



СЧЕТНАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проект
«Внедрение процессного портала»

Аннотация

Описание проекта: Создание единого окна работы с процессами Счетной палаты

Сроки проекта: старт – июнь 2022 г., запуск – декабрь 2022 г.

География: Счетная палата РФ

Проблематика:

- Разрозненная информация о процессах организации
- Ограниченный доступ к корпоративной системе моделирования бизнес-процессов SILA UNION
- Отсутствие прозрачности в проектах оптимизации процессов
- Не информированность сотрудников о происходящих изменениях

Задачи:

- Собрать и систематизировать информацию о всех процессах организации в едином информационном пространстве
- Предоставить доступ к информационному пространству всем сотрудникам Счетной палаты РФ (далее – СП РФ)
- Предоставить возможность сотрудникам давать обратную связь о процессах
- Предоставить возможность инициировать оптимизацию процессов
- Предоставить возможность подачи заявки на участие в проекте оптимизации процесса

Результат: Проект успешно запущен и активно развивается

Команда проекта:

Заказчик	Руководить аппарата СП РФ	Витушкин В.А.
Руководитель проекта	Заместитель директора Департамента финансового аудита	Попкова Ю.Х.
ИТ-архитектор	Начальник отдела в Департаменте цифровой трансформации	Когтев А.В.
Разработчик	Главный советник в Департаменте	Котляренко А.В.

	цифровой трансформации	
Менеджер продукта	Главный консультант в Департаменте финансового аудита	Мир И.Ф.
Архитектор бизнес-процессов	Главный советник в Департаменте финансового аудита	Молодцова В.И.
Архитектор бизнес-процессов	Главный консультант в Департаменте финансового аудита	Романов А.С.
Администратор проекта	Главный советник в Департаменте финансового аудита	Кочугина Р.Ш.

Введение

СП РФ – постоянно действующий высший орган внешнего государственного аудита (контроля), деятельность которого регламентируется ФЗ от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации», и является подотчетным Федеральному Собранию Российской Федерации.

СП РФ содействует прозрачности и эффективности расходования бюджетных средств и государственных ресурсов в целом, способствует большей подотчетности органов власти и повышению ориентации их деятельности на реализацию интересов общества.

Стратегия развития СП РФ до 2024 года была принята в августе 2018 года и основывается на традициях и накопленном опыте, которые лежат в основе ежедневной деятельности, и определяет приоритетные направления развития для реализации новых задач. Работа Счетной палаты направлена на консолидацию общих сил и ресурсов в целях эффективной реализации приоритетов развития страны.

В части развития внутренней системы управления, кадрового обеспечения и организационной культуры СП РФ в Стратегии развития СП РФ 2018-2024 закреплены следующие задачи:

- внедрение методологии процессного управления, практики постоянных улучшений, регулярного мониторинга эффективности процессов, отражение в системе процессов и организационном обеспечении деятельности Счетной палаты задач ее стратегического развития;
- создание внутренней системы управления знаниями для выявления и распространения лучших практик аудита;
- цифровая трансформация процессов операционной деятельности Счетной палаты.

В целях реализации данных задач Стратегии развития СП РФ в организации закреплён институт владельцев процессов, внедрён каталог процессов, сформированы рекомендации по моделированию процессов, рекомендации по оптимизации процессов, проводятся опросы удовлетворенности качеством внутренних сервисов, внедрён модуль сбора инициативных предложений сотрудников СП РФ, ведётся база моделей процессов, осуществляется развитие информационных систем управления процессами, разработан курс «Школа непрерывного совершенствования» и проводится онлайн обучение.

Бизнес-контекст

В целях выполнения задачи по цифровой трансформации процессов операционной деятельности СП РФ для определения объекта управления цифровой трансформации в 2020 году была разработана модель цифровой зрелости СП РФ и запущен проект повышения уровня цифровой зрелости СП РФ.

Модель цифровой зрелости СП РФ состоит из 7 взаимосвязанных блоков трансформации: оргкультура, кадры, процессы, цифровые продукты, модели, данные, инфраструктура.

Цель разработки процессного портала заключалась в повышении цифровой зрелости СП РФ по следующим блокам: процессы, организация культуры, цифровые продукты, модели, инфраструктура.

До создания процессного портала инструменты процессного управления внедрялись постепенно и в разных информационных системах. С момента начала цифровой трансформации сотрудники СП РФ научились анализировать процессы, создавать модели процессов, оптимизировать процессы, определять проблемы и формировать предложения по улучшению процессов, подготавливать проекты изменений во внутренние нормативные документы, соответствующие процессному подходу.

Процессный портал позволил объединить все элементы системы процессного управления СП РФ в единый продукт:



Рис. 1 Взаимосвязь элементов процессного портала

Внедрение Процессного портала обеспечивает прозрачность работы над изменениями процессов СП РФ, что в свою очередь повышает вовлеченность сотрудников в оптимизацию деятельности СП: они находятся в едином информационном поле всех текущих проектов по оптимизации процессов, могут делиться идеями, которые будут рассмотрены, могут подать заявку на участие в проекте по оптимизации или указать на существующую проблему в процессе в привязке к конкретному шагу процесса или ко всему процессу.

Также Процессный портал позволит ускорить темпы цифровой трансформации за счет наличия прямой коммуникации между владельцем процесса, сотрудниками СП РФ, методологами процессного управления.

Таким образом, внедрение процессного портала – это первый шаг к:

- интеграции различных систем, в которых есть информация о процессах СП РФ с порталом;
- онлайн мониторингу показателей эффективности процессов;
- внедрению систем типа Process mining.

Развитие процессного портала – основной приоритет работы Департамента финансового аудита и руководителя аппарата СП РФ.

Бизнес-процесс

Согласно каталогу процессов СП РФ «Повышение операционной эффективности» – является важнейшей группой процессов развития, включающей в себя такие процессы как:

- Ведение каталога процессов Счетной палаты, базы моделей процессов Счетной палаты, подготовка паспортов процессов
- Оптимизация процесса Счетной палаты
- Организация и проведение исследования уровня удовлетворенности качеством внутренних сервисов в Счетной палате
- Сбор и внедрение инициатив из Палаты идей

№ п/п	Название группы процессов/процесса	Продукты группы процессов/процесса	Владелец группы процессов/процесса
...
3.9.	Повышение операционной эффективности (непрерывное совершенствование)	База моделей процессов Счетной палаты Актуальный каталог процессов Счетной палаты Альбом процессов Счетной палаты Паспорт процесса Счетной палаты Оптимизированный процесс Счетной палаты Результат исследования	Заместитель директора Департамента финансового аудита (Попкова Ю.Х.)

		уровня удовлетворенности качеством внутренних сервисов в Счетной палате План мероприятий по совершенствованию внутренних сервисов Внедренная инициатива из Палаты идей	
3.9.1.	Ведение каталога процессов Счетной палаты, базы моделей процессов Счетной палаты, подготовка паспортов процессов	Актуальный каталог процессов Счетной палаты База моделей процессов Счетной палаты Альбом процессов Счетной палаты Паспорт процесса Счетной палаты	Заместитель директора Департамента финансового аудита (Попкова Ю.Х.)
3.9.2.	Оптимизация процесса Счетной палаты	Оптимизированный процесс Счетной палаты	Заместитель директора Департамента финансового аудита (Попкова Ю.Х.)
3.9.3.	Организация и проведение исследования уровня удовлетворенности качеством внутренних сервисов в Счетной палате	Результат исследования уровня удовлетворенности качеством внутренних сервисов в Счетной палате План мероприятий по совершенствованию внутренних сервисов	Заместитель директора Департамента финансового аудита (Попкова Ю.Х.)
3.9.4.	Сбор и внедрение инициатив из Палаты идей	Внедренная инициатива из Палаты идей	Заместитель директора Департамента финансового аудита (Попкова Ю.Х.)

Процессный портал после запуска затронул все процессы повышения операционной эффективности СП РФ.

Примеры использования Процессного портала в данных процессах представлены ниже в картах клиентского пути.

Внедрение нового процесса для роли «Архитектор процесса»

Шаги	Создание карточки процесса	Подготовка модели процесса в SILA Union	Утверждение Паспорта процесса
<p>Архитектор процесса — инициативный сотрудник СП, прошедший обучение</p>	<p>Появились изменения в законодательстве. Ответственный сотрудник должен внедрить новый процесс, чтобы согласовать работы СП РФ с новой версией НПА.</p>		
<p>Действия пользователя</p>	<p>Согласовывает с Отделом процессного управления новый процесс, его продукты, ВНД и НПА.</p> <p>Открывает внутренний портал, в рабочих приложениях находит Процессный портал. Заходит на главную страницу и нажимает на кнопку "Создать новую страницу".</p> <p>После чего, в редакторе добавляет необходимую информацию: владелец процесса и группы процессов, смежные процессы, вид и код процесса.</p>	<p>Заходит на платформу SILA под своим доступом. Создает модель процесса со своим названием и кодом. Разрабатывает схему процесса.</p> <p>Согласовывает с Отделом процессного управления и Департаментом цифровой трансформации.</p>	<p>Паспорт автоматически формируется с помощью скрипта в SILA UNION. Разработчик паспорта согласовывает его с сотрудниками Отдела процессного управления, владелец утверждает паспорт.</p> <p>Размещает в карточке на Процессном портале:</p> <ul style="list-style-type: none"> • паспорт процесса • ссылку на схему процесса в SILA • ссылки на ВНД и НПА в Консультант+ • KPI процесса • Продукты процесса • Теги для поиска
<p>Ценность шага</p>	<p>Архитектор создает общедоступную страницу, на которой каждый сотрудник может уточнить информацию о процессе</p>	<p>Сотрудники могут посмотреть, из каких шагов состоит процесс, какие материалы и документы в нем используются, а также изучить смежные процессы</p>	<p>На выходе получится исчерпывающая достоверная информация о процессе, доступной каждому сотруднику</p>
<p>Страница, на которой находится</p>			
<p>Эмоции</p>	<p>Спокойное отношение, как простой рутинной операции, которую необходимо сделать</p> 	<p>Воодушевление от использования нового интересного инструмента</p> 	<p>Удовлетворение от реализованной задачи</p> 

Рис. 2 Карта клиентского пути

Оптимизация процесса для роли «Владелец процесса»

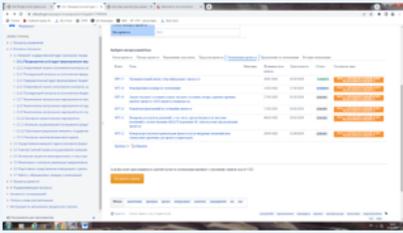
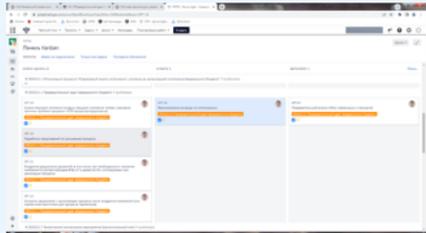
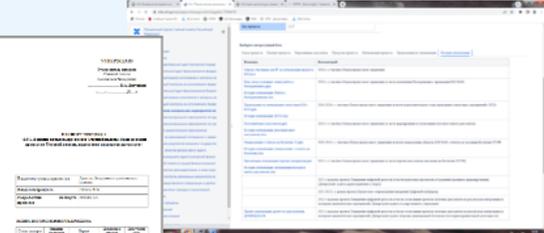
Шаги	Инициирование оптимизации процесса	Управление оптимизацией	Утверждение результатов оптимизации
<p>Владелец процесса — сотрудник ответственный за эффективность процесса</p>	<p>Чаще всего — Руководитель Департамента. Занимается его оптимизацией.</p>		
<p>Действия пользователя</p>	<p>Открывает внутренний портал, в рабочих приложениях находит Процессный портал.</p> <p>Изучает обратную связь, указанную в карточках его процессов.</p> <p>Запускает проект по оптимизации процесса через Процессный портал и назначает ответственного</p>	<p>Отслеживает статусы задач по этапам оптимизации в карточке процесса и УПП</p> <p>Проверяет результаты по задачам со статусом "На согласовании".</p> <p>Принимает или отклоняет закрытия этапов.</p>	<p>Утверждает обновленный паспорт процесса .</p> <p>Контролирует актуализацию карточки процесса и добавление материалов проекта оптимизации</p> <p>По готовности модели, владелец отправляет ее сотруднику отдела процессного управления на проверку. Сотрудник дает свои замечания, которые владелец вносит. После согласования пользователь создает файл паспорта и добавляет его в карточку на Процессном портале</p>
<p>Ценность шага</p>	<p>Владелец процесса создает инициативу, которая в конечном итоге образует улучшение процесса</p>	<p>Координируются и уточняются детали, которые ведут к итоговому улучшению процесса и повышению эффективности работы СП РФ</p>	<p>Процесс переходит в новую форму, более эффективную и простую, чем предыдущая. Повышается эффективность работы СП РФ</p>
<p>Страница, на которой находится</p>			
<p>Эмоции</p>	<p> <i>Озадаченность обратной связью и поиском решения проблем</i></p>	<p> <i>Усталость из-за долгого рабочего процесса</i></p>	<p> <i>Удовлетворенность от реализованного проекта</i></p>

Рис. 3 Карта клиентского пути

Подача инициатив для роли «Сотрудник СП РФ»

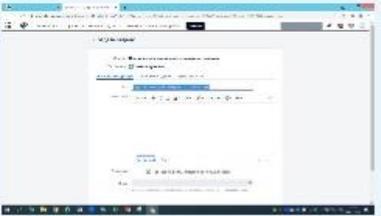
Шаги	Подача предложений по оптимизации процесса	Подача заявки на участие в проекте по оптимизации процесса	Передача обратной связи по итогам оптимизации
Любой сотрудник СП РФ	Хочет улучшить процессы в СП РФ; для этого прошел обучение у сотрудников Отдела процессного управления. Изнутри знаком с работой департаментов СП РФ. Знает "подводные камни" и нюансы		
Действия пользователя	Открывает внутренний портал, в рабочих приложениях находит Процессный портал. Находит карточку нужного процесса и нажимает на кнопку "Предложить улучшение" и заполняет форму: <ul style="list-style-type: none"> • Описание проблемы • Пути решения • Ожидаемый результат Отслеживает статус инициативы.	На странице процесса сотрудник видит, что процесс находится на стадии оптимизации. Кликает на кнопку "Подать заявку на участие в проекте по оптимизации". После чего с ним связываются сотрудники Отдела процессного управления и владелец процесса, и включают сотрудника в рабочую группу	Сотрудник выполнил работу по обновленному процессу. Оценил его улучшение и оставил обратную связь на портале.
Ценность шага	Столкнувшись с проблемой, любой сотрудник может сообщить об этом Владельцу процесса и предложить вариант улучшения	Любой сотрудник может поучаствовать в улучшении процессов. Знания людей, погруженных в процесс изнутри, очень полезны в работе	Сотрудник чувствует, что его работа не проходит даром, что она приносит пользу коллегам.
Страница, на которой находится			
Эмоции	 Удовлетворенность от возможности предложить свою идею улучшения	 Удовлетворенность от дополнительного вовлечения в процессы	 Удовлетворенность от позитивной обратной связи

Рис. 4 Карта клиентского пути

Заинтересованные стороны:

- Руководство СП РФ в части изучения процессов в целях принятия стратегических решений по развитию СП РФ.
- Сотрудники отдела процессного управления в части оптимизации процессов и их изучения в едином пространстве.
- Владельцы процессов в части мониторинга и управления своими процессами.
- Все сотрудники СП РФ в части быстрого поиска информации о процессах для использования в работе. Также предполагается возможность участия в проектах оптимизации процесса.
- Новые сотрудники СП РФ в части первичного ознакомления с процессами организации.
- Департамент цифровой трансформации в части анализа востребованности ИС в конкретных процессах СП РФ.
- Подрядчик Next Generation в части поддержки ИС управления процессами.
- ФКУ «Центр экспертно-аналитических и информационных технологий Счетной палаты Российской Федерации» в части поддержки инфраструктуры.

Команда проекта:

- Заказчик
- Руководитель проекта
- Менеджер продукта
- ИТ-Архитектор
- Разработчик
- Архитекторы бизнес-процессов
- Администратор проекта

Процесс разработки процессного портала происходил с использованием продуктового подхода.

Этапы разработки:

1. Анализ рынка, поиск готового решения для создания процессного портала.
2. Сначала были сформированы продуктовые гипотезы будущего продукта. Несколько примеров гипотез:

Если собрать всю информацию о процессах и аналитику в едином портале, владельцы процессов, руководители аппарата СП РФ и департаментов будут принимать более обоснованные управленческие решения.

Если собрать информацию о каждом процессе Счетной палаты в единый портал, сотрудники будут в 2 раза быстрее находить нужную для работы информацию.

3. После этого провели серию глубинных интервью с потенциальными пользователями, а также онлайн-анкетирование для всех сотрудников СП РФ.

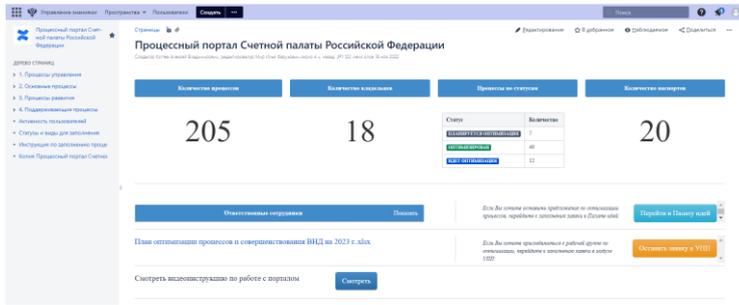
4. На основании полученной информации составили бэклог продукта и разработали кликабельный прототип будущего процессного портала.

5. Провели тестирование прототипа с потенциальными пользователями, и внесли корректировки на основании полученной информации.

6. Разработали MVP продукта, который протестировали с технической точки зрения и с точки зрения пользовательского опыта.

7. Разработали рабочую версию процессного портала и наполнили его контентом.

8. Скриншоты процессного портала:



Поиск по таблице

Наведите курсор на любую ячейку таблицы

Название процесса	Владелец процесса	Вид процесса	Статус паспорта процесса	Статус процесса	Мета
4.1.2 Организация и обеспечение работы аппарата Счетной палаты; работа с документацией аппарата Счетной палаты	 Иванов Алексей Валентинович ivanov_av@spk.gov.ru Должность: Директор департамента управленческих дел и документооборота	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	ОПТИМИЗИРОВАН	ОПТИМИЗИРОВАН	информацион_проект; управление; проект; управление; отчеты; управление; документооборот; управление
3.10.2 Оценка конечной трансакционной стоимости аппарата Счетной палаты	 Дьяченко Татьяна Валентиновна Dyachenko_TV@spk.gov.ru Должность: Заместитель директора департамента по развитию финансового капитала	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	ОПТИМИЗИРОВАН	ОПТИМИЗИРОВАН	
2.1.6 Мониторинг расходов на об. административных расходов; анализ за месяц, полугодием, Счетной палаты, в целях выявления по ним дорогостоящих операций	 Кабанов Степан Степанович Kabanov_SS@spk.gov.ru Должность: Директор правового департамента	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	ОПТИМИЗИРОВАН	ОПТИМИЗИРОВАН	
4.11.2 Организация производственного процесса данных	 Петров Михаил Викторович Petrov_MV@spk.gov.ru Должность: Директор департамента цифровой трансформации	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	УПРАВЛЯЕМ	ОПТИМИЗИРОВАН	

2.1.2 Оперативный анализ исполнения и контроль за организацией исполнения федерального бюджета

Создан(а) Мило (Мила) Фаузульевна (редактировал(а)) Романов Александр Сергеевич около 6 ч. назад, IP13 невидим 18 ноя 2022

Владелец процесса	 Бойкова Елена Александровна Boykova_EA@spk.gov.ru Должность: Заместитель руководителя аппарата Счетной палаты	Группа процессов	2.1 Внешний государственный аудит (контроль) порядка формирования, управления и распоряжения средствами федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, федеральной собственностью и иными ресурсами
Вид процесса	ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	Связанные процессы	2.1.1 Предварительный аудит формирования федерального бюджета 2.1.3 Последующий контроль за исполнением федерального бюджета
Дата последней оптимизации	2020		
Статус процесса	ОПТИМИЗИРОВАН		
Статус паспорта процесса	УПРАВЛЯЕМ		
Код процесса	2.1.2		

Выберите интересующий блок

Схема процесса Паспорт процесса Нормативные документы Продукты процесса Параметры мониторинга Оптимизация процесса Предложения по оптимизации

Схема актуальная версия процесса находится в сервисе СИЛ

Открыть схему в СИЛ

→ Как зайти в СИЛ

9. Запустили Процессный портал, открыв доступ всем сотрудникам СП РФ на внутреннем портале СП РФ.

Инновационность

Процессный портал – совершенно новый для госорганов продукт. Существующие на рынке продукты имеют узкую специализацию.

Например, есть решения для управления проектами оптимизации или для описания архитектуры процессов и основной информации по ней. В госорганах можно встретить решения, которые привязывают функции к нормативной документации. Наш продукт инновационен по той причине, что мы решили посмотреть системно на все аспекты процессного управления СП РФ.

Для работы продукта реализована возможность обмена информацией в автоматическом режиме со следующими системами:

- Управление проектами и поручениям СП РФ
- Система управления процессами
- Электронная почта
- Консультант Плюс
- Модуль «Палата идей»
- Microsoft AD

Продукт формирует уникальную для государственного органа культуру прозрачности и сотрудничества между ответственными за процессы и рядовыми сотрудниками. Каждый сотрудник имеет возможность комментировать процессы, их результаты, подключаться к командам оптимизации и создавать ценность для процессов СП РФ.

Продукт имеет гибкие возможности по изменению структуры и архитектуры на основании обратной связи от сотрудников через систему шаблонов и настраиваемых макросов, что позволяет непрерывно развивать продукт.

Реализован 3-х уровневый поиск, что позволяет сотруднику знать все о процессе в режиме онлайн:

1. Поиск по совпадению в названиях процессов/продуктов или по владельцу процессов.
2. Поиск через ассоциативный ряд – через теги.
3. Поиск по любому слову, выражению, во всех карточках процессов и файлах, прикрепленных к ним.

В продукт вшит уникальный опыт процессного офиса Счетной палаты по оптимизации процессов: встроено автоматическое формирование типовых шагов реализации проекта по оптимизации процесса.

Трудности

Первая трудность, с которой мы столкнулись – отсутствие на рынке готового продукта, который соответствовал бы ожиданиям заказчика (руководителя аппарата СП РФ). Вместе с тем, анализируемые решения имели слишком высокую закупочную стоимость (от 30 млн руб.) и требовалась последующая доработка под запрос организации.

При поддержке руководства СП РФ наша команда после анализа рынка и сложившейся ситуации, проведя мозговой штурм, приняла решение о создании нужного нам продукта силами СП РФ, это позволило нам самим развиваться в области создания продуктов.

В процессе разработки мы следовали принципу «семь раз отмерь, один раз отрежь», но у самих не совсем получилось его выдержать. Так, в Процессном портале используются однотипные страницы процессов/групп процессов, и в начале необходимо было разработать рабочий шаблон одной страницы и затем тиражировать его на все 204 процессов/42 группы процессов. Когда шаблон был разработан, и по нему были созданы и заполнены все карточки процессов, у руководства и у команды разработчиков стали возникать новые интересные идеи. Таким образом, в достаточно ограниченные сроки пришлось вносить соответствующие корректировки в каждую карточку процесса. К данной работе были привлечены студенты

ВУЗов, которые проходили в это время практику в СП РФ. Этот ресурс нам очень помог, поскольку рутинной работы было достаточно много и информацию необходимо было внести в ограниченные сроки.

Также следует отметить про организацию поиска на странице, так первоначальная задумка искать по словам наименования процесса оказалась недостаточной для пользователей, так как не все сотрудники СП РФ знают точные наименования всех 200 процессов. По итогу было принято решение проработать вопрос поиска по определенным тегам, стало намного эффективнее находить нужный процесс и нужную информацию по нему.

Достаточно серьезно встал вопрос с ограничениями самой платформы, на базе которой создавался процессный портал. Так, к сожалению, она не дает возможность строить в ней различные дашборды, что было бы очень удобно в дальнейшем для аналитики данных.

Несмотря на то, что в команде принимали участие сотрудники двух департаментов проблем в коммуникациях и взаимодействии не возникало.

Информационные системы

ИТ-система	Функционал
Confluence	Система управления знаниями СП РФ. Позволяет систематизировать информацию и материалы в едином пространстве. С помощью макросов можно кастомизировать и модернизировать систему. На базе данной информационной системы внутренними разработчиками был сформирован процессный портал.
SILA UNION	Система для создания модели процессов и групп процессов. В системе указываются порядок действий, атрибуты и используемые в процессах материалы. По средствам гиперссылок на модели процессный портал позволяет по клику отрыть необходимую модель процесса в ИСУП SILA.
Палата Идей	Продукт, разработанный для получения обратной связи от сотрудников по всем процессам и продуктам СП РФ. Каждая инициатива фиксируется, создается ее карточка, в которой указан номер процессов, относящихся к инициативе. В Процессном портале в карточке процесса указаны все касающиеся его инициативы.

ИТ-система	Функционал
JIRA	Система управления задачами и проектами. Для каждого проекта оптимизации процесса создаётся своя канбан-доска, карточки с задачами с которой отображаются на странице процесса.
Консультант Плюс	В карточке каждого процесса указаны ссылки на ВНД и НПА, связанные с ним.
MS Active Directory	Осуществляет аутентификация пользователей на процессном портале и в ИС управления процессами

Результаты

Процессный портал был запущен на внутреннем портале в декабре 2022 года.

Итоги проекта:

- За это время были заполнены карточки 204 процессов СП РФ
- Создано более 100 моделей процессов и групп процессов
- Запущено 2 проекта по оптимизации процесса через Процессный портал
- Запущен конкурс по сбору инициатив сотрудников через Процессный портал
- Подготовлено 20 паспортов процессов
- Инициативы в реализации: 26
- Посещаемость около 100 сотрудников
- Рабочие группы (2 группы по 10 человек)
- Сэкономлены средства на разработку процессного портала в размере 32 млн руб. (на основании КП).

Повысилась управляемость процессами в СП РФ – любой руководитель может посмотреть подробную структуру всех процессов, их схемы, взаимосвязи и другую информацию, чтобы принимать важные стратегические решения.