



**Business  
Studio**

Система бизнес-  
моделирования

# Проектирование системы управления предприятием



# Сегодняшние экономические реалии

## Тенденции развития экономики

### • Конкурентная борьба ожесточается

Возникают новые конкуренты  
Исчезают торговые барьеры

### • Власть берут клиенты

Клиенты диктуют условия  
Хотят получить и сразу же заплатить

## Положение предприятий России

- 90% предприятий России применяют традиционный подход – от имеющихся ресурсов и технологий к разработке продуктов и определению стоимости продукта на рынке
- Подавляющее большинство «живых» предприятий России базируются на монопольном владении ресурсами или производственными мощностями
- 80% предприятий России испытывают усиление конкурентной борьбы и терпят неудачу при запуске

## Требования к системе управления

- Быстрая реакция компании на изменения, гибкость и маневренность управления
- Фокус на развитие, решение стратегических задач
- Постоянное внимание к потребностям клиента
- Выбор оптимальных способов работы и технологий

Предприятия России не понимают клиента. Маркетинговые исследования недостаточно тщательно на определение доли рынка и стоимости продукции

Предприятия России имеют избыточные производственные мощности (до 40%) и человеческие ресурсы (персонала), которые не нужны для предложения ценности, конкурентоспособным на рынке

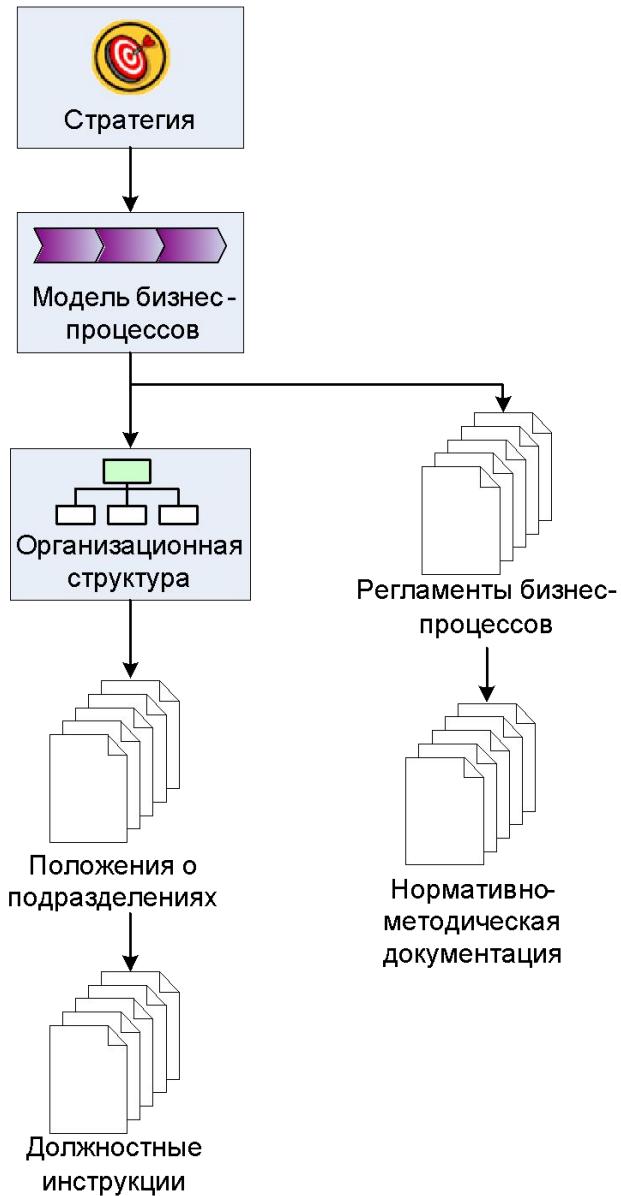


# Анализ текущего состояния системы управления на предприятиях

|                       |  <b>Отсутствует</b> |  <b>Слабо формализована</b>   |  <b>Устарела</b>  |  <b>Актуальна</b>   |
|-----------------------|--|--|--|--|
| <b>Признаки</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обязанности и полномочия закреплены «на словах»</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Собственник представляет стратегию развития, но стратегия не формализована</li> <li>Разработана организационная структура и закреплены основные зоны ответственности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сформирована в условиях плановой экономики</li> <li>Нормативная документация не обновляется или обновляется не в полном объеме</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формализована стратегия развития</li> <li>Описаны бизнес-процессы</li> <li>Разработана организационная структура</li> <li>Разработан пакет регламентных документов</li> </ul> |
| <b>Характерно для</b> | Молодые небольшие (5-10 человек) компании на стадии реализации бизнес-идеи                           | Растущие предприятия, созданные в последние 3-8 лет  | Предприятия, созданные в период СССР   | Предприятия динамично развивающихся отраслей (телекоммуникации, банки, ТЭК, торговые сети).<br>1-2% от общего количества предприятий.  |



# Проектирование системы управления





# Построение модели бизнес-процессов

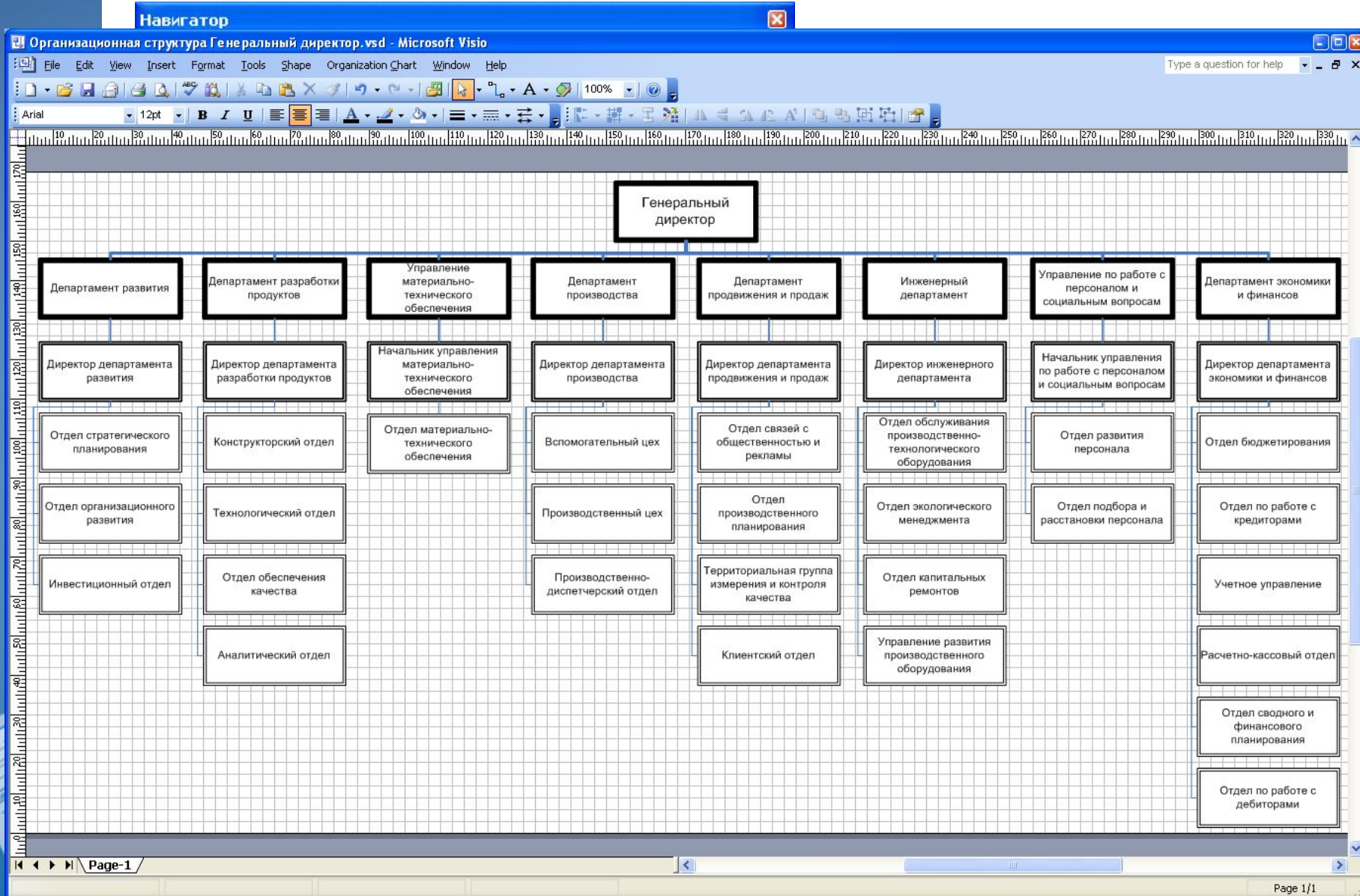
The screenshot displays the Business Studio interface with two windows. The left window shows a project tree with a hierarchy of processes (A0-A8) and subjects. The right window shows a detailed process diagram for 'Доставка ТМЦ' (Goods Delivery) involving five roles: Warehouse Worker, Accountant, Procurement Manager, Transport Organization, and Supplier.

**Процедура: А4... Доставка ТМЦ**

| Кладовщик            | Бухгалтер   | Менеджер по снабжению   | Транспортная организация         | Поставщик              |
|----------------------|---|---|----------------------------------|------------------------|
|                      | Информация об оплате счета  |   |                                  |                        |
|                      | Комплектование сопроводительной документации для получения ТМЦ у поставщика |   |                                  |                        |
|                      | Счет, платежное поручение, доверенность на получение ТМЦ                    |   |                                  |                        |
|                      | Решение о доставке собственным транспортом                                  | Получение сопроводительной документации на ТМЦ<br>Принятие решения о способе доставки |                                  |                        |
|                      | Решение о привлечении транспортной организации                              | Формирование договора с транспортной организацией                                     |                                  |                        |
|                      |   | Договор на доставку   |                                  |                        |
|                      |   |   | Утверждение договора на доставку |                        |
|                      |   | Договор на доставку   |                                  |                        |
| Регистрация договора |   | Формирование заявки на доставку ТМЦ   |                                  |                        |
|                      |   |   |                                  | Заявка на доставку ТМЦ |



# Проектирование организационной структуры





**Документ1 - Microsoft Word**

Введите вопрос

75%

100%

МойЗаголовок1 | Таhoma | 10

Исправления в измененном документе | Показать

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Начальник монтажного участка

**1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ**

Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность должностного лица.

**2. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**

**2.1. Общие положения**

**2.1.1. Область применения данной Должностной инструкции**

Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Начальника монтажного участка компании «ИнТехПроект».

**2.1.2. Цели должности**

- обеспечение выполнения строительно-монтажных работ на объекте;
- распределение ресурсов монтажных участков.

**2.1.3. Порядок назначения на должность и освобождения от должности**

Начальник монтажного участка назначается на должность и освобождается от должности приказом директора компании.

**2.1.4. Непосредственный руководитель работника**

Заместитель директора по производству

**2.1.5. Профессиональные требования**

- высшее техническое образование;
- опыт работы не менее 3 лет.

**2.1.6. Обязанности**

- осуществление организационной комплектации производства совместно с руководителем проекта;
- организация централизованной выверки проектной документации к работам;

| число | Ф.И.О. работника               |
|-------|--------------------------------|
|       | Паломов Виталий Сергеевич      |
|       | Иванова Светлана Ивановна      |
|       | Павлов Виктор Владимирович     |
|       | Парфенова Любовь Александровна |
|       | Суробогатов Антон              |

Стр. 1

Стр. 2 Разд. 2 2/6 На 2,4см Ст. 1 Кол. 4 ЗАП ИСПР. ВДП ЗАМ русский (Ро)



- Удобное распространение информации среди исполнителей и заинтересованных лиц
- Использование на Intranet- и Internet- порталах
- Поддержка гиперссылок на объекты системы

**3. РЕГЛАМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ**

| №  | Действие   |
|----|--|
| 1  | Передача проектной документации монтажникам  |
| 2  | Выполнение строительно-монтажных работ   |
| 3  | 1. Составление акта приема-сдачи. 2. Уведомление заказчика о проведении пуско-наладочных работ             |
| 4  | Согласование сроков проведения пуско-наладочных работ  |
| 5  | Проведение пуско-наладочных работ  |
| 6  | Подписание акта приема-сдачи   |
| 7  | 1. Подписание акта приема-сдачи. 2. Предоставление информации об окончании работ на объекте проектировщику |
| 8  | Получение акта приема-сдачи  |
| 9  | Получение акта приема-сдачи  |
| 10 | Разработка исполнительной документации   |
| 11 | Получение исполнительной документации  |
| 12 | Получение исполнительной документации  |

**Описание отклонений**

Все изменения, пожелания заказчика отражены в проектной документации, выполнение монтажа, с учетом каких-либо изменений, без соответствующего отклонения в проектной документации.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

Прораб

- ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ**  
Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность должностного лица.
- ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**
  - Общие положения**
    - Область применения данной Должностной инструкции**  
Прораб является руководителем направления выполнения строительно-монтажных работ.
    - Цели должности**  
Обеспечение своевременного и качественного выполнения СМР.
    - Порядок назначения на должность и освобождения от должности**  
Приказом директора.
    - Непосредственный руководитель работника**  
[Директор](#)
    - Профессиональные требования**  
Опыт работы не менее 5 лет.
    - Обязанности**  
Обеспечение выполнения СМР. Контроль выполнения СМР.
    - Права должности**  
Представлять компанию перед контрагентами.
    - Сведения о замещении работника в период его временного отсутствия**  
Приказом директора.



Спасибо за внимание!



# Business Studio

[www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru)

## Группа компаний «Современные технологии управления»

**Адрес:** Самара, ул. Ново-Садовая, 106. ТД «ЗАХАР», 7А этаж.

**Телефон:** (846) 276-45-86

**Факс:** (846) 276-45-86

**E-mail:** [mail@businessstudio.ru](mailto:mail@businessstudio.ru)

## Партнерская сеть

Партнерская сеть объединяет ведущие консалтинговые и ИТ-компании России и стран СНГ в городах: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Омск, Челябинск и других.

Координаты партнеров: [www.businessstudio.ru/addr](http://www.businessstudio.ru/addr)



The screenshot displays the Business Studio interface with three overlapping windows:

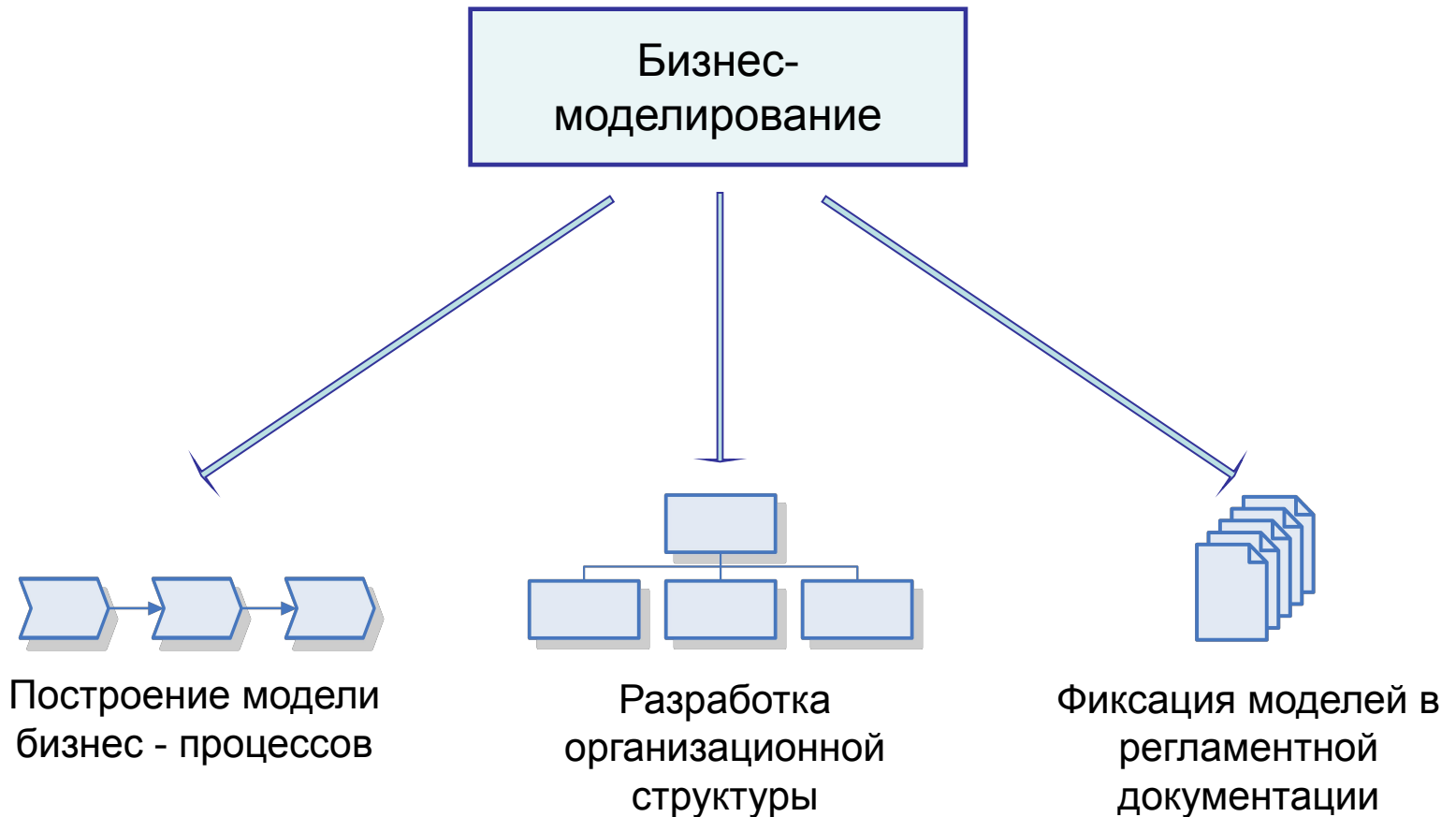
- Top Window (IDEFO: Процесс...мпании «МИР»):** Shows a high-level process diagram with two main activities: 'Заявка на ТМЦ' (Request for Materials) and 'Методика отбора' (Selection Methodology).
- Middle Window (IDEFO: Закупка ТМЦ):** Shows a detailed process flow for procurement. It includes activities: 'Формирование спецификации заказа' (1), 'Поиск поставщика' (2), 'Приобретение ТМЦ' (3), and 'Доставка ТМЦ' (4). Data flows include 'Заявка на ТМЦ', 'Методика отбора поставщиков', 'Информация о складских остатках', 'Спецификация заказа', 'Информация о поставщике', 'ТМЦ', and 'ТМЦ на складе'. A resource flow 'Транспорт' is also shown.
- Bottom Window (Редактирование объекта из: Процессы):** A pop-up dialog for editing the 'Поиск поставщика' (Search for Supplier) activity. It contains the following details:
 

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Название:                       | Поиск поставщика                       |
| *Тип процесса:                  | IDEFO                                  |
| Описание объекта регламентации: |  |
| Ответственный:                  | Инженер по логистике                   |
| Начало:                         | Поступление спецификации заказа на ТМЦ |
| Результат:                      | Поставщик выбран                       |
| Требования к срокам:            | Не более 3 дней                        |
| Периодичность:                  | По мере поступления заказов            |

The interface also shows a navigation tree on the left with categories like 'Процессы', 'Субъекты', and 'Объекты'.

# Элементы системы управления

**Бизнес-моделирование** - формирование структур, функций и процессов, оптимальным способом реализующих цели предприятия.





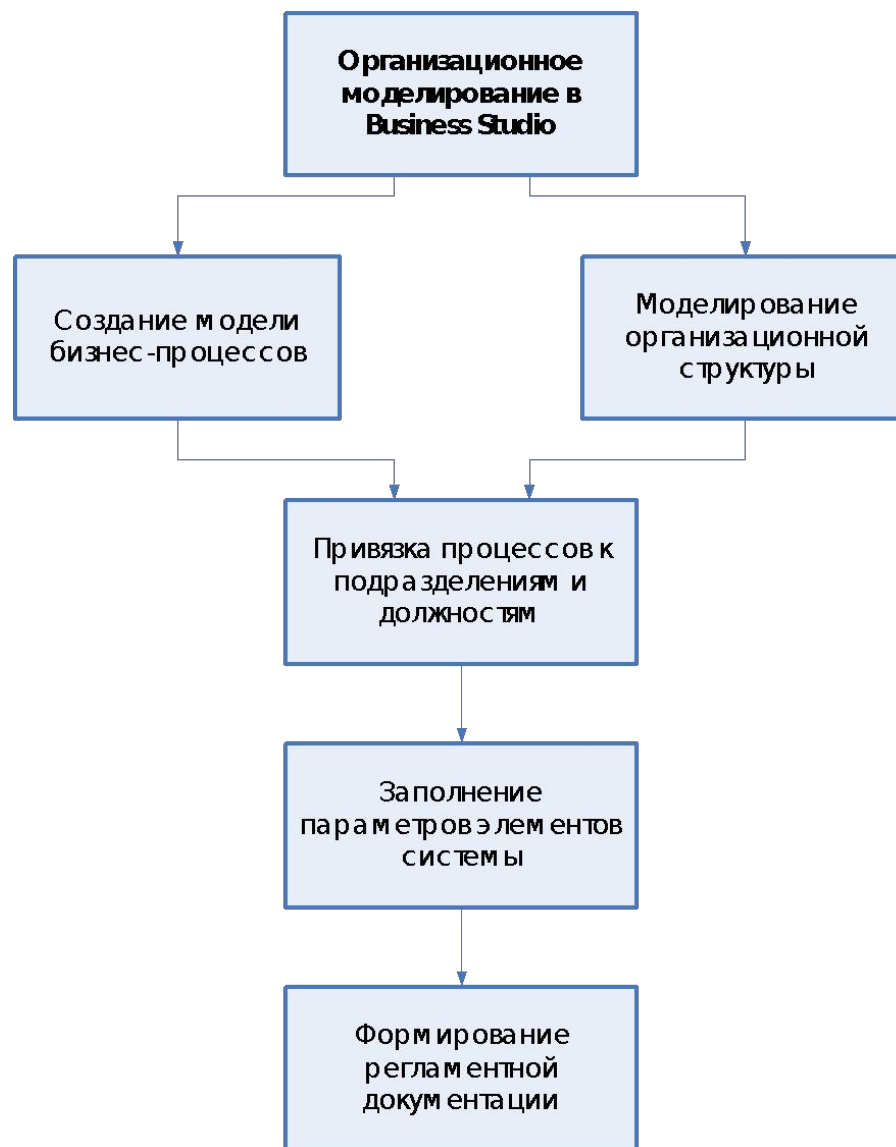
*Бизнес-процесс*— последовательность действий, направленных на получение заданного результата.

*Бизнес-процессы* – класс процессов, составляющих деятельность предприятия, реализующих установленный алгоритм преобразования рыночных потребностей в заранее заданный результат системы.

Понятие «бизнес-процесс» характеризуется следующими параметрами:

- *упорядоченная последовательность* – все элементы процесса связаны с последовательной трансформацией или сменой состояния системы или ее отдельного элемента;
- *начало, окончание и продолжительность* – процесс характеризуется временными параметрами;
- *позиционирование* – процесс протекает во взаимосвязи с другими процессами и (или) элементами, окружением системы; достижение результата возможно только при условии «синхронизации» этого взаимодействия;
- *направленность* – деятельность, составляющая процесс, является целенаправленной, то есть «сосредоточенной» на достижении некоторой цели и получение соответствующего априорно заданного результата.







Business Studio - Демо база

Файл Справочники Отчеты Сервис Окна Помощь

Навигатор

- Процессы
  - Компания "МИР"
    - Модель\_Компания "МИР"
      - Процессы Компании «МИР»
        - Проектирование
        - Закупка ТМЦ
        - Розничная реализация ТМЦ
        - Строительно-монтажные работы
          - Комплектация производства
            - 1. Получение проектной документации
            - Оформление накладной для получения ТМЦ
            - Передача ТМЦ
            - Доставка ТМЦ на объект
            - Выполнение СМР

- Субъекты
- Заказчик
  - Компания "МИР"
    - Директор
      - Директор по рознице
      - Заместитель директора по закупкам
      - Отдел логистики
        - Инженер по логистике
          - Водитель
          - Склад
            - Кладовщик
            - Экспедитор
  - Инженерно-техническая служба
  - Коммерческий директор
    - Коммерческий отдел
      - Инженер по сбыту
      - Менеджер по работе с клиентами
  - Проектное бюро
    - Прораб
  - Финансовый директор
- Начальники цехов
- Поставщик
- Объекты
- Документы
  - Бумажный документ
  - Документы ИСО
  - Методические материалы
  - ООО «АВС»
    - Акт ввода объекта в эксплуатацию
    - Акт выполненных работ

Процедура: Ко...я производства

Действие Объект

### Комплектация производства

| Прораб  | Менеджер по работе с клиентами         | Кладовщик              |
|---|--|------------------------|
| 1. Получение проектной документации<br>2. Запрос документов для получения ТМЦ со склада | Оформление накладной для получения ТМЦ |                        |
|   | Запрос ТМЦ                             |                        |
|   | Накладная на ТМЦ                       |                        |
| Предоставление накладной  |  |                        |
|   | Накладная на ТМЦ                       |                        |
|   |  | Передача ТМЦ           |
|   |  | Накладная на ТМЦ       |
|   |  | ТМЦ                    |
|   |  | Доставка ТМЦ на объект |

14.03.2005



The screenshot shows the Business Studio interface. On the left is the 'Навигатор' (Navigator) pane with a tree view. The 'Объекты' (Objects) folder is expanded, showing a list of documents. The 'Акт приема-сдачи работ' document is selected. On the right is the 'Редактирование...ый документ' (Editing... document) window, which displays the document's metadata and a table of attributes.

**Навигатор**

- Процессы
- Субъекты
- Объекты
  - Документы
    - Бумажный документ
      - ООО «ABC»
        - Акт ввода объекта в эксплуатацию
        - Акт выполненных работ
        - Акт приема-сдачи работ**
        - Гарантийный талон
        - Доверенность
        - Договор
        - Единый справочник конструкторско-тех...
        - Заявка на проектирование
        - Заявка на ТМЦ
        - Исполнительная документация
        - Кассовый отчет
        - Коммерческое предложение
        - Накладная на перемещение ТМЦ
        - Накладная на ТМЦ
        - Наряд
        - Номенклатурный справоч...
        - Отчет о продажах
        - Отчет об использовании Т...
        - План выполнения СМР
        - Постажный план
        - Правила заполнения заяв...
        - Правила складирования и...
        - Проектная документация

**Редактирование...ый документ**

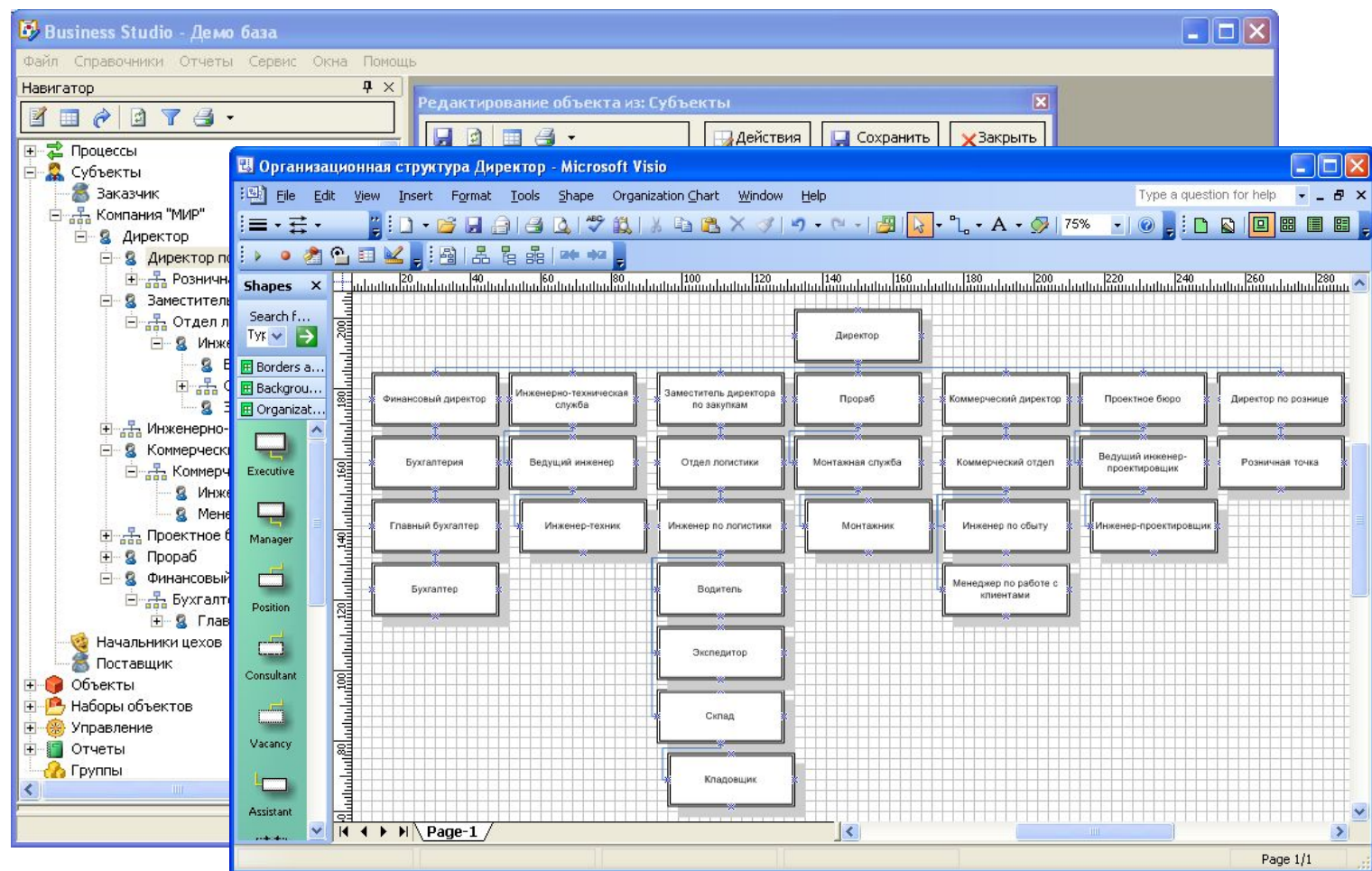
Название: Акт приема-сдачи работ  
 Версия: #Нет названия  
 Код документа:  
 Комментарий: Вступает в силу с момента подписания Заказчиком и Исполнителем.  
 Файл документа: Комментарий к документу.doc

Атрибуты | Все процессы объекта | Наборы объекта

| Раздел          | Поле                    | Тип поля | Комментарий |
|-----------------|-------------------------|----------|-------------|
| Шпка документа  | Реквизиты организац...  |          | A           |
| Шпка документа  | Реквизиты организац...  |          | A           |
| Табличная часть | Описание параметро...   |          | A           |
| Колонтитул      | Место для печати и п... |          | A           |
| *               |                         |          | A           |

Раздел навигатора **Объекты** позволяет вести информацию о всех материальных и нематериальных объектах деятельности компании.

Для Документов и Информационных объектов существует возможность ведения сведений о полях объектов, которые в дальнейшем можно использовать для внедрения ИС



- Ведение информации об организационно-штатной структуре компании
- Поддержка 4 типов субъектов: Подразделение, Должность, Внешний субъект, Роль
- Автоматическая генерация организационной диаграммы в Microsoft Visio





**Раздел Управление – содержит основные элементы (понятия) регулярного менеджмента.**

**По умолчанию Business Studio позволяет хранить и обрабатывать сведения о следующих элементах:**

1. Направления деятельности
2. Цели
3. Стратегии
4. Подсистемы управления
5. Бюджетное управление
6. Проекты
7. Проблемы и отклонения

Элемент группы Управление может быть связан с любыми другими элементами Business Studio. Тем самым устанавливается связь между, например, Целью и связанными с ней процессами



Business Studio - НоваяДемоБаза

Файл Справочники Отчеты Сервис Окна Помощь

Навигатор

Процессы

- Компания "МИР"
  - Модель\_Компания "МИР"
    - Процессы Компании «МИР»
      - Проектирование
        - Подготовка договора на вы...

Редактирова...а из: Процессы

Название: Закупка ТМЦ

\*Тип процесса: Процесс

Описание объекта регламентации: Процесс, описывающий порядок закупки ТМЦ в Компании "МИР"

Ответственный: Заместитель директора по закупкам

Начало: Получение спецификации на ТМЦ менеджером по работе с клиентами

Цели и показатели для Закупка ТМЦ

Цели

[Показать все](#)

| № | Название   | Тип    | Актуальность                        |
|---|--|--------|-------------------------------------|
| ▶ | Своевременное обеспечение розничных точек и проектов при заданном качестве и бюджете | Цель   | <input checked="" type="checkbox"/> |
|   | Выполнение требований регламентных документов  | Задача | <input checked="" type="checkbox"/> |

Период: [Февраль 2005](#) [Редактировать показатель](#) [Взять из периода...](#) [Взять из предыдущего периода](#)

| Показатель                                   | Критерий      | Плановое значе... | Фактическ... | Акту...                             |
|--|---------------|-------------------|--------------|-------------------------------------|
| ▶ Время простоя (задержек) при продажах и... | Часы прост... | 12                | 15           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Стоимость ТМЦ                                | Отклонения... | 1000              | 1100         | <input checked="" type="checkbox"/> |
| *  |               |                   |              | <input type="checkbox"/>            |

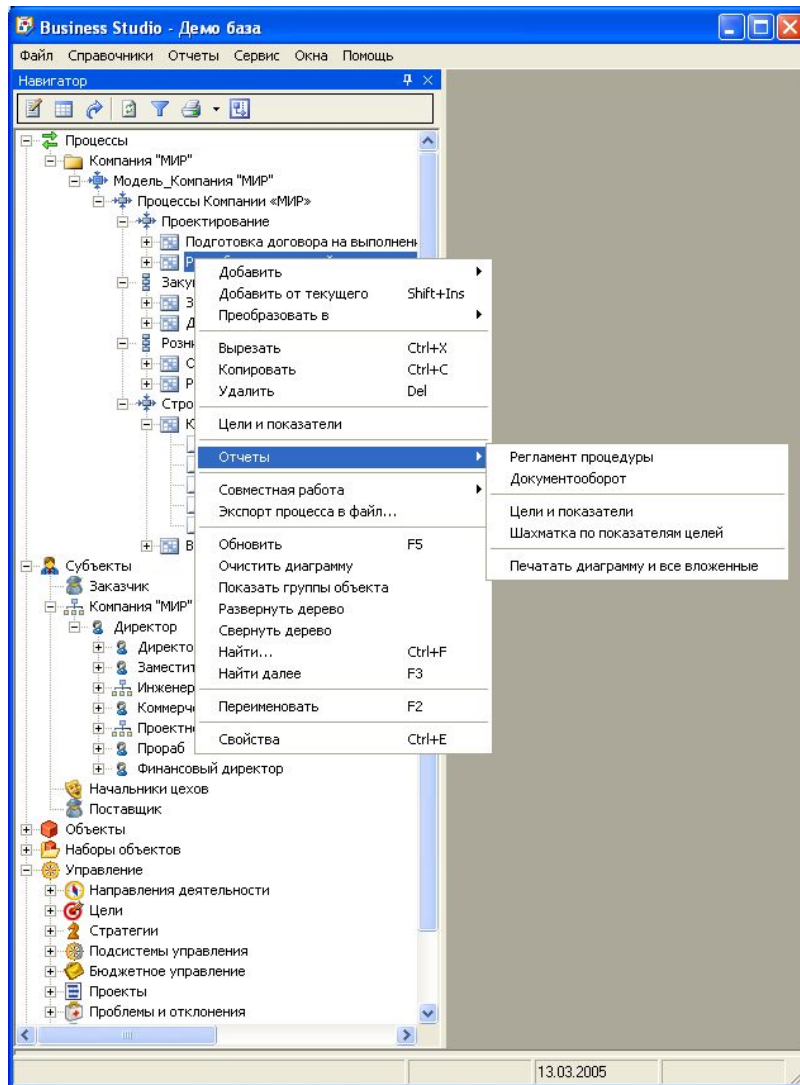
08.02.2005

К любому элементу Business Studio можно привязать набор «Цели – Показатели – Критерии – План/Факт»

Это позволяет использовать Business Studio как инструмент стратегического и оперативного управления, в т.ч. и для поддержки Balanced ScoreCard



# Возможности по формированию документов и отчетов



- Формирование основных видов регламентных документов по процессам, оргструктуре и объектам.
- Вывод отчетов в формате Microsoft Word или HTML-навигатора
- Все поставляемые шаблоны документов можно изменять во встроенном редакторе отчетов
- Создание неограниченного количества пользовательских шаблонов документов
- Поддержка пакетного формирования отчетов
- Создание произвольных отчетов по данным системы

## Документооборот

Описывает движение документации на предприятии. Может формироваться как по отдельному процессу/процедуре, так и в целом по организации.

## Регламент процедуры

Описывает последовательность выполнения процедуры, ответственных исполнителей и их взаимодействие.

## Регламент процесса

Описывает последовательность выполнения процесса с указанием входов/выходов, результатов и ответственности, показателей процесса.

## Должностная инструкция

Описание действий сотрудника в рамках участия (выполнения определенных действий) в процессах и процедурах.

## Положение о подразделении

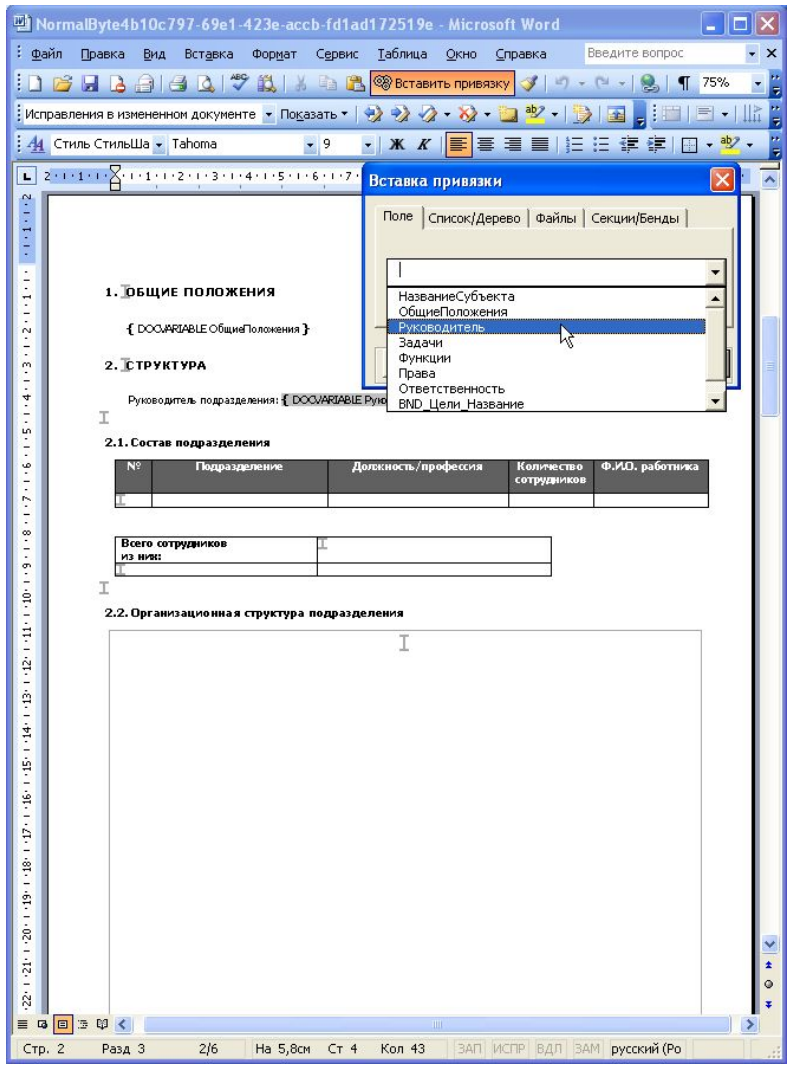
Содержит общие положения, диаграмму оргструктуры, штатное расписание, описание зоны ответственности и совокупности процедур, в которых участвует подразделение.

## Описание участия внешнего субъекта

Перечень процедур и документооборот всех моделей, в которых участвует данный внешний субъект.



## Редактирование шаблона



NormalByte4b10c797-69e1-423e-accb-fd1ad172519e - Microsoft Word

Вставка привязки

Поле | Список/Дерево | Файлы | Секции/Бенды

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

{ VARIABLE ОбщиеПоложения }

2. СТРУКТУРА

Руководитель подразделения: { VARIABLE Руководитель }

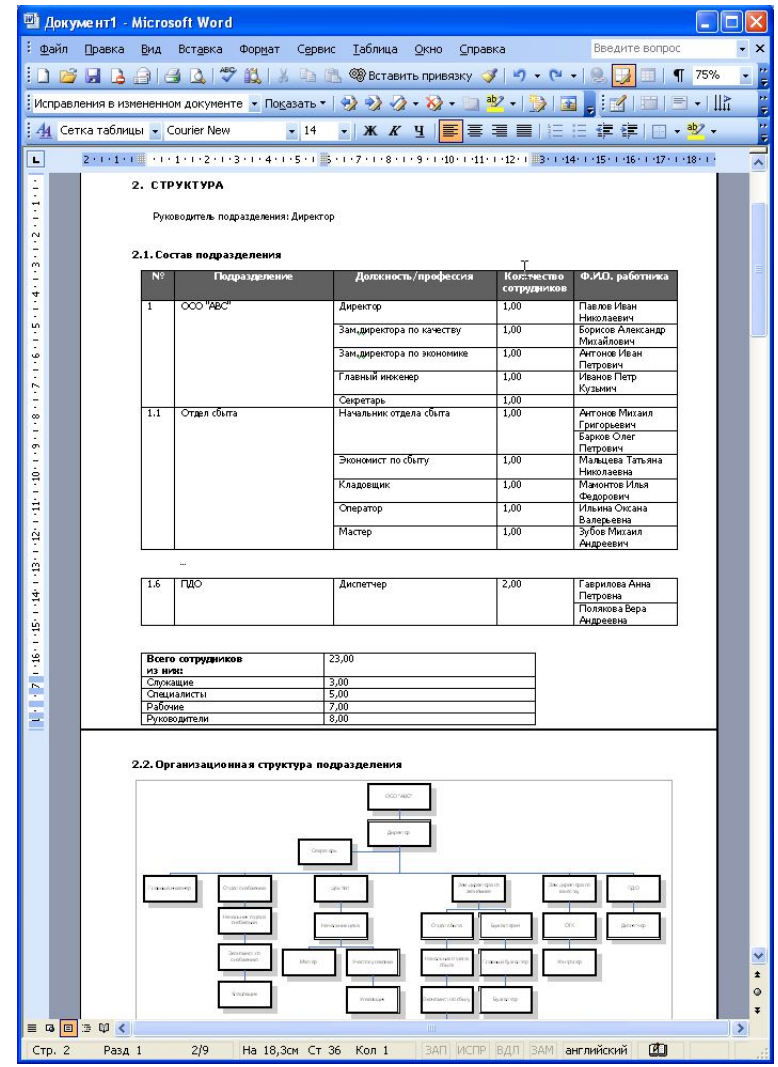
2.1. Состав подразделения

| №                                 | Подразделение | Должность/профессия        | Количество сотрудников | Ф.И.О. работника                                   |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------|------------------------|--|
| 1                                 | ООО "ABC"     | Директор                   | 1,00                   | Павлов Иван Николаевич                             |
|                                   |               | Зам.директора по качеству  | 1,00                   | Борисов Александр Михайлович                       |
|                                   |               | Зам.директора по экономике | 1,00                   | Антонов Иван Петрович                              |
|                                   |               | Главный инженер            | 1,00                   | Иванов Петр Кузьмич                                |
|                                   |               | Секретарь                  | 1,00                   |  |
| 1.1                               | Отдел сбыта   | Начальник отдела сбыта     | 1,00                   | Антонов Михаил Григорьевич                         |
|                                   |               | Барков Олег Петрович       |                        | Мальцева Татьяна Николаевна                        |
|                                   |               | Экономист по сбыту         | 1,00                   |  |
|                                   |               | Кладовщик                  | 1,00                   | Мяконтов Илья Федорович                            |
|                                   |               | Оператор                   | 1,00                   | Ильина Оксана Валерьевна                           |
|                                   |               | Мастер                     | 1,00                   | Зубов Михаил Андреевич                             |
| 1.6                               | ГДС           | Диспетчер                  | 2,00                   | Гаврилова Анна Петровна<br>Полынова Вера Андреевна |
| <b>Всего сотрудников из видов</b> |               |                            | 23,00                  |  |
| Служащие                          |               |                            | 3,00                   |  |
| Специалисты                       |               |                            | 5,00                   |  |
| Рабочие                           |               |                            | 7,00                   |  |
| Руководители                      |               |                            | 8,00                   |  |

2.2. Организационная структура подразделения

Стр. 2 Разд 3 2/6 На 5,8см Ст 4 Кол 43 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)

## Сформированный документ



Документ1 - Microsoft Word

2. СТРУКТУРА

Руководитель подразделения: Директор

2.1. Состав подразделения

| №                                 | Подразделение | Должность/профессия        | Количество сотрудников | Ф.И.О. работника                                   |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------|------------------------|--|
| 1                                 | ООО "ABC"     | Директор                   | 1,00                   | Павлов Иван Николаевич                             |
|                                   |               | Зам.директора по качеству  | 1,00                   | Борисов Александр Михайлович                       |
|                                   |               | Зам.директора по экономике | 1,00                   | Антонов Иван Петрович                              |
|                                   |               | Главный инженер            | 1,00                   | Иванов Петр Кузьмич                                |
|                                   |               | Секретарь                  | 1,00                   |  |
| 1.1                               | Отдел сбыта   | Начальник отдела сбыта     | 1,00                   | Антонов Михаил Григорьевич                         |
|                                   |               | Барков Олег Петрович       |                        | Мальцева Татьяна Николаевна                        |
|                                   |               | Экономист по сбыту         | 1,00                   |  |
|                                   |               | Кладовщик                  | 1,00                   | Мяконтов Илья Федорович                            |
|                                   |               | Оператор                   | 1,00                   | Ильина Оксана Валерьевна                           |
|                                   |               | Мастер                     | 1,00                   | Зубов Михаил Андреевич                             |
| 1.6                               | ГДС           | Диспетчер                  | 2,00                   | Гаврилова Анна Петровна<br>Полынова Вера Андреевна |
| <b>Всего сотрудников из видов</b> |               |                            | 23,00                  |  |
| Служащие                          |               |                            | 3,00                   |  |
| Специалисты                       |               |                            | 5,00                   |  |
| Рабочие                           |               |                            | 7,00                   |  |
| Руководители                      |               |                            | 8,00                   |  |

2.2. Организационная структура подразделения

Стр. 2 Разд 1 2/9 На 18,3см Ст 36 Кол 1 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ английский



**Business Studio обеспечивает:**

- **Распределение работы между специалистами;**
- **Возможность «забирать» модели или их части из основной информационной базы и «возвращать» их обратно;**
- **Контроль за целостностью и непротиворечивостью данных.**

**Для обеспечения всех этих требований Business Studio поддерживает два режима совместной работы: сетевой и распределенный.**



| Требования ИСО 9001:2000  | Реализация с помощью BS  |
|---|--|
| Цели в области качества должны быть установлены и быть измеримыми | <p>Формирование дерева целей, критериев и показателей их достижения.</p> <p>Привязка целей к подразделениям и должностям.</p> <p>Формирование отчетов по <b>Целям и Показателям</b>.</p>   |
| Внедрение процессного подхода                                     | <p>Создание графической модели бизнес-процессов и процедур для описания деятельности предприятия.</p> <p>Автоматическое формирование <b>Регламентов процессов</b> и <b>Регламентов процедур</b>.</p>   |
| Осведомление сотрудников организации об их зонах ответственности  | <p>Формирование <b>Должностных инструкций</b> и <b>Положений о подразделениях</b>.</p> <p>Распространение документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в формате Microsoft Word;</li> <li>– в печатном виде;</li> <li>– в виде HTML-навигатора.</li> </ul> |
| Постоянное улучшение деятельности и документирование изменений    | <p>Отражение изменений в модели и переформирование документации</p>  |





Полёт-Фрис

