетенциями предприятия

#### **OVERVIEW**

Cross Industry Process Classification Framework® (PCF) is a taxonomy of crossfunctional business processes intended to allow the objective comparison of organizational performance within and among organizations. The PCF was developed by APQC and its member companies as an open standard to facilitate improvement through process management and benchmarking, regardless of industry, size, or location. The PCF organizes operating and management processes into 13 enterprise-level categories, including process groups and more than 1,000 processes and associated activities. The PCF, its associated measures, and definitions are available for download at no charge at www. apgc.org/pcf.

### ОБЩАЯ СХЕМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА

Практика показывает, что можно добиться существенных улучшений с помощью бенчмаркинга можно, если использовать нестандартный подход к процессу сравнения и искать точки зрения, как правило отсутствующие среди общепринятых в отрасли. Общий классификатор процессов для различных отраслей АРQС (РСГ®) служит этой цели, представляя собой высокоуровневую контекстно-независимую модель процессов предприятия, с помощью которой организации смогут взглянуть на свои бизнес-процессы с межотраслевой точки зрения. Межотраслевой классификатор уже более 20 лет продуктивно используется тысячами организаций по всему миру. Данный классификатор является фундаментом для базы данных общедоступных стандартов бенчмаркинга АРQС (Open Standards Benchmarking®, OSB), также на нем основывается работа консультативного совета, в который входят ведущие мировые компании. С внесением в базы данных общедоступных стандартов бенчмаркинга новых определений, процессов и показателей будет обновляться и данный классификатор. Сам классификатор, а также сопутствующие показатели и бенчмаркинговые опросы доступны для загрузки на сайте www.apqc.org/osb.

#### ИСТОРИЯ

Общий классификатор процессов для различных отраслей (PCF®) изначально задумывался как описание межотраслевых бизнес-процессов и стандарт, посредством которого организации-члены APQC смогут оценить эффективность своих процессов. В работе над первой версией классификатора принимали участие APQC и более чем 80 организаций из США и других стран мира, заинтересованные в развитии бенчмаркинга. Классификатор появился в 1992 году, и с тех во множество его разделов неоднократно вносились изменения. Благодаря обновлениям стало возможным поддерживать классификатор в актуальном состоянии, соответствующем методам работы предприятий и организаций мира. В 2014 году APQC обновил межотраслевой классификатор, внеся изменения в ряд отраслевых схем классификации процессов.

### THE FRAMEWORK FOR PROCESS IMPROVEMENT

Experience shows that the potential of benchmarking to drive dramatic improvement lies squarely in making out-of-the-box comparisons and searching for insights not typically found within intra-industry paradigms. To enable this beneficial benchmarking, the APQC Process Classification Framework (PCF)\* serves as a high-level, industry-neutral enterprise process model that allows organizations to see their business processes from a cross-industry viewpoint. The cross-industry framework has experienced more than 20 years of creative use by thousands of organizations worldwide. The PCF provides the foundation for APQC's Open Standards Benchmarking\* (OSB) database and the work of its advisory council of global industry leaders. Each version of the PCF will continue to be enhanced as the OSB database further develops definitions, processes, and measures. The PCF and associated measures and benchmarking surveys are available for download from the Open Standards Benchmarking web site at <a href="https://www.apqc.org/osb">www.apqc.org/osb</a>.

#### HISTORY

The cross-industry Process Classification Framework\* was originally envisioned as a taxonomy of business processes and a common language through which APQC member organizations could benchmark their processes. The initial design involved APQC and more than 80 organizations with a strong interest in advancing the use of benchmarking in the United States and worldwide. Since its inception in 1992, the PCF has seen updates to most of its content. These updates keep the framework current with the ways that organizations do business around the world. In 2014, APQC worked to enhance the cross-industry PCF and updated a number of industry-specific process classification frameworks.

PCF написан с использованием формата, принятого в американском диалекте английского языка.

The PCF is written in United States English language format.



#### ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Межотраслевой и отраслевой классификаторы процессов представляют собой развивающиеся модели, которые регулярно обновляются и совершенствуются APQC. APQC приветствует комментарии, предложения и, что важнее всего, обмен опытом использования классификатора в работе вашего предприятия. Вы можете отправить свои предложения и рассказы об опыте работы с классификатором на электронный адрес pcf\_feedback@apqc.org.

#### ПРО APQC

Американский Центр производительности и качества (АРQC) является международно признанным авторитетом в области совершенствования процессов и повышения эффективности. АРQC помогает предприятиям адаптироваться к быстро меняющимся условиям работы, создать новые, более совершенные способы работы и преуспеть на высококонкурентном рынке. Ставя акцент на продуктивность, управление знаниями, бенчмаркинг и инициативы, направленные на улучшение качества, АРQC сотрудничает с входящими в него организациями по следующим направлениям: поиск наиболее прогрессивных методов работы и эффективных методик улучшения процессов, широкое распространение полученных знаний, стимулирование обмена опытом, навыками и инструментами, необходимыми для успешной работы. Основанный в 1977 году, Американский Центр производительности и качества — это членская некоммерческая организация, сотрудничающая с предприятиями всех стран мира по вопросам ведения бизнеса, образования и взаимоотношений с правительством.

В 2003, 2004, 2008, 2012 и 2013 годах APQC становился лауреатом премии North American Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE), которая присуждается на основании исследования, проводимого европейским исследовательским бюро Teleos и сетью KNOW.

#### LOOKING FORWARD

The cross-industry and industry Process Classification Frameworks are evolving models, which APQC will continue to enhance and improve regularly. Thus, APQC encourages comments, suggestions, and more importantly, the sharing of insights from having applied the PCF within your organization. Share your suggestions and experiences with the PCF by

e-mailing pcf\_feedback@apqc.org.

#### **ABOUT APQC**

An internationally recognized resource for process and performance improvement, APQC helps organizations adapt to rapidly changing environments, build new and better ways to work, and succeed in a competitive marketplace. With a focus on productivity, knowledge management, benchmarking, and quality improvement initiatives, APQC works with its member organizations to identify best practices; discover effective methods of improvement; broadly disseminate findings; and connect individuals with one another and the knowledge, training, and tools they need to succeed. Founded in 1977, APQC is a member-based non profit serving organizations around the world in all sectors of business, education, and government. APQC is also a proud winner of the 2003, 2004, 2008, 2012, and 2013 North American Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) awards. This award is based on a study by Teleos, a European-based research firm, and the KNOW network.

#### СОДЕРЖАНИЕ КЛАССИФИКАТОР ПРОЦЕССОВ (PCF®) Организация контента Определения уровней классификатора/цифровая схема 1. Разработка видения и стратегии \_ 2. Создание и управление продуктами и услугами\_\_\_ 3. Продвижение и продажа продуктов и услуг \_ 8 4. Поставка продуктов \_ 11 5. Оказание услуг\_ 13 6. Управление послепродажным обслуживанием 14 7. Развитие и управление человеческим капиталом 16 8. Управление информационными технологиями \_ 18 9. Управление финансовыми ресурсами 21 25 10. Приобретение, сооружение и управление основными средствами 11. Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устоичивостью\_ 26 12. Управление внешними связями 27 13. Развитие и управление компетенциями предприятия 28

### АВТОРСКИЕ ПРАВА И АТРИБУЦИЯ

©2016 АРОС. ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ. Данный классификатор процессов (Process Classification Framework®, "PCF") является интеллентуальной собственной АРОС, защищенной авторскими правами. АРОС приветствует широкое распространение, обсуждение и использование данного классификатора в целях классификатора в пределения организационных процессов. Соответственно, АРОС предоставляет вам бессрочное, не зависящее от места и не требующее авторских выплат разрешение на использование, копирование, публикацию и изменение данного классификатора, а также на создание работ, основанных на материалах данного классификатора, при условии, что все копии классификатора и либовье работы, основанные на его материалах, будут содержать следующую атрибуцию: Данный классификатор процессов (Process Classification Framework®, "PCF") Американского Центра производительности и качества (АРОС) является открытым стандартом, разработанным АРОС. АРОС — это некоммерческая организация, призывающая к глобальному использованию бенчмаркинга и лучшего практического опыта. Классификатор разработан с целью оптимизации управления процессами и бенчмаркинга для предприятий всех сфер, размеров и стран. Скачать полную версию классификатора или отраслевые версии классификатора, а также сопутствующие показатели и данные бенчмаркинга можно по адресу www.apqc.org/pcf.

### **COPYRIGHT AND ATTRIBUTION**

©2016 APQC. ALL RIGHTS RESERVED. This Process Classification Framework® ("PCF") is the copyrighted intellectual property of APQC. APQC encourages the wide distribution, discussion, and use of the PCF for classifying and defining organizational processes. Accordingly, APQC hereby grants you a perpetual, worldwide, royalty-free license to use, copy, publish, modify, and create derivative works of the PCF, provided that all copies of the PCF and any derivative works contain the following attribution:

This APQC Process Classification Framework® ("PCF") is an open standard developed by APQC, a nonprofit that promotes benchmarking and best practices worldwide. The PCF is intended to facilitate organizational improvement through process management and benchmarking, regardless of industry, size, or geography. To download the full PCF or industry-specific versions of the PCF, as well as associated measures and benchmarking, please visit www.apqc.org/pcf.

### ИЕРАРХИЯ КЛАССИФИКАТОРА

### **Уровень 1** — Категория

11.0 Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью (16437)

Процесс самого высокого уровня, такой как: управление послепродажным обслуживанием, управление цепочкой поставок, управление финансами или управление персоналом.

### **Уровень 2** — Группа процессов

11.1 Управление рисками (17060)

Следующий уровенье — группа процессов. Например: осуществление послепродажного ремонта, закупки, обслуживание кредиторской задолженности, поиск и найм кандидатов, разработка стратегии продаж.

### **Уровень 3** — Процесс

11.1.3 Управление рисками подразделений и функциональных подразделений (17462)

Процесс — следующий уровень детализации. помимо основных шагов, процесс может включать альтернативные варианты или переделку.

### Уровень 4 — Шаг

11.1.3.3 Разработка планов по снижению риска (16458)

Определяет основные элементы, из которых состоит процесс. Например: прием обращения клиента, решение проблемы клиента или обсуждение контракта.

### **Уровень 5** — Операция

11.1.3.3.1 Оценка достаточности страхового покрытия (18129)

Операция — следующий за шагом уровень иерархии после детализации. Операции, обычно, определены более детально и могут отличаться в разных отраслях. Например: подготовка экономического обоснования и выделение средств, разработка способов премирования и поощрения

### ПРИНЦИПЫ НУМЕРАЦИИ

Каждому элемента процесса присвоен 5-значный код, который указывается после названия элемента (например (16437), (17060), (17061), (16458), (18129), как показано на диаграмме выше). Этот номер всегда соответствует смыслу элемента процесса. Элемент процесса и его названия могут измениться, но смысл будет одинаков по всему классификатору. Новый 5-значный код присваивается элементу, если его смысл значительно изменился.

### PROCESS ELEMENT NUMBERING SCHEME

The PCF identifies each process element using a unique 5-digit reference number following the name of the process element.[i.e., (16437), (17060), (17061), (16458), (18129), shown in the above graphic]. This number will always refer to the conceptual definition of the process element. The actual process elements and actual definition may change, but conceptually the decomposition will remain consistent considering the entire scope of the PCF. A new 5-digit number will be assigned to a process element if its definition substantially changes.

# 1.0 Разработка видения и стратегии (10002)

1.1	Оппел	I ANDANA V	онцепции и долгосрочных перспектив				1.1.5.3.2	Оценка параметров слияния (16797)
1.1		са (17040					1.1.5.3.2	Оценка параметров разделения
	1.1.1		нешней среды (10017)				1.1.J.J.J	(16798)
		1.1.1.1	Определение конкурентов (19945)				1.1.5.3.4	Оценка параметров отчуждения
		1.1.1.2	Анализ и оценка конкурентов (10021)					активов (16799)
		1.1.1.3	Определение экономических тенденций (10022)	1.2	Разра	ботка стр	атегии про	едприятия (10015)
		1.1.1.4	Определение политического и нормативно-		1.2.1	Разработ	Разработка миссии организации (10037)	
		4445	правового окружения (10023)			1.2.1.1	Расчёт и оптимизация плана отправки для	
		1.1.1.5	Оценка технологических инноваций (10024)					тавки (10044)
		1.1.1.6	Анализ демографической ситуации (10025)			1.2.1.2		оование миссии (10045)
		1.1.1.7	Определение производственного процесса (10026)			1.2.1.3		оптимизация планов загрузки для ставки (10046)
		1.1.1.8	Определение влияния на экологию (10027)		1.2.2			нка вариантов стратегии достижения
		1.1.1.9	Определение возможностей защиты и охраны интеллектуальной собственности (16790)			целей (1) 1.2.2.1		ние вариантов стратегии (10047)
		1.1.1.10	Оценка возможностей приобретения			1.2.2.2		анализ последствий каждого варианта
		1.1.1.10	интеллектуальной собственности (16791)			1.2.2.2	(10048)	анализ последетвий каждого варианта
	1.1.2		вание рынка и выявление потребностей и ий клиентов (10018)				1.2.2.2.1	Определение влияния на ключевые элементы операционной бизнес-
		1.1.2.1	Проведение качественного/количественного исследования и оценки (10028)					модели, требующие изменения (13289)
		1.1.2.2	Фиксирование потребностей и пожеланий клиентов (19946)				1.2.2.2.2	Определение влияния на ключевые аспекты технологии (13290)
		1.1.2.3	Оценка потребностей и пожеланий клиентов (19947)			1.2.2.3	Разработн клиентам	ка стратегии работы с корпоративными и (16800)
	1.1.3	Оценка в	нутреннего окружения (10019)				1.2.2.3.1	Разработка стратегии услуга-как-
		1.1.3.1	Анализ характеристик предприятия (10030)					продукт (16801)
		1.1.3.2	Анализ организации работы на предприятии (19948)			1.2.2.4	Разработн лицами (1	ка стратегии работы с частными 16802)
		1.1.3.3	Описание базового состояния текущих процессов (10031)			1.2.2.5	Разработн альянсов	ка стратегии партнёрства или создания (16803)
		1.1.3.4	Анализ систем и технологий (10032)			1.2.2.6		ка стратегии слияния/разделения/
		1.1.3.5	Анализ финансового состояния (10033)					ения/выхода (16805)
		1.1.3.6	определение ключевых компетенций (10034)			1.2.2.7		ка стратегии инновации (16806)
	1.1.4	Отслежи (10020)	вание спецификаций на сырье и материалы			1.2.2.8	Разработі (14189)	ка стратегии устойчивого развития
		1.1.4.1	Формулирование стратегического видения (19949)			1.2.2.9	Разработі (19950)	ка стратегии глобальной поддержки
		1.1.4.2	Приведение заинтересованных сторон в соответствие со стратегическим видением (10035)			1.2.2.10		ка стратегии использования единого луг (19951)
		1.1.4.3	Информирование заинтересованных сторон о			1.2.2.11		ка стратегии бережливого ства/непрерывного улучшения (14197)
			стратегическом видении (10036)			1.2.2.12		ка стратегии и методики инноваций
	1.1.5	Проведен (16792)	ние возможной реструктуризации организации				(19952)	
		1.1.5.1	Определение возможностей для		1.2.3			й стратегии (10039)
			реструктуризации (16793)		1.2.4		•	и поиска поставщиков (10040)
		1.1.5.2	Проведение комплексной оценки предприятия		1.2.5		•	ционной структуры (10041)
		1150	(16794)			1.2.5.1	Оценка ш структурь	ироты и глубины организационной ı (10049)
		1.1.5.3	Проведение анализа вариантов сделки (16795)			1.2.5.2		пение специфичных ролей и анализ
			1.1.5.3.1 Оценка параметров приобретения (16796)			2		ной стоимости (10050)

	1.2.5.3		ка диаграмм активности ролей для ереходных процессов (10051)				1.2.8.2.7	Разработка стратегии контента (19970)
	1.2.5.4		ция семинаров по изменению ции (10052)			1.2.8.3		ание структур, отвечающих за йствие с клиентом (19971)
	1.2.5.5		ние плана отношений между ционными единицами (10053)				1.2.8.3.1	Определение необходимых компетенций (19972)
	1.2.5.6	Взаимоде определе	эйствие с поставщиками по нию возможностей снабженческого				1.2.8.3.2	Определение влияния на функциональные процессы (19973)
	1.2.5.7		а (10054) пияния допустимых альтернатив на ітие (10055)			1.2.8.4	и реализа	а плана мероприятий по развитию ции компетенций, необходимых для и клиентского опыта (19974)
	1.2.5.8		к новой организации (10056)			1.2.9		в стратегий внутри и вне организации
1.2.6			новка целей организации (10042)				(18916)	
	1.2.6.1		ение целей организации (19953)	1.3	Реалі	изация и	измерение	хода реализации
	1.2.6.2		зание базовых значений показателей				IX инициати	
		(19954)			1.3.1	Разрабо	тка стратеги	ческих инициатив (10057)
	1.2.6.3	Монитори	инг достижения целей (19955)			1.3.1.1	•	ние стратегических приоритетов
1.2.7	Обработн	ка/рассмотр	ение заявок (10043)				(19975)	
	1.2.7.1	Анализ бі (19956)	изнес-подразделений стратегии			1.3.1.2	основанн	ка стратегических инициатив, ых на ценностях бизнеса/клиентов
	1.2.7.2	подразде	ние ключевых компетенций каждого ления (19957)			1.3.1.3		ие с заинтересованными лицами
	1.2.7.3		ние/распределение заказов (19958)			_	(19977)	
1.2.8			и клиентского опыта (19959)		1.3.2		•	ких инициатив (10058)
	1.2.8.1	Оценка кл 1.2.8.1.1	пиентского опыта (19960) Исследование/разрешение конфликтов (19961)			1.3.2.1		ние ценности каждого еского приоритета для организации
		1.2.8.1.2	Оценка клиентского опыта в точках взаимодействия (19962)			1.3.2.2	Определе стратегич	ние ценности каждого еского приоритета для клиентов
		1.2.8.1.3	Мониторинг/управление		1.3.3	Dusana	(19979)	их инициатив (10059)
			информацией о поставщиках		1.3.3	оыоор с 1.3.3.1	'	
	1.2.8.2		(19963) ка/анализ закупок и качества работы				инициати	
			іков (19964)			1.3.3.2		е стратегических инициатив до лений и заинтересованных сторон
		1.2.8.2.1	Формулирование и управление				(19981)	лении и заинтересованных сторон
			профилями потенциальных клиентов (16612)		1.3.4	Разрабо		ысоком уровне (10060)
		1.2.8.2.2	Создание карты взаимодействия с клиентом (19965)			1.3.4.1	Выявлени	ие факторов, влияющих на стоимость тия (19982)
		1.2.8.2.3	Формулирование единого взгляда на клиента со стороны организации			1.3.4.2		вание базовых значений факторов, х на стоимость предприятия (19983)
			(19966)			1.3.4.3	Отслежив	ание изменений относительно
		1.2.8.2.4	Определение видения клиентского опыта (19967)			1.3.5		начений (19984) ия стратегических инициатив (19507)
		1.2.8.2.5	Проверка на реальных клиентах (19968)					
		1.2.8.2.6	Приведение клиентского опыта в соответствие с ценностями бренда и стратегией организации (19969)					

### 2.0 Создание и управление продуктами и услугами (10003)

2.1			реализаци /ги (19696)	я программой создания )			2.1.3.5	Управлен (12771)	ие нормативными требованиями
	2.1.1	Управле	ние портфе.	лем продуктов и услуг (10061)				2.1.3.5.1	Обучение сотрудников требованиям
		2.1.1.1		остребованности существующих в/услуг на рынке (10063)				2.1.3.5.2	регулирующих органов (12772) Ведение документации для
		2.1.1.2	Проверка	соответствия концепции продукта/				2.1.3.5.3	регулирующих органов (12773) Управление циклом
		2.1.1.3		ратегии предприятия (10066) вка приоритетов и выбор концепции				2.1.3.3.3	предоставления отчётности для
		2.1.1.3		одуктов/услуг (10074)		0.4.4	.,		регулирующих органов (12776)
		2.1.1.4		ание и разработка ценовых и ных характеристик (10073)		2.1.4	о проду	ктах и услуг	
		2.1.1.5	Определе	ение сроков разработки (10075)			2.1.4.1	Управлен (11741)	ие спецификациями материалов
		2.1.1.6	Планиров (10076)	зание изменений продукта/услуги			2.1.4.2		ие ведомостями материалов
	2.1.2			ным циклом продукта/услуги (10067)			2.1.4.3		ие маршрутизацией (11743)
		2.1.2.1	•	ка плана создания и вывода на рынок			2.1.4.4		ие спецификациями (11744)
		2.1.2.2		родукта/услуги (16824) грынок новых продуктов/услуг (10077)			2.1.4.5		ие чертежами (11745)
		2.1.2.2	Прекращ	грынок новых продуктов/услуг (тоо/// ение производства устаревших в/услуг (10078)			2.1.4.6	Управлен	ие классификацией продуктов и ов (11746)
		2.1.2.4	Выявлени	ие и уточнение показателей ительности (10079)			2.1.4.7	контролю	ка и поддержка документации по качества и проведению осмотров
		2.1.2.5		ывов после вывода продукта/услуги			2.1.4.8	(11747) Vunannou	ие информацией о процессе (11748)
			на рынок				2.1.4.9	•	ие данными отслеживания (11749)
			2.1.2.5.1	Сбор информации о восприятии продукта на рынке (19646)			2.1.4.10		ение и авторизация доступа к
			2.1.2.5.2	Оценка эффективности работы				информац	ции (11750)
				рынка (11424)	2.2	Гене	рация ид	ей для нов	вых продуктов или услуг (19698)
			2.1.2.5.3	Анализ эффективности работы		2.2.1	Осущест	вление исс	педований (10065)
				цепочки поставок и сети распространения (11425)			2.2.1.1	Выявлени	ие новых технологий (10070)
			2.1.2.5.4	Применение данных и аналитики			2.2.1.2	•	ка новых технологий (10071)
			2.1.2.5.4	для оценки методик управления цепочками поставок (19647)			2.2.1.3		елесообразности использования «нологий в концепции продукта/ nn72)
			2.1.2.5.5	Изучение качества и		2.2.2	Генерац		вого продукта/услуги (19669)
			01057	работоспособности продукта/услуги (11426)			2.2.2.1		й и требований для нового продукта/
			2.1.2.5.6	Проведение финансового анализа (11427)			2.2.2.2	Анализ и,	дей и требований для нового
			2.1.2.5.7	Оценка процесса разработки нового продукта (11428)			2.2.2.3	Оценка и,	/услуги (19987) дей и требований для новых
	2.1.3			ами, авторскими правами и бованиями (19985)			2.2.2.4	Формиро	в/услуг (19988) вание концепции нового продукта/
		2.1.3.1	Проведен обзоров (	ние обязательного и необязательного 19941)			2.2.2.5		ие возможности улучшения
		2.1.3.2	Проверка	соблюдения патентных и авторских		2.2.3	Опролог		ющих продуктов и услуг (10068) бностей развития продукта/услуги
		0100	прав (168			۷.۷.۵	определ (19990)	іение потре	оностей развития продукта/услуги
		2.1.3.3		ение потребностей в регистрации и авторских прав (16827)			2.2.3.1		ние требований продукта/услуги
		2.1.3.4		ение требований к управлению				(11331)	
				кой документацией (19697)				2.2.3.1.1	Определение основных функцио- нальных требований (19991)

			2.2.3.1.2	Определение требований к совместимости продуктов/услуг на основе функциональных требований			2.3.1.8.2	Проектирование согласно требованиям к сервисному обслуживанию (16820)
			2.2.3.1.3	(16808) Определение требований по охране			2.3.1.8.3	Проектирование технологии восстановления (16821)
			2.2.0.1.0	здоровья к продуктам/услугам на основе функциональных требований			2.3.1.8.4	Анализ методологии устранения неисправностей (16822)
			2.2.3.1.4	(16809) Определение требований по безопасности к продуктам/ услугам на основе функциональных требований (16810)			2.3.1.8.5	Разработка и управление спецификациями, конструкторской документацией и ведомостью материалов (16818)
			2.2.3.1.5	Определение дополнительных			2.3.1.8.6	Разработка проектов модернизации (16823)
				требований к продуктам/услугам на основе государственного		2.3.1.9		рототипа/опытного образца (10088)
				регулирования (16811)		2.3.1.10		ка и тестирование производственного или процесса оказания услуги
			2.2.3.1.6	Определение дополнительных требований к продуктам/услугам			(10098)	This imposed chacaring your
				на основе отраслевых стандартов (16812)		2.3.1.11		ие проблем с качеством и стьюs (10089)
			2.2.3.1.7	Разработка требований к взаимодействию с пользователем		2.3.1.12	оценка це	ее тестирование продукта/услуги и елесообразности (10090)
			2.2.3.1.8	(19992)		2.3.1.13		ние показателей эффективности ования/разработки (10091)
			2.2.3.1.0	Разработка продукта на основе услуги (16814)		2.3.1.14		ействие с поставщиками/партнёрами
		2.2.3.2		ние модели послепродажного вания (16815)			(10092)	тке конструкторской документации
		2.2.3.3		ние возможностей продажи	2.3.2	Тестиров	вание новог	о продукта/услуги на рынке (19996)
			продукта	/услуги в комплекте с другими ми/услугами (17389)		2.3.2.1	Подготов (10093)	ка детального исследования рынка
2.3	Разра	วค์กรมว ตก		• •		2.3.2.2	Интервью	ирование и испытание на клиентах
	2 2 1	auu ika iip	одуктов и	услуг (10062)			(10094)	
	2.3.1	Дизайн	и прототипі	ирования продукта и услуги (19993)		2.3.2.3		е окончательных характеристик
	2.3.1		и прототипі				Уточнени	е окончательных характеристик /услуги и вариантов применения
	2.3.1	Дизайн	и прототипі Выделені	ирования продукта и услуги (19993) ие ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки		2.3.2.3	Уточнени продукта, (10095) Уточнени	услуги и вариантов применения е технических требований (10096)
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1	ирования продукта и услуги (19993) ие ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994)	2.3.3	2.3.2.3 2.3.2.4 Подгото	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997)
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова	ирования продукта и услуги (19993) ме ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084)	2.3.3	2.3.2.3	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен	услуги и вариантов применения е технических требований (10096)
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработі	ирования продукта и услуги (19993) ие ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099)	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ние и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработі продукта, Разработі	ирования продукта и услуги (19993) ме ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев	2.3.3	2.3.2.3 2.3.2.4 Подгото	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ение и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования ение необходимых изменений ственного процесса/процесса
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработі продукта, Разработі использо	ирования продукта и услуги (19993) ие ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев вания продукта/услуги (16813) ка рекомендаций по гарантийному	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ оказания	услуги и вариантов применения  е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) вние и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования вние необходимых изменений
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.5	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработі продукта. Разработі использо Подготов обслужив	прования продукта и услуги (19993) прования продукта и услуги (19993) пределение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев вания продукта/услуги (16813) ка рекомендаций по гарантийному ванию (16817)	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1 2.3.3.2	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ оказания Запрос из Изменени	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ение и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования ение необходимых изменений ственного процесса/процесса услуг (10097) вменения процесса (11418) не и проверка процесса
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.5 2.3.1.6	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработі продукта, Разработі использо Подготов обслужив Документ (10086)	ирования продукта и услуги (19993) ме ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев вания продукта/услуги (16813) ка рекомендаций по гарантийному ванию (16817)	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1 2.3.3.2	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ оказания Запрос из Изменени	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ение и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования ение необходимых изменений ственного процесса/процесса услуг (10097) вменения процесса (11418)
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.5	и прототипі Выделені 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработі продукта, Разработі использо Подготов обслужив Документ (10086) Проведен	прования продукта и услуги (19993) прования продукта и услуги (19993) пределение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев вания продукта/услуги (16813) ка рекомендаций по гарантийному ванию (16817)	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1 2.3.3.2 2.3.3.3 2.3.3.4	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ оказания Запрос из Изменени производ 2.3.3.4.1	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ение и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования ение необходимых изменений ственного процесса/процесса услуг (10097) вменения процесса (11418) не и проверка процесса ства/процесса доставки услуг (10100) Контроль первых попыток производства (11417)
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.5 2.3.1.6	и прототипи Выделени 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработи продукта Разработи использо Подготов обслужие Документ (10086) Проведен сторонни	прования продукта и услуги (19993) пе ресурсов для проекта (10083) Определение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев вания продукта/услуги (16813) ка рекомендаций по гарантийному ванию (16817) гирование проектных спецификаций	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1 2.3.3.2	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ оказания Запрос из Изменени производ 2.3.3.4.1	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ение и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования ение необходимых изменений ственного процесса/процесса услуг (10097) вменения процесса (11418) не и проверка процесса ства/процесса доставки услуг (10100) Контроль первых попыток
	2.3.1	Дизайн 2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.5 2.3.1.6 2.3.1.7	и прототипи Выделени 2.3.1.1.1 Подготов обоснова Разработи продукта Разработи использо Подготов обслужие Документ (10086) Проведен сторонни	прования продукта и услуги (19993) прования продукта и услуги (19993) пределение требований к поставщикам для разработки продукта/услуги (19994) ка технико-экономического ния (10084) ка проектных спецификаций /услуги (10085) ка спецификаций для сценариев вания продукта/услуги (16813) ка рекомендаций по гарантийному ванию (16817) пирование проектных спецификаций ине обязательной и выборочной к оценок (10087)	2.3.3	2.3.2.4 Подгото 2.3.3.1 2.3.3.2 2.3.3.3 2.3.3.4	Уточнени продукта, (10095) Уточнени вка к произ Определе компетен (10099) Определе производ оказания Запрос из Изменени производ 2.3.3.4.1	услуги и вариантов применения е технических требований (10096) водству/оказанию услуг (19997) ение и подготовка необходимых ций, материалов и оборудования ение необходимых изменений ственного процесса/процесса услуг (10097) вменения процесса (11418) не и проверка процесса ства/процесса доставки услуг (10100) Контроль первых попыток производства (11417)

### 3.0 Продвижение и продажа продуктов и услуг (10004)

3.1		ение рыні приятия (	ков, клиентов и возможностей 10101)		3.2.3.5	Определение необходимь канала (20003)	их компетенций	
	3.1.1	Анализ с	ведений о клиентах и рынках (10106)		3.2.3.6	Оценка атрибутов каналов	з и потенциальных	
		3.1.1.1	Проведение маркетингового исследования клиентов и рынков (10108)		3.2.3.7	партнёров (10126) Обеспечение отсутствия ра	азницы в клиентском	
		3.1.1.2	Определение сегментов рынка (10109)			опыте при работе с выбра	нными каналами	
		3.1.1.3	Анализ рынка и тенденций отрасли (10110)			продаж (20004)		
		3.1.1.4	Анализ конкурирующих организаций,			3.2.3.7.1 Разработка мно		
			конкурентных/замещающих продуктов/услуг (10111)			стратегии (165) 3.2.3.7.2 Определение т		
		3.1.1.5	Анализ существующих продуктов/услуг (10112)			стратегии (165		
		3.1.1.6	Оценка внутреннего и внешнего делового окружения (10113)			3.2.3.7.3 Разработка пра	авил и процедур для ой стратегии (16592)	
	3.1.2	Оценка и	приоритезация потребностей рынка (10107)		3.2.3.8	Разработка и управление	·	
		3.1.2.1	Количественная оценка рыночных возможностей (10116)	2.2.4		реализации стратегии (20	1005)	
		3.1.2.2	Определение целевых сегментов (10117)	3.2.4		управление качеством раб		
		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	3.1.2.2.1 Определение недостаточно		3.2.4.1	Разработка специфичных эффективности работы как	налов (16573)	
		заполненных и насыщенных сегментов рынка (18941)			3.2.4.2	Мониторинг показателей эффективности и подготовка отчётов (16574)		
		3.1.2.3	3.1.2.3 Приоритезация возможностей согласно компетенциям и стратегии предприятия (10118)		3.2.4.3	Мониторинг факторов, влияющих на канал, и подготовка отчётов (16575)		
		3.1.2.4	Проверка возможностей (10119)		3.2.4.4	Анализ производительнос	сти (16500)	
2 2	Danne		• •		3.2.4.5	Разработка планов повыш		
3.2	-		ркетинговой стратегии (10102)		производительности (16501)			
	3.2.1	•	ение ценности для потребителя и формирование о предложения (11168)	3.2.5	Разрабо <sup>.</sup> (16848)	ка стратегии маркетинговы	іх коммуникаций	
		3.2.1.1	Определение предложения и позиционирования (11169)		3.2.5.1	Разработка графика комм клиентами (16849)	уникаций с	
		3.2.1.2	Разработка ценностных предложений, включая позиционирование бренда в целевых		3.2.5.2	Определение стратегии се общественностью (16850)	ВЯЗИ С	
		3.2.1.3	сегментах (11170) Проверка ценностных предложений в целевых		3.2.5.3	Определение стратегии пр (16851)	рямого маркетинга	
		3.2.1.4	сегментах (11171) Разработка нового брэндинга (11172)		3.2.5.4	Определение стратегии вымаркетинга (16852)	нутреннего	
	3.2.2		ение стратегии ценообразования (10123)		3.2.5.5	Выявление новых каналов	з маркетинговых	
	5.2.2	3.2.2.1	Анализ ценообразования (13169)		0.2.0.0	коммуникаций (16853)	з марнетині овых	
		3.2.2.2	Разработка регламентов применения цен и		3.2.5.6	Определение стратегии ко	оммуникации через	
		5.2.2.2	скидок на продукты/услуги (10124)			новые каналы (16854)	, , ,	
		3.2.2.3	Определение целевых цен (19999)		3.2.5.7	Определение стратегии ко	оммуникаций с	
		3.2.2.4	Утверждение ценовой политики и целевых цен (10125)		3.2.5.8	точками продаж (16855) Определение принципов и	и способов	
	3.2.3		ение и управление стратегией построения	3.2.6	Разрабо	коммуникаций (18627) ка и управление программо		
		каналов продаж (20000)  3.2.3.1 Определение каналов продаж (20001)			клиенто	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		
		3.2.3.2	Определение целевых показателей для		3.2.6.1	Формулирование програм клиентов (20007)	ІМЫ ЛОЯЛЬНОСТИ	
		3.2.3.3	каналов продаж (20002) Определение роли и позиционирования		3.2.6.2	Привлечение потребителе лояльности клиентов (189		
		3.2.3.4	канала в целевом сегменте (10127) Выбор каналов для целевых сегментов (10128)		3.2.6.3	Построение взаимоотноше программу лояльности (18	ений и вовлечение в	

		3.2.6.4	Мониторинг полезности программы лояльности для предприятия и клиентов				кампаний и акций в соответствии с полученным опытом (10172)		
		3.2.6.5	(16633) Оптимизация полезности программы		3.3.5		ивание мер управления взаимоотношениями с ми (10153)		
			лояльности для предприятия и клиентов (18927)			3.3.5.1	Определение долгосрочной доходности клиента (10173)		
3.3		аботка и у ами (2000	иправление маркетинговыми 18)			3.3.5.2	Анализ тенденций изменения доходов от клиента (10174)		
	3.3.1		ение целей, показателей эффективности и каналов/сегментов в разрезе продуктов/услуг			3.3.5.3	Анализ коэффициентов привлечения и удержания клиентов (10175)		
		(10148)				3.3.5.4	Анализ показателей клиентов (10176)		
	3.3.2	Формиро	ирование маркетингового бюджета (10149)		3.3.5.5	Пересмотр целей, планов и клиентской			
		3.3.2.1	Распределение маркетингового бюджета в соответствие со стратегией бизнеса (10155)		3.3.6		стратегии на основании показателей (10177) и реагирование на предпочтения клиентов		
		3.3.2.2	Определение затрат на маркетинг (10156)			(16613)			
		3.3.2.3 3.3.2.4	Подготовка маркетингового бюджета (10157) Определите прогнозируемого возврата затрат			3.3.6.1	Мониторинг и реагирование на отзывы в социальных медиа (16627)		
		3.3.2.4	на маркетинг (17683)			3.3.6.2	Анализ поведения клиентов на сайте (16614)		
	3.3.3	Разработ 3.3.3.1	тка и управление ценами (20593)			3.3.6.3	Анализ шаблонов покупательского поведения клиентов (16615)		
			Определение потребностей в ресурсах для продукта/услуги для канала/метода (20009)			3.3.6.4	Разработка правила предоставления персонализированных предложений для клиентов (16616)		
		3.3.3.2	Определение корпоративных инициатив (18948)			3.3.6.5	Мониторинг эффективности предоставления		
		3.3.3.3	Расчёт цены на основе прогноза объёма продаж (10163)			0.0.0.0	персонализированных предложений и их советующая корректировка (16617)		
		3.3.3.4	Применение расчётных цен (10164)		3.3.7	Разрабо	тка и управление стратегией упаковки (16629)		
		3.3.3.5	Оценка результата применения расчётных цен			3.3.7.1	Планирование стратегии упаковки (16630)		
		3.3.3.6	(10165)			3.3.7.2	Тестирование вариантов упаковки (18130)		
		3.3.3.0	Корректировка цен по мере необходимости (10166)			3.3.7.3	Реализация стратегии упаковки		
		3.3.3.7	Изменения цен в рамках акций по			3.3.7.4	Улучшение упаковки		
			продвижению товаров/услуг (11495)		3.3.8	Управле	ние маркетинговой информацией продукта		
		3.3.3.8	Изменение цен в рамках прочих розничных			3.3.8.1	Управление изображениями продукта		
			акций (11496)			3.3.8.2	Управление копированием продукта		
		3.3.3.9	Изменение цен и оповещение об этом (11497)	3.4	Разра	аботка стратегии продаж (10103)			
		3.3.3.10	Согласование цен с регулирующими органами (17684)		3.4.1	Подгото	вка прогноза объёма продаж (10129)		
	3.3.4	Разработ (20010)	ка и управление рекламной деятельностью			3.4.1.1	Сбор текущей и исторической информации об объёмах продаж (10134)		
		3.3.4.1	Определение целей и концепции рекламной			3.4.1.2	Анализ шаблонов и тенденций продаж (10135)		
		3.3.4.1	деятельности (10167)			3.4.1.3	Разработка прогноза продаж (10136)		
		3.3.4.2	Разработка содержания маркетинговых коммуникаций (10159)			3.4.1.4	Анализ прошедших и планируемых акций (10137)		
		3.3.4.3	Разработка содержания маркетинговых		3.4.2	Развити	е сети партнёров/дистрибьюторов (10130)		
		3.3.4.4	коммуникаций (10160) Планирование и проверка рекламных			3.4.2.1	Определить возможных партнёров/ дистрибьюторов (10138)		
		3.3.4.4	мероприятий (10168)			3.4.2.2	Разработка программ для работы с		
		3.3.4.5	Осуществление рекламной деятельности (10169)				партнёрами/дистрибьюторами, критериев и методов отбора и управления отношениями с ними (10139)		
		3.3.4.6	Оценка эффективности рекламных кампаний			3.4.2.3	Выбор партнёров/дистрибьюторов (10140)		
		3.3.4.7	(10170) Корректировка показателей эффективности			3.4.2.4	Разработка стратегии и целей работы с партнёрами/дистрибьюторами (11465)		
		3.3.4.8	рекламных кампаний (10171)			3.4.2.5	Определение программ дистрибьюции и		
		ა.ა.4.ზ	Корректировка планируемых рекламных			,•	1 of a characteristic form		

			вариантов	в финансирования (11521)	3.5.2	Управле	ние клиент	ами (10183)
		3.4.2.6	Планиров	ание работы с крупными		3.5.2.1	Выбор кл	ючевые клиентов (20013)
			дистрибы	юторами (11466)		3.5.2.2	Разработ	ка плана продаж (11173)
		3.4.2.7	•	ка стратегии взаимоотношений с ми и дистрибьюторами (10141)		3.5.2.3	Управлен (20014)	ие реализацией плана продаж
		3.4.2.8		ка целей для партнёров/ юторов (10142)		3.5.2.4	Управлен (11174)	ие взаимоотношениями с клиентами
		3.4.2.9		ие соглашений с партнёрами/ юторами (18629)		3.5.2.5	Управлен 3.5.2.5.1	ие информацией о клиентах (14208) Сбор и объединение внутренней и
		3.4.2.10	Разработн (11522)	ка графика рекламных активностей			3.3.2.3.1	полученной извне информации о клиентахп (16598)
		3.4.2.11		вание краткосрочных и долгосрочных оодаж по клиентам (11523)			3.5.2.5.2	Устранение дублирования информации о клиентах (16599)
		3.4.2.12	Доведени (11468)	е планов продаж до сотрудников	3.5.3			а со счетами, коммерческими гендерными заявками (11779)
	3.4.3	Определ	ение плана	реализации (10131)		3.5.3.1	Получени	не запросов на выставление счета,
		3.4.3.1	Оценка до	оли рынка продукта (17682)				ку предложения или участие в
		3.4.3.2		кидаемого дохода от продаж			тендере (	
		0.400	продукта			3.5.3.2		е требований заказчика (11780)
		3.4.3.3		еременных затрат (10144)		3.5.3.3		запроса на подготовку ения/тендерной документации
		3.4.3.4	(10145)	акладных и фиксированных затрат		252/	(11782)	
		3.4.3.5		стой прибыли (10146)		3.5.3.4		онкурентов (11783)
	0 / /	3.4.3.6		бюджета (10147)		3.5.3.5	проверка	на соответствие стратегии/бизнес- 784)
	3.4.4	продаж (	10132)	ц измерения исполнения плана		3.5.3.6	Изучение	н клиента и определение клиентских стей (11785)
	3.4.5		ение мер уг ии (10133)	правления взаимоотношениями с		3.5.3.7		ка предложения и подхода к
3.5	Pasna			е планами продаж (10105)		0.0.0		влению соответствующих услуг
0.0	3.5.1	-	-	иальными клиентами/продажами			(20015)	
	0.0.1	(20594) 3.5.1.1		пе потенциальных клиентов (10188)		3.5.3.8	Определе (11787)	ение требуемых кадровых ресурсов
		3.5.1.2	Выявлени	е и получение возможностей для (10189)		3.5.3.9	календар	ка предварительных ценовых и ных расчётов (11788)
		3.5.1.3		классификация потенциальных		3.5.3.10		оходности (11789)
			клиентов	•		3.5.3.11	. ,	гренних отзывов (20016)
		3.5.1.4	Сопоставл	пение возможностей со стратегией		3.5.3.12		е внутренних согласований (20017)
		3.5.1.5	бизнеса ( Разработн	11773) ка планов по заключению сделок		3.5.3.13		вление коммерческого/тендерного ения (11790)
			(18116)			3.5.3.14		ровка предложения (20018)
		3.5.1.6	Управлен клиентов	ие очередью потенциальных (20011)		3.5.3.15	предлож	ие результатами предоставленного ения (11793)
		3.5.1.7	Определе продажам	ние распределения ресурсов по и (10209)	3.5.4	Управле 3.5.4.1	ние заказаг Получени	ми (10185) 1е и проверка заказовѕ (10194)
		3.5.1.8	Управлен	ие звонками клиентам (10184)		3.5.4.2	Сбор и хр	ранение информации о расчётах с
			3.5.1.8.1	Осуществление звонков (10190)			клиентом	1 (10195)
			3.5.1.8.2	Осуществление предпродажной деятельности (10191)			3.5.4.2.1	Администрирование ключевых реквизитов (10201)
			3.5.1.8.3	Управление встречами и проведением семинаров с			3.5.4.2.2	Получение полной информации от клиента (10202)
				клиентами (20012)			3.5.4.2.3	Изменение информации
			3.5.1.8.4	Заключение сделок (10192)			25/2/	участвующих сторон (10203)
			3.5.1.8.5	Регистрация результатов продаж (10193)			3.5.4.2.4	Регистрация адреса (10204)

	3.5.4.2.5	Регистрация контактных данных (10205)	3.5.5	Управление отношениями с партнёр дистрибьюторами (10187)		
	3.5.4.2.6	Регистрация коммуникаций с клиентом (10206)		3.5.5.1		ция обучения партнёров/ юторов продуктам и процессу продаж
	3.5.4.2.7	Пересмотр информации об участниках (10207)			(10211) 3.5.5.1.1	Организация возможности
	3.5.4.2.8	Удаление информации об участниках (10208)			3.5.5.1.2	сертификации (20019) Управление сертификатами и
3.5.4.3	Определе	ение наличия (10196)				навыками (20020)
3.5.4.4	Определе (10197)	ение процесса исполнения заказа			3.5.5.1.3	Осуществление поддержки партнёров/дистрибьюторов (20021)
3.5.4.5	Регистраю системе (	ция заказа в информационной 10198)		3.5.5.2		ие партнёров/дистрибьюторов гговыми материаламиs (18641)
3.5.4.6		ие возможностей и осуществление дополняющих продуктов/услуг		3.5.5.3 Оценка результатов работы г дистрибьюторов (10214)		езультатов работы партнёров/ юторов (10214)
	(17404)			3.5.5.4	Управлен	ие информацией о партнёрах/
3.5.4.7	Размеще	ние заказов у поставщиков (10199)			дистрибь	юторах (14209)
3.5.4.8		ействие по вопросам размещённого ключая пост-продажные транзакции				

### 4.0 Поставка продуктов (20022)

4.1	Плані	рование и выстраивание цепочки поставок (10215)	
	/ <sub>1</sub> 1 1	Разпаботка стратегии снабжения и произволства (10221)	4.1.2.6

- 4.1.1 Разработка стратегии снабжения и производства (10221)
  - 4.1.1.1 Определение производственных показателей (10229)
  - 4.1.1.2 Определение регламентов и процедур для производственного персонала и материального снабжения (10230)
  - 4.1.1.3 Определение правил привлечения подрядчиков (10231)
  - 4.1.1.4 Определение регламентов и процедур управления капитальными затратами (10232)
  - 4.1.1.5 Расчёт производственных мощностей (10233)
    4.1.1.6 Определение ограничений производства и
  - 4.1.1.6 Определение ограничений производства и материального снабжения (10234)
  - 4.1.1.7 Определение производственного процесса (14193)
  - 4.1.1.8 Определение стандартных операционных процедур (19551)
  - 4.1.1.9 Планирование размещения оборудования и рабочих мест (14194)
- 4.1.2 Управление спросом на продукты и услуги (10222)
  - 4.1.2.1 Разработка базовых прогнозов (10235)
  - 4.1.2.2 Сотрудничество с клиентами (10236)
  - **4.1.2.3** Разработка консенсус-прогноза (10237)
  - 4.1.2.4 Определение доступных производственных мощностей (10238)
  - 4.1.2.5 Сравнение загрузки производственных мощностей и прогноза, корректировка

### прогноза (10239)

- 4.1.2.6 Оценка и корректировка подходов к прогнозированию (10240)
- 4.1.2.7 Измерение точности прогнозирования (10241)
- 4.1.3 Планирование потребности в материалах (10223)
  - 4.1.3.1 Разработка плана без учёта ограничений (10242)
  - 4.1.3.2 Взаимодействие с поставщиками и субподрядчиками (10243)
  - 4.1.3.3 Определение номенклатуры критического сырья и материалов и производственных возможностей поставщиков (10244)
  - 4.1.3.4 Отслеживание спецификаций на сырье и материалы (10245)
  - 4.1.3.5 Переработка плана с учётом возможностей поставщиков (10246)
  - 4.1.3.6 Определение производственного баланса и управления (14196)
- 4.1.4 Разработка плана-графика производства (10224)
  - 4.1.4.1 Разработка модели производства для целей прогнозирования и оптимизации (20023)
  - 4.1.4.2 Разработка плана-графика производства (20024)
  - 4.1.4.3 Актуализация плана-графика производства (17041)
- 4.1.5 Планирование требований к дистрибуции (17042)
  - 4.1.5.1 Хранение информации (10252)
  - 4.1.5.2 Определение требований к объёмам остатков в конечных точках (10253)

		4.1.5.3	Определение требований к местам хранения (19555)		4.2.2		оставщикою гов (10278)	в и разработка/сопровождение
		4.1.5.4	Расчёт требований к конечным точкам			4.2.2.1		оставщиков (10288)
			доставки (10254)			4.2.2.2	•	кация и проверка поставщиков (10289)
		4.1.5.5	Расчёт возможностей консолидации в точке			4.2.2.3		ры и заключение контрактов (10290)
			отправки (10255)			4.2.2.4		кдение контрактов (10291)
		4.1.5.6	Управление планированием совместного		4.2.3	Приобре		риалов и услуг (10279)
		/ 4 5 8	пополнения (10256)			4.2.3.1	Обработк	а/рассмотрение заявок (10292)
		4.1.5.7	Расчёт и оптимизация плана отправки для			4.2.3.2		ение заявок (10293)
		4.1.5.8	точки доставкип (10258)			4.2.3.3	Запрос/о	тслеживание ценовых предложений
		4.1.3.0	Управление результатами планирования дистрибуции (10259)				(10294)	•
		4.1.5.9	Расчёт и оптимизация планов загрузки для			4.2.3.4	Размеще	ние/распределение заказов (10295)
			точки доставки (10260)			4.2.3.5		вание заказов и удовлетворение
		4.1.5.10	Управление загрузкой партнёров (10261)				запросов	
		4.1.5.11	Управление стоимостью поставок (10262)			4.2.3.6		ция прихода материалов (10297)
		4.1.5.12	Управление загрузкой мощностей (10263)			4.2.3.7		зание/разрешение конфликтов (10298)
	4.1.6	Определ	ение ограничений дистрибуции (10226)		4.2.4	'		щиками (10280)
		4.1.6.1	Определение ограничений по размещению в центрах дистрибуции (10267)			4.2.4.1	поставщи	инг/управление информацией о иках (10299)
		4.1.6.2	Определение ограничений по запасам (10268)			4.2.4.2	поставщи	ка/анализ закупок и качества работы иков (10300)
		4.1.6.3	Определение ограничений по управлению транспортом (10269)			4.2.4.3		ка процессов управления запасами и дством (10301)
		4.1.6.4	Определение ограничений по управлению недостаточностью запасов (19558)			4.2.4.4	Контроль (10302)	качества поставляемых материалов
	4.1.7	Пепесмо	гр правил дистрибуции (10227)	4.3	Прои	зводство	о/изготовление/поставка продукта (1021)	
	7.1.7	4.1.7.1	Пересмотр сети дистрибуции (10264)		4.3.1	Планиро	рование графика производства (10303)	
		4.1.7.2	Установление отношений с поставщиками (10265)			4.3.1.1		ование и симуляция производства
		4.1.7.3	Установление правил динамического развёртывания (10266)			4.3.1.2		е плана для производственной линии
	4.1.8	Разработ	ка стандартов качества и процедур контроля			4.3.1.3	Создание	е подробного графика (10307)
		(10368)	1 1 1 1			4.3.1.4		ка расписания производства заказов
		4.1.8.1	Определение целевых показателей качества					ение на партии (10308)
			(10371)			4.3.1.5		зание графика профилактического и
		4.1.8.2	Разработка стандартных процедур					о обслуживания (10315)
		/ 1 0 0	тестирования (10372)			4.3.1.6		вание внепланового технического
	_	4.1.8.3	Установка требований к качеству (10373)			4.3.1.7	•	зания (10316) производство и распределение
4.2	-	-	материалов и услуг (10216)			4.3.1./	лартийs (	
	4.2.1	'	ка стратегии поиска поставщиков (10277)		4.3.2	Произво		укта (10304)
		4.2.1.1	Разработка плана закупок (10281)			4.3.2.1		ие запасами сырья (10310)
		4.2.1.2	Уточнение требований к закупкам (10282)			4.3.2.2		ние графика производства (10311)
		4.2.1.3	Разработка стратегии управления запасами (10283)			4.3.2.3		ение о проблемах с оборудованием
		4.2.1.4	Сопоставление потребностей с возможностями поставщиков (10284)			4.3.2.4	Перерабо	отка дефектных продуктов (10313)
		4.2.1.5	Анализ профиля затрат компании (10285)			4.3.2.5	Монитори процесса	инг и оптимизация производственного
		4.2.1.6	Поиск возможностей для повышения				процесса 4.3.2.5.1	Автоматизация и управление
			эффективности и полезности (10286)				4.J.L.J. I	производством (19567)
		4.2.1.7	Взаимодействие с поставщиками по определению возможностей снабженческого характера (10287)				4.3.2.5.2	Расширенное управление производственным процессом (19568)

			4.3.2.5.3	Оптимизация производственного			эффективности (10348)	
				процесса в режиме реального времени (19569)		4.4.1.7	Определение стратегии обратной логистики (16905)	
			4.3.2.5.4	Реакция на тревожное оповещение (19570)	4.4.2	Планирование и управление входящим потоком материалов (10339)		
	4.3.3	4.3.2.6 Контроль	Оценка эф качества (	рфективности производства (10314) 10369)		4.4.2.1	Планирование поступления материалов (10349)	
		4.3.3.1	Калибров (10318)	ка испытательного оборудования		4.4.2.2 4.4.2.3	Управление поступлением материалов (10350) Отслеживание производительности	
		4.3.3.2	, ,	ание согласно стандартных процедур			поступления материалов (10351)	
		4.3.3.3		ция результатов тестирования (10375)		4.4.2.4	Управление потоком возвращённых продуктов (10352)	
		4.3.3.4		ание и анализ тенденций ых несоответствий (12045)		4.4.2.5	Контроль качества возвращаемых продуктов (12708)	
		4.3.3.5	Поиск ист	гочника возникновения отклонений	4.4.3	Хранени	ne (10340)	
			(12046)			4.4.3.1	Отслеживание размещения запасов (10353)	
	4.3.4		производс ваемостью	твенных записей и управление (10370)		4.4.3.2	Приём, входная инспекция и размещение поступлений (10354)	
		4.3.4.1	Определе (10376)	ние системы нумерации партий		4.4.3.3 4.4.3.4	Отслеживание доступности продуктов (10355)	
		4.3.4.2	, ,	ние использования партий (10377)		4.4.3.4	Подбор, упаковка и отправка продуктов (10356) Отслеживание точности учёта запасов (10357)	
4.4	Управ	вление ло	•	и хранением (10219)		4.4.3.5	Отслеживание точности учета запасов (тозот)  Отслеживание качества работы подрядчиков,	
	4.4.1			пяемости логистики (10338)		4.4.3.0	осуществляющих хранение и доставку (10358)	
	-11.1	4.4.1.1	Перенос т	ребований по обслуживанию в требования к логистике (10343)		4.4.3.7	Управление остатками готовой продукции (10359)	
		4.4.1.2		вание логистической сети (10344)	4.4.4	Доставк	а со склада (10341)	
		4.4.1.3		кация потребностей в аутсорсинге		4.4.4.1	Планирование, перевозка и доставка (10360)	
			(10345)			4.4.4.2	Отслеживание качества работы перевозчиков	
		4.4.1.4		ка и сопровождение процедур			(10361)	
			доставки			4.4.4.3	Управление автопарком (10362)	
		4.4.1.5	Оптимиза расходов	ция сроков доставки и транспортных (10347)		4.4.4.4	Обработка и контроль счетов и документации, поступающей от перевозчиков (10363)	
		4.4.1.6	Определе	ние ключевых показателей				

## 5.0 Оказание услуг (20025)

5.1	Разработка стратегии и обеспечение управляемости оказанием услуг (20026)				5.1.2.2 5.1.2.3	Определение политики в сфере труда (20034) Оценка доступности ресурсов (20035)	
	5.1.1	Обеспеч 5.1.1.1	ение управляемости оказания услуг (20027) Создание и поддержание системы			5.1.2.4	Определение сети оказания услуг и ограничений по снабжению (20036)
			обеспечения управляемости предоставления			5.1.2.5	Определение процесса оказания услуг (20037)
			услуг и системы управления (20028)			5.1.2.6	Пересмотр и проверка процедур оказания
		5.1.1.2	Управление производительностью оказания				услуг (20038)
			услуг (20029)			5.1.2.7	Планирование размещения оборудования и
		5.1.1.3	Определение направления развития и				рабочих мест (20039)
			управление развитием предоставления услуг (20030)	5.2	Управление ресурсами оказания услуг (20040)		
		5.1.1.4	Сбор отзывов от клиентов о качестве		5.2.1	Управле	ение потребностью в ресурсах (20041)
			предоставляемых услуг (20031)			5.2.1.1	Мониторинг списка потенциальных заказов (20042)
	5.1.2	Разрабо	тка стратегии оказания услуг (20032)			5.2.1.2	Разработка базовых прогнозов (20043)
		5.1.2.1	Определение целей оказания услуг (20033)			J.Z. I.Z	газработка базовых прогнозов (20045)

		5.2.1.3	Сотрудничество с клиентами (20044)		5.3.1.2	Изучение	е потребностей клиента и определение
		5.2.1.4	Разработка консенсус-прогноза (20045)			подхода	к оказанию услуги (20061)
		5.2.1.5	Определение наличия навыков для оказания текущих и прогнозируемых услуг (20046)		5.3.1.3		ие/пересмотр и одобрение плана- проекта (20062)
		5.2.1.6	Сравнение фактического и прогнозируемого		5.3.1.4	Изучение	е бизнес-целей клиента (20063)
			использования ресурсов, корректировка		5.3.1.5	Проверка	а готовности окружения (20064)
			прогноза (20047)		5.3.1.6		ение, выбор и распределение
		5.2.1.7	Оценка и корректировка подходов к			ресурсов	
		5040	прогнозированию (20048)			5.3.1.6.1	Установка целей сотрудников
		5.2.1.8	Измерение точности прогнозирования (20049)			504/0	(20066)
	5.2.2	•	вание ресурсов (20050)			5.3.1.6.2	Установка целей вовлеченности (20067)
		5.2.2.1	Разработка и управление таксономией навыков (20051)		5.3.1.7	Ппациро	кали (20007)
		5.2.2.2	Создание плана использования ресурсов		J.J.1./	(20068)	вание процесса оказания услуги
		J.Z.Z.Z	(20052)	5.3.2	Оказани	е услуги (21	0069)
		5.2.2.3	Сопоставление потребностей в ресурсах с	5.5.2	5.3.2.1	, ,	кружения и потребностей клиента
			ёмкостью, навыками и компетенциями (20053)			(20070)	
		5.2.2.4	Сотрудничество с поставщиками и партнёрами		5.3.2.2	Разработ	ка решения (20071)
			для привлечения дополнительных навыков и		5.3.2.3	Согласов	ания решения (20072)
			способностей (20054)		5.3.2.4	Определе	ение изменения (20073)
		5.2.2.5	Определение критических ресурсов и		5.3.2.5	Получени	ие одобрения на реализацию (20074)
		5.2.2.6	возможностей поставщиков (20055)		5.3.2.6	Создание	е/приобретение решения (20075)
		3.2.2.0	Отслеживание и управление загруженностью и наличием ресурсов (20056)		5.3.2.7	Внедрені	ие решения (20076)
	5.2.3	Развити	е ресурсов для оказания услуг (12127)	5.3.3	Заверше	ение оказан	ния услуги (20077)
	3.2.3	5.2.3.1	Разработка учебного плана (12128)		5.3.3.1		ация завершающего семинара и
		5.2.3.2	Разработка учебных материалов (12129)			-	спешности проекта (20078)
		5.2.3.3	Управление расписанием занятий (12131)		5.3.3.2		ние финансовых расчётов (20079)
		5.2.3.4	Проведение обучения процедурам (12132)		5.3.3.3	,	ие подтверждения факта оказания
		5.2.3.5	Проведение обучения технологиям (12133)			услуги в (20080)	соответствии с условиями контракта
		5.2.3.6	Тестирование навыков и компетенций (20057)		5.3.3.4		кдение ресурсов (20081)
		5.2.3.7	Оценка эффективности обучения (12135)		5.3.3.5		ние завершением оказания услуги
5.3	Оказа	ание услу	уг клиентам (20058)		0.0.0.0	(20082)	Sasapasimon andodimin yonyi vi
	5.3.1		ция предоставления услуги (20059)		5.3.3.6		я извлечённых уроков (20083)
	J.J. I	лнициаL 5.3.1.1	ия предоставления услуги (20059) Изучение условий договора (20060)		5.3.3.7		ция в системах и занесение в архив

## 6.0 Управление послепродажным обслуживанием (20085)

6.1	Разра (103)	оботка стратегии послепродажного обслуживания 78)	6.1.6	Определение условий гарантийного обслуживания (20089)		
	6.1.1	Определение требований к послепродажному обслуживанию клиентов по всему предприятию (20086)		6.1.6.1	Определение и подготовка правил и процедур гарантийного обслуживания (16893)	
	6.1.2	Определение клиентского опыта при послепродажном обслуживании (20087)		6.1.6.2	Создание и управление правилами приёма претензий и гарантийного обслуживания	
	6.1.3	Определение и управление каналами послепродажного обслуживания (20088)		6.1.6.3	(16890) Согласование гарантийных обязательств с	
	6.1.4	Определение правил и процедур послепродажного обслуживания клиентов (10382)		6.1.6.4	поставщиками (20090) Определение гарантийных обязательств для	
	6.1.5	Определение уровня послепродажного обслуживания для каждого сегмента клиентов (10383)		6.1.6.5	клиентов (20091) Публикация условий и правил гарантийного обслуживания (12673)	

	6.1.7	Разрабо	тка стратег	ии отзыва продуктов (20092)					для принятия соответствующих
6.2	Плані	ирование	и управл	ение взаимодействием с				_	корректирующих действий (20100)
			оцессе по	слепродажного обслуживания			6.3.1.4		ение ответственной стороны (20101)
	(1037	79)					6.3.1.5		ние пре-авторизацией (20102)
	6.2.1	Планирование и управление персоналом, осуществляющим послепродажное обслуживание (10387)					6.3.1.6		кдение или отклонение гарантийной и (12668)
							6.3.1.7	Уведомл	ение инициатора о решении (20103)
		6.2.1.1		рование объёма контрактов на			6.3.1.8	Авториза	ация возврата (20104)
			'	е обслуживание (10390)			6.3.1.9	Закрыти	е претензии (20105)
		6.2.1.2		зание графика работы сотрудников ервисной поддержки (10391)			6.3.1.10		вание транзакций по гарантийным ьствам (12667)
		6.2.1.3		вание загруженности сотрудников ервисной поддержки (10392)		6.3.2	Управле (20106)	ние возмег	цениями со стороны поставщиков
		6.2.1.4		инг и оценка качества Риствия сотрудников службы			6.3.2.1		е заявок на возмещение от иков (20107)
			сервисно	й поддержки с клиентами (10393)			6.3.2.2	Перегово	оры с поставщиками о возмещении
	6.2.2			ми/запросами на послепродажное				(20108)	
		•	ивание (103			6.3.3	Обслужи	івание про,	дуктов (10218)
		6.2.2.1	(10394)	просов на сервисное обслуживание			6.3.3.1		ение и планирование ресурсов цествления послепродажного
		6.2.2.2		роблемы/запроса (13482)				обслужи	вания (10321)
		6.2.2.3		проблемы/запроса (10395)				6.3.3.1.1	Планирование потребности и
		6.2.2.4		запрос (10396)					графика использования ресурсов
		6.2.2.5		ие возможности продажи гельных товаров/услуг (16928)				6.3.3.1.2	(10327) Создание графика исполнения
		6.2.2.6	дополнит	в возможности продажи гельных товаров/услуг в отдел продаж				0.6	заказов на сервисное обслуживание (10328)
			(16937)				6.3.3.2	-	вание конкретных клиентов (10322)
		6.2.2.7	Анализ з	•				6.3.3.2.1	Подготовка дневного графика
	6.2.3			ами клиентов (10389)				6.3.3.2.2	сервисного обслуживания (10330) Ремонт изделий (10331)
		6.2.3.1		алоб от клиентов (10397)				6.3.3.2.3	
		6.2.3.2		ризация жалоб (10398)				0.3.3.2.3	Управление исполнением заявок на обслуживание (10332)
		6.2.3.3		ние жалоб клиентов (10399)			6.3.3.3	Обеспече	ение качества обслуживания (10323)
		6.2.3.4		жалобы (10400)			0.0.0.0	6.3.3.3.1	Определение исполненных заказов
		6.2.3.5		оступивших жалоб и подготовленных возмещений (19072)				6.3.3.3.2	для получения отзывов (10334) Определение неисполненных
	6.2.4		ка возврато					0.3.3.3.2	и некачественно исполненных
		6.2.4.1	'	ция возвратов (10364)					заказов на обслуживание (10335)
		6.2.4.2	Приём во (20095)	звратов и регистрация причин				6.3.3.3.3	Запрос отзывов клиентов о качестве предоставленных услуг (10336)
	6.2.5	Уведомл рисках (		ирующих органов об инцидентах и				6.3.3.3.4	Обработка полученных отзывов о качестве обслуживания (10337)
6.3	После	епродаж	ное обслух	кивание продуктов (12658)		6.3.4	Утилиза	ция или ре	монт возвращённой продукции
	6.3.1	Обработ	ка гарантий	іных случаев (12669)			(20109)		
		6.3.1.1	Приём пр	ретензий по гарантийным ьствам (20096)			6.3.4.1 6.3.4.2		ция (10366) ізделий и возврат клиенту/на склад
		6.3.1.2		претензии на соответствие ным условиям (12671)	6.4	Vπnai	впение от	(14195)	родуктов и проверками
		6.3.1.3		вание гарантийных случаев (20097)	J.7				родуктов и проверками ми (20110)
			6.3.1.3.1	Выявление проблем (20098)		6.4.1		ция отзыва	
			6.3.1.3.2	Поиск первопричин возникновения гарантийных случаев (20099)		6.4.2	Оценка в	вероятності	(2011) и возникновения опасных ситуаций и ствий (20112)
			6.3.1.3.3	Получение результатов поиск			2301107111	1100/10Д	··· ( <del></del> ,

	6.4.3 6.4.4			6.5.3	Измерение удовлетворённости клиентов качеством продуктов и услуг (10403)		
	6.4.5	(20114)	оинг эффективности отзывов (20115)		6.5.3.1	Сбор отзывов о качестве продуктов и услуг (11238)	
	6.4.6	Управле	ние завершением отзыва (20116)		6.5.3.2	Сбор отзывов клиентов об эффективности рекламы (11239)	
6.5	обслу	живания	ва работы службы сервисного я и удовлетворённости клиентов (20595)		6.5.3.3	Сбор отзывов клиентов о кросс-канальном опыте (20117)	
	6.5.1		довлетворённости клиентов работой службы ого обслуживания (10401)		6.5.3.4	Анализ информации о качестве продуктов и услуг и выявление возможностей для	
		6.5.1.1	Сбор отзывов клиентов о качестве работы службы сервисного обслуживания (11687)		6.5.3.5	повышения качества (11240) Передача отзывов соответствующим отделам и	
		6.5.1.2	Анализ информации и выявление		0.3.3.3	передача отзывов соответствующим отделам и службам (11241)	
			возможностей для повышения качества (11688)	6.5.4		и управление качеством гарантийного ивания (12672)	
		6.5.1.3	Информирование менеджеров продуктов об отзывах клиентов (18126)		6.5.4.1	Измерение удовлетворённости клиентов качеством гарантийного обслуживания (20118)	
	6.5.2		ние удовлетворённости клиентов качеством рения и разрешения претензий (10402)		6.5.4.2	Мониторинг и подготовка отчётности о метриках гарантийного обслуживания (12676)	
		6.5.2.1	Сбор отзывов клиентов о качестве рассмотрения и разрешения претензий (11236)		6.5.4.3	Выявление возможностей для улучшения (20119)	
		6.5.2.2	Анализ информации и выявление возможностей для повышения качества		6.5.4.4	Выявление возможностей для сокращения потерь при гарантийном обслуживании (12674)	
		(11237) 6.5.2.3 Выявление типовых претензий клиентов		6.5.4.5	Расследование мошеннических гарантийных заявок (20120)		
			(11689)	6.5.5	Оценка	эффективности отзывов (20121)	

### 7.0 Развитие и управление человеческим капиталом (10007)

			, ,	`	<u> </u>	
7.1	прав	Разработка и управление стратегией, планами и правилами управления человеческими ресурсами (17043)			7.1.2.3	Разработка плана компенсации (10425) 7.1.2.3.1 Разработка плана стимулирования (10210)
	7.1.1	Разрабо	тка кадровой стратегии (17044)		7.1.2.4	Разработка плана преемственности (10426)
		7.1.1.1	Определение стратегических потребностей в кадрах (10418)		7.1.2.5	Разработка программ лидерства/повышения потенциала (16938)
		7.1.1.2	Определение разделения зон ответственности между кадрами и бизнесом (10419)		7.1.2.6	Разработка плана разнообразия персонала (10427)
		7.1.1.3	Определение бюджета кадровой службы		7.1.2.7	Разработка планов обучения (11622)
			(10420)		7.1.2.8	Разработка программы набора персонала
		7.1.1.4	Разработка кадровых метрик (10421)			(11623)
		7.1.1.5 7.1.1.6	Доведение кадровой стратегии (10422) Разработка стратегии использования систем/		7.1.2.9	Разработка прочих программ для управления персоналом (10428)
		7.1.1.0	технологий/инструментов для управления		7.1.2.10	Разработка кадровой политики (10429)
	7.1.2	Pagnaho	кадрами (10432) тка и реализация стратегии и правил		7.1.2.11	Администрирование кадровой политики (10430)
	7.1.2		ования трудовых ресурсов (17045)		7.1.2.12	Планирование поощрения работников (10431)
		7.1.2.1	Сбор требований о потребностях в квалификации сотрудников в соответствии		7.1.2.13	Разработка моделей стратегии обеспечения персоналом (10433)
			с корпоративной стратегией и рыночным окружением (10423)		7.1.2.14	Реализация модели стратегии обеспечения персоналом (20122)
		7.1.2.2	Планирование потребностей подразделений в персонале (10424)	7.1.3	Монитор (10417)	оинг и корректировка стратегии, планов и правил

		7.1.3.1	Измерени	ие степени достижения целей (10434	7.3	Разви	итие и по	ддержка	сотрудников (10411)
		7.1.3.2		е вклада в реализацию стратегии		7.3.1	Введени	ие в курс и г	представление сотрудника (10469)
		<b>5400</b>	бизнеса (1				7.3.1.1		ка/поддержка программы
		7.1.3.3		рование заинтересованных лиц о корректировках (10436)					ятий для новых сотрудников (10474)
		7.1.3.4	Пересмот	р и корректировка планов			7.3.1.2		ффективности программы ятий для новых сотрудников (11243)
	7.1.4	Разработ		ия персоналом (10438) й управления компетенциями (17046	)		7.3.1.3		ние программы мероприятий для трудников (17050)
7.2	Поисн	к, отбор и	1 найм пер	сонала (10410)		7.3.2	Управле		ивностью работы сотрудника (10470)
	7.2.1	•	-	ми на найм персонала (10439)			7.3.2.1		ение показателей эффективности
		7.2.1.1		ие плана набора в соответствие				работы (1	0479)
			со штатнь	ым расписанием и стратегиями глений (10445)			7.3.2.2		ение, оценка и управление вностью работы сотрудника (10480)
		7.2.1.2		ка и актуализация должностных ий (10447)			7.3.2.3		пересмотр программы управления дительностью (10481)
		7.2.1.3	Открытие	вакансии согласно заявке (10446)		7.3.3	•	•	ием персонала (10472)
		7.2.1.4	Публикац	ия вакансии согласно заявке (10448)	)		7.3.3.1	•	ние принципов развития сотрудников
		7.2.1.5	Изменени	ие заявки на вакансию (10450)			7.3.3.2	(10487)	ка карьерных планов и направлений
		7.2.1.6	Уведомле (10451)	ение нанимающего менеджера				роста сот	рудника (10488)
		7.2.1.7	Управлен	ие датами заявки (10452)			7.3.3.3	•	ние развитием навыков и компетенций
	7.2.2	Поиск/на	айм кандид	цатов (10440)		7.3.4	Рээрити		ка (17051) 1е сотрудников (10473)
		7.2.2.1	•	ние способов и каналов набора		7.5.4	7.3.4.1	-	ние работника в соответствие с
		7222	(10453)	(10/5/)			7.0.4.1	•	стями развития организации (10490)
		7.2.2.2 7.2.2.3		ление поиска и набора (10454)			7.3.4.2	Определе	ение компетенций сотрудника (16940)
			персонал				7.3.4.3	Подбор п (10491)	рограмм обучения к компетенциям
		7.2.2.4	(17047)	ие реферальными программами			7.3.4.4	Анализ т	ребуемых и имеющихся в наличии щий для определения потребностей в
		7.2.2.5	•	ие каналами набора (17048)				обучении	·
	7.2.3			андидатов (20123)			7.3.4.5		ка, реализация и управление
		7.2.3.1		ение и внедрение инструментов индидатов (10456)				програми	иой обучения сотрудников и ітелей (10493)
		7.2.3.2	Интервью	ирование кандидатов (10457)			7.3.4.6	Управлен	ие проверкой знаний и
		7.2.3.3	'	ание кандидатов (10458)				сертифин	кацией (20125)
		7.2.3.4	•	и отказ кандидату (10459)				7.3.4.6.1	Организация отношений со
	7.2.4	, .		ма кандидата (10443)					сторонними сертифицирующими
		7.2.4.1	Подготов (10463)	ка и направление предложения				7.3.4.6.2	органами (20126) Администрирование тестов на
		7.2.4.2	Обсужден	ние предложения (10464)				T0 / / 0	получение сертификата (20127)
		7.2.4.3	Найм кан	дидата (10465)				7.3.4.6.3	Оценка квалификации (20128)
	7.2.5			иями о кандидате (10444)				7.3.4.6.4	Администрирование и обслуживание выдачи
		7.2.5.1	-	е сведений о кандидате (10460)					сертификатов (20129)
		7.2.5.2		ция сведений о кандидате (10466)	7.4	Vanar	опациа в	SOUMOOTUO	шениями с сотрудниками (17052)
		7.2.5.3		ие/отслеживание сведений о	7.4	-			• •
			кандидат			7.4.1			ениями с профсоюзами (10483)
			7.2.5.3.1	Оценка квалификации и позиционирования кандидата		7.4.2	осущест (10484)	гвление пер	еговоров по коллективному договору
				(20124)		7.4.3	Управле	ние отноше	ениями с профсоюзным комитетом
		7.2.5.4		вание и хранение информации о			(10485)		
			ненаняты	х кандидатах (10468)		7.4.4	Управле	ние жалоба	ами сотрудников (10531)

### 7.5 Поощрение и удержание сотрудников (10412)

- 7.5.1 Разработка программ премирования, признания и стимулирования (10494)
  - 7.5.1.1 Разработка стратегии оплаты труда (10498)
  - 7.5.1.2 Разработка стратегии компенсации и льгот (10499)
  - 7.5.1.3 Сравнительный анализ компенсации и льгот, предоставляемых конкурентами (10500)
  - 7.5.1.4 Определение требования компенсации на основе финансовых показателей, льгот и кадровой политики (10501)
  - 7.5.1.5 Распределение компенсации и вознаграждения работникам (10502)
  - 7.5.1.6 Выплата поощрений и стимулирование сотрудников (10503)
- 7.5.2 Управление и администрирование льгот (10495)
  - 7.5.2.1 Подготовка программы предоставления льгот (10504)
  - 7.5.2.2 Администрирование предоставляемых льгот (10505)
  - 7.5.2.3 Обработка заявок (10506)
  - 7.5.2.4 Сверка льгот (10507)
- 7.5.3 Управление помощью и удержанием сотрудников (20131)
  - 7.5.3.1 Подготовка программы, помогающей поддерживать баланс между работой и личной жизнью (10508)
  - 7.5.3.2 Разработка системы поддержки семьи (10509)
  - 7.5.3.3 Пересмотр индикаторов удержания и мотивации (10510)
  - 7.5.3.4 Пересмотр компенсационного плана (10511)
- 7.5.4 Администрирование заработной платы (10497)

### 7.6 Перемещение и отставка сотрудников (10413)

7.6.1 Управление повышениями и понижениями в должности (10512)

- 7.6.2 Управление увольнениями (10513)
- 7.6.3 Управление увольнением при выходе на пенсию (10514)
- 7.6.4 Управление отсутствием на рабочем месте (10515)
- 7.6.5 Разработка и внедрение программ по аутплейсменту (10516)
- 7.6.6 Управление планированием рабочей силы (20132)
  - 7.6.6.1 Сбор требований к необходимым ресурсам/ навыкам и способностям (20133)
  - 7.6.6.2 Управление размещением сотрудников (10517)
- 7.6.7 Организация переезда сотрудников и управление назначениями (17055)
  - 7.6.7.1 Управление сотрудниками с иностранным гражданством (10520)

### 7.7 Управление информацией и аналитикой сотрудников (20134)

- 7.7.1 Управление процессами отчётности (10522)
- 7.7.2 Управление процессом обработки запросов сотрудника (10523)
- 7.7.3 Управление и обслуживание сведений о сотруднике (10524)
- 7.7.4 Управление кадровыми информационными системами (10525)
- 7.7.5 Разработка и управление данными по работникам (10526)
- 7.7.6 Разработка и управление системой учёта рабочего времени (10527)
- 7.7.7 Сбор и управление предложениями от сотрудников и проведение исследований сотрудников (10530)

### 7.8 Управление корпоративными коммуникациями (17057)

- 7.8.1 Разработка плана коммуникации с сотрудниками (10529)
- 7.8.2 Проведение исследования вовлеченности сотрудников (16944)

### 7.9 Информирование сотрудников (10532)

### 8.0 Управление информационными технологиями (10008)

# 8.1 Управление использованием информационных технологий (10563)

- 8.1.1 Разработка ИТ-стратегии предприятия (10570)
  - 8.1.1.1 Сбор информации для разработки стратегии (10603)
  - 8.1.1.2 Определение долгосрочных потребностей предприятия в использовании информационных технологий с привлечением всех заинтересованных лиц (10604)
  - 8.1.1.3 Выбор стратегических стандартов, руководств и принципов (10605)
  - 8.1.1.4 Определение архитектуры информационных систем и стандартов развитиях (10606)
  - 8.1.1.5 Определение стратегических поставщиков для

- ИТ-компонентов (10607)
- 8.1.1.6 Определение стратегических поставщиков для ИТ-компонентов (10608)
- 8.1.1.7 Разработка стратегического плана развития компетенций в области информационных технологий для поддержки достижения бизнес-целей (10609)
- 8.1.2 Разработка архитектуры предприятия (10571)
  - 8.1.2.1 Определение текущей и будущей архитектуры предприятия (10611)
  - 8.1.2.2 Согласование подхода к управлению архитектурой предприятия (10612)
  - 8.1.2.3 Поддержка архитектуры предприятия в актуальном состоянии (10613)

		8.1.2.4	Выполнение роли центра ИТ-исследований и				использования ИТ-услуг и решений (10645)
		8.1.2.5	инноваций (10614) Управление архитектурой предприятия (10615)			8.2.3.3	Разработка прогнозов потребления ИТ-услуг и решений (10646)
	8.1.3		ние портфелем информационных технологий		8.2.4	Vправпо	ние удовлетворённостью потребителей ИТ-услуг
	0.1.5	(10572)	ине портфелем информационных технологии		0.2.4		ий (10581)
		8.1.3.1	Формирование ИТ-портфеля (10616)			8.2.4.1	Сбор и анализ информации об
		8.1.3.2	Анализ и оценка значимости ИТ-портфеля для предприятия (10617)				удовлетворённости потребителей ИТ-услуг и решений (10647)
		8.1.3.3	Распределение ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами (10618)			8.2.4.2	Выявление и информирование о моделях удовлетворённости пользователей (10648)
	8.1.4	Исследов	вание и инновации в области ИТ (10573)			8.2.4.3	Инициация улучшений на основе моделей
		8.1.4.1	Исследование технологий для		8.2.5	Проприч	удовлетворённости пользователей (10649) кение ИТ-услуг и решений (10582)
		01/0	рационализации ИТ-услуг и решений (10620)		0.2.5	8.2.5.1	Разработка стратегии продвижения ИТ-услуг и
		8.1.4.2	Переход к жизнеспособным технологиям для развития ИТ-услуг и решений (10621)				решений (10650)
	8.1.5		освещение роли и вклада ИТ в бизнес (10575)			8.2.5.2	Разработка и управление стратегией взаимодействия с пользователями (10651)
		8.1.5.1	Определение и мониторинг ключевых показателей эффективности (10625)			8.2.5.3	Управление кампаниями по продвижению
		8.1.5.2	Оценка эффективности (10023)			0.2.0.0	ИТ-услуг и решений (10652)
		0.1.5.2	(10626)			8.2.5.4	Обработка и отслеживание заказов на
		8.1.5.3	Освещение вклада ИТ (10627)				ИТ-услуги и решения (10653)
8.2	Разви	тие и упр	равление взаимоотношениями с	8.3			внедрение процедур контроля
			и ИТ (10564)		безоі (1122		конфиденциальности и защиты данных
	8.2.1	Разработ	ка стратегии предоставления ИТ-услуг и				
		решений	i (10578)		8.3.1		тка стратегии обеспечения и определения информационной безопасности,
		8.2.1.1	Исследование потребностей бизнеса в ИТ-услугах и решениях (11244)				информационной оезопасности; енциальности и защиты данных (11230)
		8.2.1.2	Трансляция потребностей бизнеса в		8.3.2		зание, оценка и реализация процедур контроля
			технические требования к ИТ-услугам и решениям (11245)				ационной безопасности, конфиденциальности и данных (11231)
		8.2.1.3	Определение стратегических инициатив для	8.4	Упраі	вление ко	рпоративной информацией (10565)
			реализации ИТ-услуг и решений (11246)		8.4.1	Разрабо	тка стратегии управления данными и
		8.2.1.4	Координация стратегий с заинтересованными				ационными материалами (10583)
			лицами внутри организации с целью			8.4.1.1	Оценка потребностей в управлении данными и
		8.2.1.5	обеспечения согласованности (11247) Оценка и выбор стратегических инициатив по				информационными материалами и роли ИТ в реализации корпоративной стратегии (10654)
			реализации ИТ-услуг и решений (11248)			8.4.1.2	Оценка последствий применения новых
	8.2.2	Разработ (10579)	ка и управление уровнем обслуживания в ИТ				технологий для управления данными и корпоративной информацией (10655)
		8.2.2.1	Создание и поддержка каталога ИТ-услуг и			8.4.1.3	Определение и приоритезация действий по управлению данными и корпоративной
		8.2.2.2	решений (10640) Согласование и поддержка соглашений об				по управлению данными и корпоративной информацией (10656)
		0.2.2.2	уровне обслуживания между бизнесом и ИТ (10641)		8.4.2	Разрабо <sup>°</sup> (10584)	тка информационной архитектуры предприятия
		8.2.2.3	Оценка и информирование о достигнутом			8.4.2.1	Проектирование информационных элементов,
		0.2.2.0	уровне обслуживания (10642)				составных структур, логических отношений
		8.2.2.4	Обсуждение с бизнесом возможностей для				и ограничений, таксономии и правил
			повышения уровня обслуживания ИТ-услугами (10643)			8.4.2.2	возникновения информации (10657) Определение требований по доступу к данным
	8.2.3	Vправлен	(10043) ние потребностями в ИТ-услугах (10580)			0.4.2.2	(10658)
	0.2.3	8.2.3.1	Анализ потребления ИТ-услуг и решений			8.4.2.3	Определение владельцев данных (10659)
		0.2.3.1	(10644)			8.4.2.4	Управление изменениями информационной
		8.2.3.2	Разработка и реализация программ				архитектуры предприятия (10660)
			стимулирования повышения эффективности		8.4.3	Управле	ние информационными ресурсами (10585)

		8.4.3.1	Определение стандартов и правил управления корпоративной информацией (10661)			8.5.5.2	Проектирование изменений существующих ИТ-услуг/решений (10682)
		8.4.3.2	Разработка и внедрение способов управления корпоративной информацией (10662)			8.5.5.3	Приобретение/разработка изменённых компонентов ИТ-услуг/решений (10683)
	8.4.4		ние функций по управлению данными и гивной информацией (10586)			8.5.5.4	Тестирование изменений ИТ-услуг/решений (10684)
		8.4.4.1	Определение источников и потребителей корпоративной информации (10663)			8.5.5.5	Вывод из эксплуатации ИТ-услуг и решений (10685)
		8.4.4.2	Управление техническими интерфейсами для	8.6	Внеді	рение ИТ-	-решенийs (10567)
			пользователей корпоративной информации (10664)		8.6.1		гка стратегии внедрения ИТ-услуг/решений
		8.4.4.3	Управление сохранением, ревизиями и уничтожением корпоративной информации (10665)			8.6.1.1	Создание правил изменений ИТ-услуг/ решений (10686)
8.5	Разра	ботка и с	опровождение ИТ-решений (10566)			8.6.1.2	Определение процесса, процедур, стандартов и инструментов развёртывания (10687)
	8.5.1	Разпабот	ка стратегии развития ИТ (10587)			8.6.1.3	Выбор методологий и инструментов
	0.0.1	8.5.1.1	Разработка стратегии приобретения услуг по развитию ИТ (10666)		0 / 2		развёртывания (10688)
		8.5.1.2	Определение процессов развития,		8.6.2		вание и реализация изменений (10593)
		0.3.1.2	определение процессов развития, методологий, инструментов и стандартов			8.6.2.1	Планирование реализации изменений (10689)
		0 5 1 2	(10667)			8.6.2.2	Информирование заинтересованных лиц об изменениях (10690)
	0.5.0	8.5.1.3	Выбор методологий и инструментов развития (10668)			8.6.2.3	Управление графиком проведения изменений (10691)
	8.5.2	(10588)	вание жизненного цикла ИТ-услуг и решений			8.6.2.4	Обучение пользователей, затронутых изменениями (10692)
		8.5.2.1	Планирование разработки новых требований (10669)			8.6.2.5	Распространение и установка изменений (10693)
		8.5.2.2	Планирование развития функций и возможностей (10670)			8.6.2.6	Проверка изменений (10694)
		8.5.2.3			8.6.3	Планиро	вание и управление релизами (10594)
	0.5.0		Разработка жизненного цикла ИТ-услуг и решений (10671)			8.6.3.1	Изучение и координация проектов релиза (10695)
	8.5.3	решений	ка и поддержание архитектуры ИТ-услуг и (10589)			8.6.3.2	Планирование развёртывания релиза (10696)
		8.5.3.1	Создание архитектуры ИТ-услуг и решений			8.6.3.3	Распространение и установка выпускае (10697)
			(10672)			8.6.3.4	Проверка релиза (10698)
		8.5.3.2	Пересмотр архитектуры ИТ-услуг и решений (10673)	8.7	<b>Пред</b> (		ие и поддержка ИТ-услуг (10568)  гка стратегии предоставления ИТ-услуг (10595)
		8.5.3.3	Вывод из эксплуатации архитектуры ИТ-услуг		0.7.1	8.7.1.1	Разработка стратегии приобретения ИТ-услуг
			и решений (10674)			0.7.1.1	(10699)
	8.5.4	Реализац	ция ИТ-услуг и решений (10590)			8.7.1.2	Определение процессов, процедур,
		8.5.4.1	Изучение согласованных требований (10675)				инструментов и стандартов предоставления
		8.5.4.2	Проектирование ИТ-услуг и решений (10676)				ИТ-услуг (10700)
		8.5.4.3	Приобретение/разработка компонентов ИТ-услуг/решений (10677)			8.7.1.3	Выбор методологии и инструментов предоставления услуг (10701)
		8.5.4.4	Обучение сотрудников, вовлечённых в		8.7.2	Разработ	гка стратегии поддержки ИТ-услуг (10596)
			реализацию и сопровождение услуг и решений (10678)			8.7.2.1	Создание стратегии приобретения услуг поддержки ИТ-услуг (10702)
		8.5.4.5	Тестирование ИТ-услуг/решений (10679)			8.7.2.2	Определения перечня услуг по поддержке
		8.5.4.6	Подтверждение приёма пользователями (10680)		8.7.3		(10703) ние ИТ-инфраструктурой (10597)
	8.5.5	Попперч	(ка ИТ-услуг и решений (10591)		0.7.3	8.7.3.1	
	0.0.0	8.5.5.1	Изучения требований по изменению/				Управление товарно-материальными ИТ-ценностями и ИТ-активами (10704)
			расширению ИТ-услуг/решений и анализ			8.7.3.2	Управление ёмкостью ИТ-ресурсов (10705)
			проблем (10681)		8.7.4	Эксплуат	ация ИТ-инфраструктуры (10598)

(10707) 8.7.5.4 Управление производительностью и ёмкостьюу 8.7.5 Поддержка ИТ-услуг и решений (10599) (10711)	8.7.4.1 8.7.4.2	Предоставление ИТ-услуг и решений (10706) Поддержка эксплуатации ИТ-услуг и решений	8.7.5.3	Управление резервным копированием/ восстановлением (10710)
		(10707)	8.7.5.4	Управление производительностью и ёмкостьюу
	• • •	Управление доступностью (10708)	8.7.5.5	Управление инцидентами (10712)
8.7.5.2 Управление объектами и помещениями 8.7.5.6 Управление проблемами (10713)	8.7.5.2		8.7.5.6	Управление проблемами (10713)
(10709) 8.7.5.7 Управление запросами (10714)		(10709)	8.7.5.7	Управление запросами (10714)

## 9.0 Управление финансовыми ресурсами (17058)

9.1	Орган (1072		планирования и управленческого учёта				на базе деятельности (10787)	
			вание/бюджетирование/прогнозирование			9.1.4.7	Обеспечение непрерывного сокращения затрат (10788)	
		9.1.1.1	Разработка и сопровождение бюджетных	9.2	Учёт	Учёт доходов (10729)		
		,	правил и процедур (10771)		9.2.1	Обработ	ка кредита (10742)	
		9.1.1.2	Подготовка периодических бюджетов и			9.2.1.1	Определение кредитной политики (10789)	
			планов (10772)			9.2.1.2	Анализ/утверждение новых кредитных заявок	
		9.1.1.3	Планирование и обеспечение реализации				(10790)	
		011/	бюджета (20135)			9.2.1.3	Анализ истории кредитных оценок (14187)	
		9.1.1.4	Подготовка периодических финансовых прогнозов (10773)			9.2.1.4	Прогнозирование требований кредитного скоринга (14188)	
		9.1.1.5	Анализ отклонений от прогнозов и бюджетов			9.2.1.5	Пересмотр существующих счетов (10791)	
	9.1.2	Учёт и к	(20136) онтроль затрат (10739)			9.2.1.6	Подготовка отчётов о кредитах и сборах (10792)	
		9.1.2.1	Учёт товарно-материальных ценностей (10774)			9.2.1.7	Приостановка и восстановление счетов на	
		9.1.2.2	Учёт по местам возникновения прибыли				основе кредитной политики (10793)	
		0.4.0.0	(14057)		9.2.2		ение счетов клиентам (10743)	
		9.1.2.3	Учёт стоимости продаж (10775)			9.2.2.1	Поддержание эталонной информации о	
		9.1.2.4	Учёт себестоимости продуктов (10776)			0000	клиентах (10794)	
		9.1.2.5	Анализ отклонений (10777)			9.2.2.2	Создание счетов-фактур для клиентов (10795)	
	0.1.0	9.1.2.6	Подготовка отчётов о рентабельности (11175)			9.2.2.3	Передача счетов-фактур клиентам (10796)	
	9.1.3	управле 9.1.3.1	ние затратами (10740) Определение ключевых факторов стоимости			9.2.2.4	Осуществление проводок поступающих платежей (10797)	
		0100	(10778)			9.2.2.5	Подготовка ответов клиентам относительно начислений (10798)	
		9.1.3.2	Измерение ключевых факторов стоимости (10779)		9.2.3	Работа с	с дебиторами (10744)	
		9.1.3.3	Определение критических действий (10780)		,.2.0	9.2.3.1	Определение правил работы с дебиторами	
		9.1.3.4	Управление размещением и использованием				(10799)	
	9.1.4	Оценка і	активов (10781) и управление эффективностью использования			9.2.3.2	Приём/размещение платежей клиентов (10800)	
			вых ресурсов (10741)			9.2.3.3	Работа с денежными переводами (10801)	
		9.1.4.1	Оценка доходности клиентов и продуктов			9.2.3.4	Подготовка отчётов о дебиторах (10802)	
		9.1.4.2	(10782) Оценка новых продуктов (10783)			9.2.3.5	Регистрация дебиторов в главной книге (10803)	
		9.1.4.3	Оценка затрат в течение жизненного цикла		9.2.4	Chon w c	(10003)  обработка дебиторской задолженности (10745)	
		7.1. <del>4</del> .0	(10784)		7.2.4	9.2.4.1	Создание правил работы с просроченными	
		9.1.4.4	Оптимизация клиентов и ассортимента				платежами (10804)	
			продукции (10785)			9.2.4.2	Анализ балансов просроченных счетов (10805)	
		9.1.4.5	Мониторинг эффективности новых стратегий клиентов и продуктов (10786)			9.2.4.3	Переписка/переговоры с клиентами, допустившими просрочку (10806)	
		9.1.4.6	Разработка показателей производительности				•	

		9.2.4.4	Обсуждение разрешения конфликта с дебитором с внутренними сторонами (10807)			9.3.3.6	Расчёт и регистрация расходов на амортизацию (10833)
		9.2.4.5	Корректировка счетов/списание задолженности (10808)			9.3.3.7	Согласование реестра основных средств (10834)
		9.2.4.6 9.2.4.7	Осуществление процедур по возврату (14007) Управление просроченными платежами			9.3.3.8	Отслеживание основных средств, включая инвентаризацию (10835)
	9.2.5		(14008) ние и осуществление корректировок и списаний			9.3.3.9	Предоставление информации об основных средствах для нужд налоговой, уставной и нормативной отчётности (10836)
		9.2.5.1	Создание правил и процедур осуществления		9.3.4	Полгото	вка финансовой отчётности (10750)
			корректировок (10809)		7.0.4	9.3.4.1	Подготовка финансовой отчётности подразделений (10837)
		9.2.5.2	Анализ корректировок (10810)			9.3.4.2	Подготовка консолидированной финансовой
		9.2.5.3	Переписка/переговоры с клиентами (10811)			7.3.4.2	отчётности (10838)
		9.2.5.4	Обсуждение решений с внутренними сторонами (10812)			9.3.4.3	Подготовка управленческих отчётов подразделений (10839)
		9.2.5.5	Подготовка возвратных счетов (10813)			9.3.4.4	Подготовка консолидированной
		9.2.5.6	Осуществление соответствующих проводок (10814)				управленческой отчётности (10840)
9.3			ие учёта и подготовка отчётов (10730)			9.3.4.5	Подготовка отчётности для совета директоров (10841)
	9.3.1	управле 9.3.1.1	ние правилами и процедурами (10747) Ведение переговоров об уровне обслуживания			9.3.4.6	Подготовка квартальных/годовых отчётов для акционеров (10842)
		0010	(10815)			9.3.4.7	Подготовка отчётов согласно требованиям
		9.3.1.2	Создание учётной политики (10816)			00/0	законодательства (10843)
		9.3.1.3	Определение и обеспечение соблюдения утверждённых лимитов (10817)			9.3.4.8	Подготовка юридических и управленческих консолидированных отчётов (14074)
		9.3.1.4	Создание общих финансовых систем (10818)	9.4	Упра	вление п	роектным финансированием (10731)
	9.3.2	•	вление учёта (10748)		9.4.1	Управле	ение планированием капитальных затрат и
		9.3.2.1	Ведение плана счетов (10819)				цением проектов (10751)
		9.3.2.2	Проведение проводок (10820)			9.4.1.1	Разработка правил и процедур управления
		9.3.2.3	Создание резервов (10821)				капитальными затратами (10844)
		9.3.2.4	Осуществление корректировок по завершению периода (10822)			9.4.1.2	Разработка и согласование бюджета капитальных затрат (10845)
		9.3.2.5	Регистрация и сведение внутрикорпоративных транзакций (10823)			9.4.1.3	Рассмотрение и согласование проектов, требующих капитальных затрат и
		9.3.2.6	Сведение счетов главной книги (10824)				приобретения основных средств (10846)
		9.3.2.7	Осуществление консолидации и обработка элиминаций (10825)			9.4.1.4	Подготовка экономического обоснования для утверждения проекта (10847)
		9.3.2.8	Подготовка пробного баланса (10826)		9.4.2	Учёт каг	питальных затрат проектов (10752)
		9.3.2.9	Подготовка и регистрация управленческих			9.4.2.1	Создание учётных кодов проектов (10848)
	9.3.3	Учёт осн	корректировок (10827) ювных средств (10749)			9.4.2.2	Регистрация проводок, связанных с проектом (10849)
		9.3.3.1	Создание правил и процедур учёта основных средств (10828)			9.4.2.3	Контроль и отслеживание капитальных затрат проектов и расходов бюджета (10850)
		9.3.3.2	Хранение информации об основных средствах (10829)			9.4.2.4	Завершение проектов/капитализация затрат (10851)
		9.3.3.3	Обработка и регистрация ввода и вывода из эксплуатации основных средств (10830)			9.4.2.5	Оценка финансовой окупаемости капитальных затрат завершённых проектов (10852)
		9.3.3.4	Обработка и регистрация изменений,	9.5	Начи	сление за	аработной платы (10732)
			модернизации, переоценки и передачи		9.5.1		бочего времени (10753)
			основных средств (10831)		7.0.1	9.5.1.1	Создание правил и процедур (10853)
		9.3.3.5	Обработка и регистрация профилактического обслуживания и ремонта основных средств (10832)			9.5.1.2	Сбор и регистрация отработанного времени сотрудников (10854)

		9.5.1.3	Анализ и подготовка отчётности по оплачиваему и неоплачиваемому отпуску сотрудников (10855)			9.6.2.1	Создание и уведомление о правилах и процедурах возмещения расходов и лимитов утверждения (10880)
		9.5.1.4	Мониторинг рабочих, сверхурочных и прочих рабочих часов (10856)			9.6.2.2	Сбор и передача соответствующих налоговых данных (10881)
		9.5.1.5	Анализ и подготовка отчётов об			9.6.2.3	Утверждение возмещений и авансов (10882)
			использовании персонала (10857)			9.6.2.4	Обработка возмещений и авансов (10883)
	9.5.2	Управлен	ние платежами (10754)			9.6.2.5	Управление личными счетами (10884)
		9.5.2.1	Учёт рабочего времени в информационной системе (10858)	9.7	_		значейскими операциями (10734)
		9.5.2.2	Ведение и администрирование информации о доходах сотрудника (10859)		9.7.1	операци	ние правилами и процедурами казначейских й (10758)
		9.5.2.3	Ведение и администрирование применимых вычетов (10860)			9.7.1.1	Определение сферы и управляемости казначейских операций (10885)
		9.5.2.4	Мониторинг изменения налогового статуса сотрудников (10861)			9.7.1.2	Разработка и публикация правил и процедур казначейских операций (10886)
		9.5.2.5	Обработка и осуществление платежей (10862)			9.7.1.3	Разработка процедур проведения
		9.5.2.6	Обработка и выдача чеков (10863)				казначейских операций (10887)
		9.5.2.7	Обработка корректировок на конец периода			9.7.1.4	Мониторинг казначейских процедур (10888)
		7.5.2.7	(10864)			9.7.1.5	Аудит казначейских процедур (10889)
		9.5.2.8	Подготовка ответов на запросы сотрудников			9.7.1.6	Пересмотр казначейских процедур (10890)
			относительно начисления заработной платы (10865)			9.7.1.7	Разработка и утверждение процедур внутреннего контроля казначейских операций (10891)
	9.5.3	(10755)	ние и выплата налогов на доходы сотрудников			9.7.1.8	Определение требований к безопасности системы (10892)
		9.5.3.1	Разработка плана налогообложения (14075)		9.7.2	Vпрарпо	ние наличностью (10759)
		9.5.3.2	Управление планом налогообложения (14076)		7./.Z	9.7.2.1	
		9.5.3.3	Расчёт и оплата налогов на доходы сотрудников (10866)			9.7.2.1	Управление и сведение наличности (10893) Управление денежными эквивалентами
		9.5.3.4	Подготовка и выдача ежегодных отчётов о налогах на доходы сотрудников (10867)			9.7.2.3	(10894) Обработка и контроль за электронными
		9.5.3.5	Заполнение нормативных отчётов о налогах на заработную плату (10868)			9.7.2.4	переводами средств (10895) Разработка прогнозов движения денежных
9.6	06pa6	ботка кре	диторской задолженности и возмещения			0705	средств (10896)
		одов (107				9.7.2.5	Управление денежными потоками (10897)
	9.6.1	Обработн 9.6.1.1	ка кредиторской задолженности (10756) Сверка платёжной информации со счётом			9.7.2.6	Подготовка проводок наличности и соответствующих отчётов (10898)
		9.6.1.2	поставщика (10869)			9.7.2.7	Управление и контроль за отношениями с банками (10899)
			Обслуживание/управление электронной коммерцией (10870)			9.7.2.8	Анализ, переговоры, решение конфликтов и согласование банковских сборов (10900)
		9.6.1.3	Аудит счетов и ключевых данных в системе учёта кредиторской задолженности (10871)		9.7.3	Управле	ние внутренними банковскими счетами (10760)
		9.6.1.4	Утверждение платежей (10872)			9.7.3.1	Управление внутренними банковскими счетами подразделений (10901)
		9.6.1.5	Обработка начисления и сторнирования (10873)			9.7.3.2	Управление и содействие в организации внутрикорпоративного кредитования (10902)
		9.6.1.6	Налоговый учет (10874)			9.7.3.3	Управление централизованными исходящими
		9.6.1.7	Исследования/обработка исключений (10875)				платежами от лица филиалов (10903)
		9.6.1.8	Осуществление платежей (10876)			9.7.3.4	Управление централизованными
		9.6.1.9	Подготовка ответов на запросы относительно кредиторской задолженности (10877)				поступающими платежами от лица филиалов (10904)
		9.6.1.10	Хранение записей (10878)			9.7.3.5	Управление внутренних взаиморасчётами и
		9.6.1.11	Корректировка счетов (10879)				сделками неттинга (10905)
	9.6.2	Возмеще	ение затрат (10757)			9.7.3.6	Расчёт процентов и сборов для внутренних

		банковскі	их счетов (10906)				9.7.5.4.4	Осуществление ежегодного	
	9.7.3.7		ка выписок по внутренним				7.7.0.7	рассмотрения кредитного статуса	
	****		им счетам (10907)					клиентов (19587)	
9.7.4	Управлен	ние долгам	и и инвестициями (10761)			9.7.5.5		ление операций по хеджированию	
	9.7.4.1		регламентов инвестирования (14079)				(20137)	2 (10000)	
	9.7.4.2		ие отношениями с финансовыми ками (10908)				9.7.5.5.1 9.7.5.5.2	Оценка физических позиций (19588) Создание хеджей (19589)	
	9.7.4.3	Управлен	ие ликвидностью (10909)				9.7.5.5.3	Использование хеджей (19590)	
	9.7.4.4	Управлен	ие экспозицией эмитента (10910)				9.7.5.5.4	Оценка и уточнение хеджирующих	
	9.7.4.5		а и контроль долговых и ионных транзакций (10911)				9.7.5.5.5	позиций (11213) Мониторинг кредита (11215)	
	9.7.4.6	Обработка (10912)	а и контроль валютных операций			9.7.5.6		ка отчётов о хеджирующих иях (11214)	
	9.7.4.7	Подготов	ка отчётов по операциям, связанным ностями и инвестициями (10913)		9.7.6		ние случаям вых споров	ми мошенничества и разрешение (16958)	
	9.7.4.8	Обработка	а и контроль за выплатой процентных	9.8	Орган	низация в	знутреннег	го контроля (10735)	
075	N4	ставок (14			9.8.1			ментов и процедур внутреннего	
9.7.5			пнение операций, связанных с ванием (11208)			•	я (10762)		
	9.7.5.1	Разработн	ка стратегии управления рисками и			9.8.1.1	Создание совета директоров и ревизионно комиссии (10914)		
	9.7.5.2	Управлені	зания (12974) ие риском процентной ставки (11209)			9.8.1.2	Определе этики (109	ение и распространение кодекса 915)	
		9.7.5.2.1	Управление информацией о рыночных процентных ставках			9.8.1.3		ление ролей и зон ответственности за ий контроль (10916)	
		9.7.5.2.2	(19575) Определения процентного риска			9.8.1.4		ение цели бизнес-процессов и рисков	
		07500	для всех рынков (19576)			9.8.1.5	Определе	ение допусков по рискам по	
		9.7.5.2.3	Определение требований к хеджированию процентной ставки				•	лениям (11251)	
			в соответствии с правилами управления рисками (19577)		9.8.2	(10763)		дения процедур внутреннего контроля	
		9.7.5.2.4	Исполнение сделок по процентной ставке (19578)			9.8.2.1	Разработн контролю	ка и реализация мероприятий по (10917)	
	9.7.5.3	Vправлен	ие валютным риском (11210)			9.8.2.2		инг эффективности контроля (10918)	
	7.7.5.5	9.7.5.3.1	Управление информацией о			9.8.2.3	Устранени	ия недостатков контроля (10919)	
		7.7.0.0.1	валютном рынке (19579)			9.8.2.4		комплаенс-функции (10920)	
		9.7.5.3.2	Определение внешней экспозиции			9.8.2.5	, .	ление комплаенс-функции (10921)	
			обмена всех валют (19580)			9.8.2.6		е и поддержание технологий и	
		9.7.5.3.3	Определение требований валютного				функции д контроля	для осуществления внутреннего (10922)	
			хеджирования в соответствии с политикой риска (19581)		9.8.3	Подгото	Подготовка отчётов о соответствии нормам в		
		9.7.5.3.4	Осуществление обменных операций				я (10764)		
		9.7.5.3.5	(19582) Управление рисками валютного			9.8.3.1	Подготові (10923)	ка отчётов для внешних аудиторов	
		7.7.3.3.3	баланса (19583)			9.8.3.2	Подготові	ка отчётов для регулирующих	
	9.7.5.4	Управлен	ие рисками экспозиции (11211)					владельцев, кредиторов, бирж и т.д.	
		9.7.5.4.1	Определение текущего воздействия			9.8.3.3	(10924)	ка отчётов для третьих сторон (10925)	
			на клиентов и исключений из			9.8.3.4		ка отчётов для претвих сторон (10725)	
		075/2	установленных лимитов (19584)	9.9	Vanai				
	9.7.5.4.2 Устранение нарушений предельных воздействий на клиентов (19585)		7.7						
		9.7.5.4.3	Управление имуществом,		9.9.1	9.9.1.1		ой стратегии и плана (10765) ка иностранной, национальной,	
			переданным в залог клиентами (19586)			7.7.1.1		ка иностраннои, национальнои, ьной и местной налоговых стратегий	

9.9.1.2	Консолидация и оптимизация всех корпоративных налоговых обязательств (10928)
9.9.1.3	Хранение налоговых данных (10929)
Обработн	ка налогов (10766)
9.9.2.1	Планирование налоговой стратегии (10930)
9.9.2.2	Подготовка налоговых возмещений (10931)
9.9.2.3	Подготовка иностранных налогов (10932)
9.9.2.4	Расчёт отложенных налогов (10933)
9.9.2.5	Осуществление бухгалтерского учёта налогов (10934)
9.9.2.6	Мониторинг соблюдения налогового законодательства (10935)
9.9.2.7	Подготовка ответов на запросы, касающиеся налогов (10936)
	9.9.1.3 Обработн 9.9.2.1 9.9.2.2 9.9.2.3 9.9.2.4 9.9.2.5

- 9.10.2 Осуществление операций (10768)
- 9.10.3 Мониторинг экспозиции по валютам/хеджирования валюты (10769)
- 9.10.4 Подготовка отчётов о результатах (10770)

### 9.11 Осуществление международных операций (17059)

- 9.11.1 Контроль торговых партнёров на предмет наличия в санционных списках (14090)
- 9.11.2 Контроль экспортно-импортных операций (14091)
- 9.11.3 Классификация продуктов (14092)
- 9.11.4 Конвертация валюты (19593)
- 9.11.5 Расчёт пошлин (14093)
- 9.11.6 Взаимодействие с таможенными органами (14094)
- 9.11.7 Осуществление обмена документами (14095)
- 9.11.8 Обработка торговых предпочтений (14096)
- 9.11.9 Осуществление реституций (14097)
- 9.11.10 Подготовка аккредитивов (14098)

# 10.0 Приобретение, сооружение и управление основными средствами (19207)

9.10 Управление международными фондами/консолидацией

9.10.1 Мониторинг международных тарифов (10767)

(10737)

### 10.1 Планирование и приобретение основных средств (10937)

- 10.1.1 Разработка стратегии приобретения и долгосрочного видения (10941)
  - 10.1.1.1 Согласование потребностей в имуществе со стратегией бизнеса (10955)
  - 10.1.1.2 Оценка рыночного окружения (10956)
  - 10.1.1.3 Выбор между строительством и приобретением (10957)
- 10.1.2 Планирование объекта (10943)
  - 10.1.2.1 Проектирование объекта (10958)
  - 10.1.2.2 Анализ бюджета (10959)
  - 10.1.2.3 Выбор объекта (10960)
  - 10.1.2.4 Обсуждение условий приобретения строительства объекта (10961)
  - 10.1.2.5 Управление строительством или реконструкцией объекта (10962)
- 10.1.3 Организация офисов и служебных помещений (10944)
  - 10.1.3.1 Организация офисов и служебных помещений (10963)
  - 10.1.3.2 Ремонт офисов и служебных помещений (10964)
- 10.1.4 Организация эксплуатации помещений (10949)
  - 10.1.4.1 Перемещение сотрудников (10965)
  - 10.1.4.2 Перемещение товарно-материальных ценностей и оборудования (10966)

# 10.2 Проектирование и строительство производственных активов (19208)

10.2.1 Управление программой капитальных вложений в производственные активы (19209)

- 10.2.1.1 Планирование капитальных вложений (19210)
- 10.2.1.2 Мониторинг программы капитальных вложений (19211)
- 10.2.1.3 Обеспечение финансирования строительства (19212)
- 10.2.2 Проектирование и планирование строительства (20139)
  - 10.2.2.1 Разработка стратегии строительства (19220)
  - 10.2.2.2 Управление производительностью строительства (11276)
  - 10.2.2.3 Получение разрешения на строительство (19221)
  - 10.2.2.4 Проектирование объектов (19222)
  - 10.2.2.5 Планирование потребности в строительных ресурсах (19223)
- 10.2.3 Разработка плана выполнения строительных работ (19229)
  - 10.2.3.1 Планирование работ (19230)
  - 10.2.3.2 Мобилизация ресурсов (19231)
  - 10.2.3.3 Исполнение работ (19232)
  - 10.2.3.4 Дополнение существующих объектов (19233)
  - 10.2.3.5 Реконструкция/замена активов (19234)
- 10.2.4 Управление строительством (19224)
  - 10.2.4.1 Мониторинг производительности работ (19225)
  - 10.2.4.2 Осуществление контроля качества (19226)
  - 10.2.4.3 Документирование работ (19227)
  - 10.2.4.4 Осуществление процедур обеспечения безопасности, охраны труда, контроля доступа на строительную площадку (19228)

### 10.3 Обслуживание производственных объектов (19238)

10.3.1		вание процедур по обслуживанию (19239)			10.3.2.7	Мониторинг достигнутой производительности	
	10.3.1.1	Разработка стратегии технического обслуживания (19240)		10.3.3	Осущест	относительно поставленных целей (19252) вление обслуживания объектов (19253)	
	10.3.1.2	Анализ активов и прогнозирование требований по техническому обслуживанию			10.3.3.1	Осуществление профилактического обслуживания (10947)	
		(10967)			10.3.3.2	Осуществление планового технического	
	10.3.1.3	Подготовка регламентов обслуживания (19241)				обслуживания (19254)	
	10.3.1.4	Включение профилактического обслуживания в график работ по обслуживанию (10968)			10.3.3.3	Осуществление корректив обслуживания и ремонта (19255)	
	10.3.1.5	Определение задач и приоритетов управления предприятием (19242)			10.3.3.4	Определение незапланированных требований к техническому обслуживанию (19256)	
	10.3.1.6	Планирование ресурсов (19243)			10.3.3.5	Осуществление незапланированного	
	10.3.1.7	Создание планов работ (19244)				технического обслуживания и ремонта (19257)	
10.3.2	Управлен	ие обслуживанием объектов (19245)	10.4	Утилизация активов (10940)			
	10.3.2.1	Планирование расписания работ (19246)		10.4.1	Разрабо	тка стратегии вывода из эксплуатации (10952)	
	10.3.2.2	Мобилизация ресурсов (19247)		10.4.2	Вывод п	роизводственных активов из эксплуатации	
	10.3.2.3	Осуществление контроля качества (19248)			(19258)	, ,	
	10.3.2.4	Регистрация произведённых работ (19249)		10.4.3	Продажа	а или обмен (10953)	
	10.3.2.5	Организация обеспечения охраны труда при		10.4.4	Осущест	вление закрытия (10954)	
		проведении работ (19250)		10.4.5	Утилизация мусора и опасных отходов (16970)		
	10.3.2.6	Определение целевых показателей					
		эффективности работ по обслуживанию (19251)					

# 11.0 Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устоичивостью (19207)

11	.1 Упра	авление	рисками	(17060)
				(

			•					
.1	•		сками (17060)				рисками, осуществляемой подразделениями и в рамках соответствующих операций (16452)	
	11.1.1	Создание 11.1.1.1	правил и методов управления рисками (16439) Определение уровня устойчивости организации к рискам (16440)		11.1.2.8	Контроль соблюдения корпоративных процедур управления рисками		
		11.1.1.2	Разработка и поддержка регламентов и процедур управления рисками (16441)			11.1.2.9	подразделениями предприятия и в рамках соответствующих операций (16453) Контроль соблюдения корпоративных	
		11.1.1.4	Выбор и внедрение инструментов управления рисками предприятия (16442) Координация обмена информацией о рисках				правил предоставления отчётности о рисках подразделениями предприятия и в рамках соответствующих операций (16454)	
		11.1.1.5	по всей организации (16443) Подготовка и предоставление отчётов о рисках руководству и совету директоров (16444)		11.1.3	Управлен рисками 11.1.3.1		
	11.1.2	управлені	вление надзора и координация деятельности по нию рисками предприятия (16445)			11.1.3.2	Определение рисков предприятия (16456) Оценка рисков согласно методик и процедур, используемых на предприятии (16457)	
		11.1.2.1	Определение рисков предприятия (16446) Выбор рисков, требующих снижения (16447)			11.1.3.3	Разработка планов по снижению рисков (16458)	
		11.1.2.3	Разработка стратегии управления и снижения рисков, интеграция стратегии в существующие процессы управления эффективностью (16448)			11.1.3.4	Реализация планов по снижению рисков (16459)	
	11.1.2	11.1.2.4	Проверка внедрения планов по снижению рисков в рамках подразделений и			11.1.3.6	Мониторинг рисков (16460) Анализ деятельности по снижению рисков и пересмотр планов (16461)	
		11.1.2.5	соответствующих операций (16449) Принятие мер по обеспечению мониторинга и снижению рисков (16450)			11.1.3.7	Подготовка отчётов по осуществлённым действиям (16462)	
		11.1.2.6	Подготовка отчётов о рискованных действиях (16451)	11.2	<b>Управ</b> 11.2.1	правление комплаенсом (17467)  2.1 Определение методик и правил по обеспечению		
		11.1.2.7	Координация деятельности по управлению			комплаен	енса (17468)	

	11.2.1.1	Разработка регламентов и процедур по обеспечению комплаенса (17469)			11.2.2.8	Подготовка и распространение консолидированного отчёта о внутреннем и			
	11.2.1.2	Осуществление мероприятий по обеспечению комплаенса (17470)			11.2.2.9	нормативном комплаенсе (19596) Поддержание необходимых отношений с			
	11.2.1.3	Осуществление внутреннего аудита (14133)				регулирующими органами (16470)			
	11.2.1.4	Сопровождение технологий и инструментов контроля (14137)	11.3	-		сстановлением (11185)			
11 2 2	Vправлен	ие государственным требованиям комплаенса		11.3.1	Создание планов по исправлению (11201)				
	(16463)	710 1 00) Adapot Bottin Biri TpodoBativinia Holaniyi adillod		11.3.2	Взаимодействие и обсуждение с экспертами (11202)				
	11.2.2.1	Разработка процедур обеспечения требованиям государственного комплаенса		11.3.3	•	ение/выделение ресурсов (11203)			
				11.3.4	Исследов	зание правовых аспектов (11204)			
		(16464)		11.3.5	Исследо	зание причин повреждения (11205)			
	11.2.2.2	требований (16465) Мониторинг нормативных требований на предмет изменений и появления новых требований (16466)		11.3.6	Изменен	ие или дополнение регламентов (11206)			
			11.4	Управ	ление ус	тойчивостью бизнеса (11216)			
	11.2.2.3			11.4.1	Разработ (11221)	ка стратегии обеспечения устойчивости бизнеса			
	1100/			11.4.2	Разработ	ка плана обеспечения непрерывности бизнеса			
	11.2.2.4	Оценка текущего состояния комплаенса,			(11222)	• •			
	11.2.2.5	выявление недостатков и недоработок (16467)		11.4.3	Проверка	а обеспечения непрерывности бизнеса (11223)			
	11.2.2.3	Ужесточение или реализация отсутствующих процедур обеспечения комплаенса (16468)		11.4.4	Поддерж	кка непрерывности бизнеса (11224)			
	11.2.2.6				Обмен информацией о специфичных рисках с другими подразделениями организации (16471)				
	11.2.2.7	Сбор и информирование значений показателей комплаенса (19595)							

### 12.0 Управление внешними связями (19207)

### 12.1 Выстраивание отношений с инвесторами (11010)

- 12.1.1 Планирование, выстраивание и управление отношениями с кредиторами (11035)
- 12.1.2 Планирование, выстраивание и управление отношениями с аналитиками (11036)
- 12.1.3 Осуществление коммуникаций с акционерами (11037)

# 12.2 Управление отношениями с правительственными и отраслевыми организациями (11011)

- 12.2.1 Управление отношениями с государственными органами (11038)
  - 12.2.1.1 Оценка отношений (12869)
  - 12.2.1.2 Назначение ответственных руководителей (12870)
  - 12.2.1.3 Мониторинг отношений (12871)
  - 12.2.1.4 Получение информации от внутренних консультантов (12872)
  - 12.2.1.5 Получение информации от внешних консультантов (12873)
  - 12.2.1.6 Осуществление взаимодействия с государственными органами (12874)
- 12.2.2 Управление отношениями с квази-государственными органами (11039)
  - 12.2.2.1 Установление отношений с квазигосударственными органами (12875)

- 12.2.2.2 Подготовка ответов на запросы аудиторов (12876)
- 12.2.2.3 Документирование контактов (12877)
- 12.2.2.4 Планирование и организация встреч (12878)
- 12.2.3 Управление отношений с торговыми или отраслевыми группами (11040)
  - 12.2.3.1 Оценка стратегической значимости отношений (12879)
  - 12.2.3.2 Мониторинг успешности партнёрства (12880)
  - 12.2.3.3 Продление или изменение отношений (12881)
- 12.2.4 Управление лоббистской деятельностью (11041)

### 12.3 Управление отношениями с советом директоров (11012)

- 12.3.1 Подготовка отчётов о результатах (11042)
- 12.3.2 Подготовка отчётов о результатах (11043)

### 12.4 Управление правовыми и этическими вопросами (11013)

- 12.4.1 Создание кодекса этики (11044)
- 12.4.2 Управление регламентами корпоративного управления (11045)
- 12.4.3 Разработка и реализация программы профилактического права (11046)
- 12.4.4 Обеспечение комплаенса (11047)
  - 12.4.4.1 Планирование и инициация комплаенс-программы (11053)

12.4.5	12.4.4.2 Управлен	Реализация комплаенс-программы (11054) ие внешней юридической экспертизой (11048)			12.4.6.3	Администрирование условий лицензирования (11064)	
	12.4.5.1	Оценка проблема и постановка задачи (11056)	12.4.6.4	Администрирование опционов (11065)			
	12.4.5.2	Привлечение/использование внешней		12.4.7	Решение	споров и судебных разбирательств (11050)	
	12.4.5.2	юридической экспертизы (11057)		12.4.8	Предоставление юридических консультаций и помощи		
	12.4.5.3	Принятие стратегии/бюджета (11058)	1		(11051)		
	12.4.5.4			12.4.9	Ведение	переговоров и подготовка контрактов (11052)	
		процессом и выполненной работой (11059)		Управ	ление пи	ар-программой (11014)	
	12.4.5.5	Оплата юридических услуг (11060)	12.5. <sup>2</sup>	-	1 Управление связями с общественностью (11066)		
	12.4.5.6	Отслеживание юридической деятельности/					
		производительности (11061)		12.3.2	1 1	ние связями со средствами массовой ции (11067)	
12.4.6	Защита и	интеллектуальной собственности (11049)		12.5.3		кение политической стабильности (11068)	
	12.4.6.1	Управление авторскими правами, патентами и		12.5.4			
		товарными знаками (11062)				вка пресс-релизов (11069)	
	12.4.6.2	Поддержание прав интеллектуальной		12.5.5	выпуск п	ресс-релизов (11070)	
		собственности и ограничений (11063)					

# 13.0 Развитие и управление компетенциями предприятия (19207)

13.1	Управ	ление би	знес-процессами (16378)		производительности (20141)				
	13.1.1	Организа	ция и поддержка управления бизнес-		13.1.5	5 Улучшение процессов (16396)			
		процесса 13.1.1.1	ми (16379) Определение и поддержка подходами к			13.1.5.1	Выявлени улучшени	ие и выбор возможностей для ия (16397)	
		13.1.1.1	управлению (16380)			13.1.5.2		ие проектами по улучшению (16398)	
		13.1.1.2	Выбор и поддержка инструментария и шаблонов процессов (16381)			13.1.5.3		ление деятельности по непрерывному ію (16399)	
		13.1.1.3	Назначение и поддержка владельцев процессов (16382)	13.2	Управ (1640		ртфелями	, программами и проектами	
		13.1.1.4	Осуществление деятельности по управлению процессами (16383)		13.2.1		вление портфелями (16401)		
	13.1.2	Выбор и у (16384)	правление методики управления процессами			13.2.1.1	Создание (16402)	стратегии управления портфелями	
		13.1.2.1	Создание и поддержка методики управления			13.2.1.2	Определе портфеле	ние процессов управления м (16403)	
		10 1 0 0	процессами (163850)			13.2.1.3	Монитори	инг и управление портфелем (16404)	
		13.1.2.2	Выявление кросс-функциональных процессов (16386)		13.2.2	Управле	ние програм	имами (16405)	
	13.1.3		процессов (16387)			13.2.2.1	Определе (16406)	ние подхода и структуры программы	
		13.1.3.1	Определение границ процессов (16388)			13.2.2.2		ие отношениями с	
		13.1.3.2	Анализ процессов (16389)				заинтересованными лицами и партнёрами программы (16407)		
		13.1.3.2.1	Определение лучших опубликованных практик						
			(20140)			13.2.2.3	Управлен	ие реализацией программы (16408)	
		13.1.3.3	Моделирование и документирование процессов (16390)			13.2.2.4		ода реализации программы и ка отчётов о ходе реализации (16409)	
		13.1.3.4	Публикация процессов (16391)		13.2.3	Управле	 ние проекта	· ·	
	13.1.4	Управлен	ие производительностью процесса (16392)			13.2.3.1		ение границ проекта (16411)	
		13.1.4.1	Обучение процессу (16393)				13.2.3.1.1	Определение границ проекта	
		13.1.4.2	Поддержка выполнения процесса (16394)					(11117)	
		13.1.4.3	Измерение и подготовка отчёта о производительности процесса (16395)				13.2.3.1.2	Определение потребностей проекта в ресурсах (16412)	
			13.1.4.3.1 Определение необходимых дополнительных показателей				13.2.3.1.3	Оценка зрелости компании и готовности к использованию	

			13.2.3.1.4	проектного подхода (11118) Выбор адекватных методологий		13.3.1.4		возможностей обеспечения вия требованиям (17480)
				управления проектами (11119)		13.3.1.5	Завершен	ие плана качества (17481)
			13.2.3.1.5	Подготовка технико-	13.3.2	Оценка с	облюдения	требований (17482)
				экономического обоснования и		13.3.2.1		соответствия плану качества (17483)
			13.2.3.1.6	получение финансирования (11120) Разработка показателей и			13.3.2.1.1	Организация тестирования и сбор результатов (17484)
				индикаторов проекта (11121)			13.3.2.1.2	· ·
		13.2.3.2	Разработн	а планов проекта (16413)			13.3.2.1.3	Определение расположения
			13.2.3.2.1	Определение ролей и ресурсов (11123)		10000		результатов (17486)
			13.2.3.2.2	Привлечение/резервирование		13.3.2.2	оценка ре 13.3.2.2.1	зультатов испытаний (17487) Оценка статистической значимости
			13.2.3.2.3	ресурсов проекта (20142) Определение специфичных				образцов (17488)
				требований к ИТ (11124)			13.3.2.2.2	Подготовка сводного результата (17489)
			13.2.3.2.4	Определение плана обучения и коммуникаций (11125)			13.3.2.2.3	Подготовка рекомендаций (17490)
			13.2.3.2.5	Разработка принципов			13.3.2.2.4	Определение следующих шагов (17491)
				премирования и поощрения (11127)	12 2 2	Vправпол	IIAO LIOCOOTD	етствиями (17492)
			13.2.3.2.6	Проработка и планирование запуска проекта (11128)	15.5.5	13.3.3.1	Оценка по	отенциального воздействия (17493)
			13.2.3.2.7	Развёртывание проекта (11129)		13.3.3.2	•	ние немедленных мер (17494)
		13.2.3.3	Реализаці	ия проекта (16414)		13.3.3.3	•	ние причин (17495)
			13.2.3.3.1	Оценка влияния использования проектного подхода (стратегии		13.3.3.4	Устранени (17496)	1е или принятие превентивных мер
				и проектов) на мероприятия и		13.3.3.5	Закрытие	несоответствия (17497)
				результаты (11131)	13.3.4			ожка системы управления качеством
			13.2.3.3.2	Предоставление отчётов о статусе		•	риятии (174	
			13.2.3.3.3	проектаt (16415) Управление границами проекта		13.3.4.1	Определе (17499)	ние стратегии управления качеством
			13.2.3.3.4	(16416)		13.3.4.2		ание и развёртывание зированного программного
				Продвижение и поддержка деятельности и участия (11132)			обеспечен	ния системы управления качеством - иствия, цели и задачи (17500)
			13.2.3.3.5	Пересмотр и обновление стратегии		13.3.4.3		ние ключевых процессов системы
				и подходов к управлению проектами (11133)			управлени	ия качеством, органов управления и лей (17501)
		13.2.3.4		подготовка отчётов об		13.3.4.4		ка и документирование регламентов,
		13.2.3.5		ности реализации проекта (16417) ие проекта (16418)			процедур,	, стандартов и показателей ия качеством (17502)
13.3 У	прав.	ление кач	чеством на	а предприятии (17471)		13.3.4.5		ооизводительности системы
13	3.3.1	Создание	требовани	й к качеству (17472)				ия качеством (17503)
		13.3.1.1	Определен качеству (	ние характеристик, критичных к 17473)		13.3.4.6		окружения и компетенций для я системы управления качеством
		13.3.1.2		ние профилактических мер ия качества (17474)			(17504) 13.3.4.6.1	Награждение за достижения в
		13.3.1.3	Проверка	соответствия плану качества (17475)				области качества (17505)
			13.3.1.3.1	· ·			13.3.4.6.2	Создание и поддержка партнёрств в области качества (17506)
			13.3.1.3.2	Определение плана отбора проб (17477)			13.3.4.6.3	Поддержка компетенций персонала и предприятия (17507)
			13.3.1.3.3	Определение методов измерения (17478)			13.3.4.6.4	Включение информации системы управления качеством
			13.3.1.3.4	Определение необходимых компетенций (17479)				во внутрикорпоративные коммуникации (17508)

		100//5	0.0				(414.40)
		13.3.4.6.5	Обеспечение независимого доступа руководителей программы			10 / 0 /	стратегии выхода для старых (11162)
			управления качеством к			13.4.3.4	Отслеживание изменений (11163)
			соответствующим должностным лицам предприятия (17509)			13.4.3.5	Подготовка отчёта о ходе реализации изменения (20146)
		13.3.4.6.6	Передача проверенных методов		13.4.4		ое улучшение (11137)
		10.0.4.0.0	рабоыт с системой управления качеством (17510)			13.4.4.1	Мониторинг производительности улучшенного процесса (11164)
13.4 Управ	ление изі	менениям				13.4.4.2	Документирование и использование знаний, приобретённых в процессе изменения (11165)
13.4.1	Планиров	зание измеі	нений (11134)			13.4.4.3	Осуществление необходимых корректирующих
	13.4.1.1	Выбор мет (11138)	тодологии улучшения процессов	12 E	Doone	60 <b>-</b> 00 0 0	мероприятий (11166)
	13.4.1.2		ние круга заинтересованных лиц	13.3	корпо	ративны	правление компетенцией по управлению чи знаниями (11073)
	13.4.1.3		товности к изменениям (11139)		13.5.1	Разработі знаниями	ка стратегии управления корпоративными
	13.4.1.4		ние лидеров изменения (11141)			знаниями 13.5.1.1	1 (11073) Разработка модели управления (11100)
	13.4.1.5		проектной группы (11142)			13.5.1.1	Создание корпоративной группы по
	13.4.1.6	Определе	ние границ изменения (11143)			13.3.1.2	управлению знаниями (11101)
	13.4.1.7	Оценка те	кущего состояния (11144)			13.5.1.3	Определение ролей и границ ответственности
	13.4.1.8	Планирова	ание будущего состояния (11145)				корпоративной группы и подразделений
	13.4.1.9	Оценка ри	ісков организации (11146)				(11102)
	13.4.1.10	Оценка ку	льтурных аспектов (11147)			13.5.1.4	Разработка моделей финансирования (11103)
	13.4.1.11		ние затрагиваемых групп (20143)			13.5.1.5	Определение связей с ключевыми инициативами (11104)
	13.4.1.12	(20144)	ние степени и широты воздействия			13.5.1.6	Разработка ключевых методик управления знаниями (11105)
	13.4.1.13	Распредел изменения	пение зон ответственности за я (11148)			13.5.1.7	Оценка потребностей и привлечение ИТ
	13.4.1.14		ние препятствий для изменения			13.5.1.8	(11106) Разработка планов обучения и коммуникации
	13.4.1.15		ние необходимых условий для й (11150)			13.5.1.9	(11107) Разработка подходов по управлению
	13.4.1.16		ние ресурсов и разработка				изменениями (11108)
13 /. 2	Ппоектип	мероприя	тий (11151) иенений (11135)			13.5.1.10	Разработка стратегических мер и показателей (11109)
10.4.2	13.4.2.1		аимосвязи с другими инициативами		13.5.2	Оценка ко	омпетенции по управлению знаниями (11096)
		(11152)	,,			13.5.2.1	Оценка зрелости существующих инициатив в области управления знаниями (11110)
	13.4.2.2	изменени	а планов по управлению ями (11153)			13.5.2.2	Анализ существующих подходов в области управления знаниями (11111)
	13.4.2.3		ка учебного плана (11154)			13.5.2.3	Выявление пробелов и потребностей (11112)
	13.4.2.4		тка плана коммуникаций (11155)			13.5.2.4	Выявление пробелов и потребностей (11113)
	13.4.2.5		ие лидера изменений (20145)			13.5.2.5	Разработка новых подходов в области
	13.4.2.6		ка плана поощрений и кдений (11156)				управления знаниями (11114)
	13.4.2.7	Определен изменения	ние показателей реализации я (11157)			13.5.2.6	Реализация новых подходов в области управления знаний (11115)
	13.4.2.8	Создание	/уточнение новых ролей (11158)	13.6	Измеј	рение и ог	ценка (16436)
	13.4.2.9	Определе	ние бюджета/ролей (11159)		13.6.1		и управление стратегии управления
13.4.3	Осуществ	ление изме	енения (11136)				ительностью предприятия (11071)
	13.4.3.1		комитета по улучшениям/ ям (11160)			13.6.1.1	Создание модели корпоративной системы измерения (11075)
	13.4.3.2		иринг бизнес-процессов и систем			13.6.1.2	Измерение производительности процесса (11076)
	13.4.3.3		ка перехода к новым ролям или			13.6.1.3	Измерение экономической эффективности

			(11077)			окружающей среды (11187)
		13.6.1.4	Измерение производительности персонала (11078)	13.7.2		ка и реализация программы охраны щей среды и здоровья (11181)
		13.6.1.5	Измерение длительности цикла (11079)		13.7.2.1	Определение требований регулирующих
	13.6.2	Оценка п	ооизводительности (11072)			органов и других заинтересованных сторон
		13.6.2.1	Проведение оценки качества работы (11083)		40.000	(11188)
		13.6.2.2	Развитие компетенций по измерениям (11084)		13.7.2.2	Оценка будущих рисков и возможностей (11189)
		13.6.2.3	Сравнительный конкурентный анализ производительности (11085)		13.7.2.3	Разработка регламента охраны окружающей среды и здоровья (11190)
		13.6.2.4	Обнаружение пробелов (11087)		13.7.2.4	Регистрация и управление событиями,
		13.6.2.5	Определение необходимости перемен (11088)		13.7.2.4	связанными с охраной окружающей среды и
	13.6.3	Оценка п	роизводительности процесса (20147)			здоровья (11191)
		13.6.3.1	Создание надлежащих показателей эффективности (показатели) (10270)	13.7.3	Обучение (11182)	и воспитание функциональных сотрудников
		13.6.3.2	Определение частоты проведения замеров (10271)		13.7.3.1	Информирование заинтересованных лиц по вопросам охраны окружающей среды и
		13.6.3.3	Сбор данных (20148)			здоровья и обеспечение поддержки (11192)
		13.6.3.4	Расчёт показателей эффективности (10272)	13.7.4	Контроль	и управление функциональной программой
		13.6.3.5	Выявление тенденций изменения		охраны о	кружающей среды и здоровья (11183)
			производительности (10273)		13.7.4.1	Управление затратами и выплатами по
		13.6.3.6	Сравнение полученных результатов с эталонными (10274)			программе охраны окружающей среды и здоровья (11193)
		13.6.3.7	Подготовка отчётов (10275)		13.7.4.2	Оценка и информирование о
		13.6.3.8	Разработка плана повышения производительности (10276)			производительности программы охраны окружающей среды и здоровья (11194)
13.7	Управ (1117		раной окружающей среды и охраной труда		13.7.4.3	Реализация программы реагирования на чрезвычайные ситуации (11196)
	13.7.1	Определе	ение влияния на окружающую среду и здоровье		13.7.4.4	Реализация программы по профилактике загрязнения (11197)
		людей (1 13.7.1.1 С	1180) Іценка воздействия на окружающую среду продуктов, услуг и операций (11186)		13.7.4.5	Обеспечение сотрудников охраной окружающей среды и здоровья (11195)

13.7.1.2 Организация аудитов охраны труда, здоровья и



123 North Post Oak Lane, Third Floor

Houston, Texas 77024-7797, USA

800-776-9676 phone • +1-713-681-4020 • +1-713-681-8578 fax

pcf\_feedback@apqc.org • www.apqc.org