

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

На правах рукописи

ГРИГОРЬЕВА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ СПИРАЛЬНОЙ
ДИНАМИКИ**

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Мингалева Ж.А.

Пермь 2025

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы организации бизнес-процессов на производственном предприятии.....	11
1.1 Современные подходы к трактовке понятия «бизнес-процесс».....	11
1.2 Трансформация подходов к управлению бизнес-процессами на производственном предприятии в новых условиях ведения бизнеса.....	38
Глава 2. Методические подходы к управлению бизнес-процессами на производственном предприятии.....	67
2.1 Методика применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии.....	67
2.2 Структуризация бизнес-процессов на производственном предприятии с учетом концепции спиральной динамики	95
Глава 3 Развитие механизма управления бизнес-процессами производственного предприятия	124
3.1 Практика применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии.....	124
3.2 Оценка эффективности применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии.....	148
Заключение	179
Список использованной литературы.....	187
Приложения	209

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Успешное развитие предприятия требует повышения эффективности всех его бизнес-процессов, непрерывное совершенствование которых становится основой развития бизнеса. Деятельность любого предприятия состоит из сложных и взаимосвязанных бизнес-процессов, поэтому представление работы предприятия в виде их комплекса становится обычной практикой управления, бизнес-процессы связываются с организационной структурой, со стратегией предприятия, корпоративной культурой, механизмами целеполагания и ценностями.

На предприятии должны быть определены ценности, являющиеся ключевым элементом корпоративной культуры и представляющие собой набор определенных правил, норм, идеалов, приоритетов и т.д. В каждом бизнес-процессе можно выделить его характерные ценности. Максимальная реализация бизнес-процессом своих ценностей обеспечивается соблюдением корпоративной культуры, соответствующей ценностным характеристикам, инструментам воздействия на бизнес-процессы и их участникам, задействованным в деятельности. Для оценки соответствия корпоративной культуры бизнес-процессам существуют разные подходы. Один из них опирается на концепцию спиральной динамики, позволяющей увязать элементы корпоративной культуры и элементы бизнес-процессов на основе ценностно ориентированного подхода.

Концепция спиральной динамики раскрывает ступени развития бизнес-процессов и предприятия через глубинные ценности. По мере развития происходит постоянная смена ценностей. Ценности формируются в соответствии с уровнем сознания человека. Каждому динамическому уровню соответствуют свои тип мышления, отношение к работе,

корпоративная культура. Соответственно, для каждого уровня существуют свои инструменты управления.

С помощью концепции спиральной динамики на предприятии можно выявить уровень корпоративной культуры, разработать план развития предприятия и эффективные системы управления, а также своевременно обнаружить конфликтные отношения в коллективе, определить места возникновения возможных кризисов в деятельности предприятия и разработать способы их преодоления. Данную концепцию можно применить в управлении бизнес-процессами с целью повышения их эффективности и улучшения деятельности предприятия в целом. Однако немногочисленность публикаций по данной теме свидетельствует о ее слабой изученности.

В связи с этим диссертационное исследование, направленное на применение концепции спиральной динамики и механизма управления бизнес-процессами и, имеет особую актуальность.

Степень разработанности проблемы. Научную основу исследования составляют работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные анализу, управлению, моделированию, совершенствованию бизнес-процессов, формированию систем процессного подхода и его внедрению в управление организацией и созданию методик процессного управления: Э. Деминга, Т. Девенпорта, Ф. Гуияра, Дж. Келли, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Д. Харрингтона, Дж. Чампи, Х. Ван Нимвегена, А. Шеера, Дж. Шелдрейка, К. Эсселинга и др. Среди российских авторов нужно выделить исследования Т.Н. Бондаренко, В. С. Егоровой, В. Г. Елиферова, А.Г. Зуевой, В.А. Ивлева, Н. Р. Кельчевской, С.П. Киселевой, А.С. Козловой, Е. С. Кравченко, З.А. Кучкарова, Б.В. Носкова, Т.В. Поповой, В. В. Репина, А. Б. Семенцовой, А. А. Сорончана, О.А. Солдаткиной, Е. К. Торосьяна, Л. В. Фроловой и др.

Также в основу исследования легла литература, посвященная концепции спиральной динамики и развитию организаций К. Грейвза, Д. Бека и К. Кована, а также их последователей: Т. Ларсена, Т. К. Джонса, Р. Вильёэн, К. Уилбера, Ф. Лалу, Д. Бакке, М. Роббинса, М.Х ейга, Ф. Дж. Кинга, Б.Д. Робертсона и др. Российские исследования концепции спиральной динамики и опыта ее применения на отечественных предприятиях различных сфер деятельности представлены в работах Л. А. Афанасьевой, Л.В. Бережной, С.В. Бехтерева, Э.А. Гасанова, Р.А. Евстигнеева, А.П. Захарчука, А.Е. Зубарева, И.В. Калашниковой Г.Б. Клейнера, В.А. Кулика, Ю.Г. Лесных, И.С. Красильниковой, А.М. Кузьмина, И.Т. Назаровой, Ю.А. Пахомовой, М.В. Розина, М.А. Сигитовой, О.Н. Сезоновой, Е.Н. Тумилович, Е.В. Фалеевой и др.

Теоретический вклад в развитие положений концепции спиральной динамики и оценке возможностей ее практического применения внесли работы отечественных авторов, посвященные управлению человеческим капиталом, оценке влияния человеческого капитала на социально значимые экономические процессы, особенностям трудовой мотивации сотрудников и другие аспекты деятельности предприятий: Т.А. Береговской, А.Н. Зотова, Н.Ю. Лебедевой, Е.А. Митрофановой, Т.Г. Мотовиц, В.Д. Секерина, В.В. Семенов и др.

Тесно связаны с концепцией спиральной динамики исследования влияния организационной культуры на результаты деятельности производственных предприятий: К.Б. Герасимова, А.Е. Зубарева, Е.М. Широниной, О.С. Чечиной и других отечественных авторов.

Несмотря на большое количество публикаций, посвященных исследованию бизнес-процессов на основе процессно-ориентированного подхода к управлению предприятием многие аспекты его применения остались недостаточно изученными, остается потребность в научной

разработке решения комплекса методических, теоретических и практических проблем обоснования взаимодействия и функционирования бизнес-процессов на предприятии. Также недостаточно раскрыт потенциал концепции спиральной динамики, наблюдается дефицит исследований ее применения на предприятиях, отсутствуют четкие методики и ее алгоритмы использования. Все это определило актуальность исследования.

Объектом диссертационного исследования является система бизнес-процессов производственных предприятий.

Предметом диссертационного исследования являются организационно-экономические отношения в системе бизнес-процессов производственных предприятий.

Цель исследования заключается в развитии теоретических положений управления бизнес-процессами и разработке методического инструментария и алгоритма на производственных предприятиях с применением концепции спиральной динамики.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Уточнить и развить понятийный аппарат, используемый в управлении бизнес-процессами, определить роль корпоративной культуры в реализации бизнес-процессов.

2. Предложить методический инструментарий управления бизнес-процессами на производственных предприятиях с применением инструментов корпоративной культуры на основе концепции спиральной динамики.

3. Разработать механизм управления бизнес-процессами на производственных предприятиях с применением концепции спиральной динамики.

Методологической и теоретической основой исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов в области

управления бизнес-процессами и применения концепции спиральной динамики на предприятиях.

Для достижения цели и решения поставленных задач были рассмотрены следующие подходы к управлению на предприятии: функциональный, системный, процессно-ориентированный, ценностно-ориентированный, ситуационный, онтологический, а также комплекс методов исследования: общенаучные методы анализа, синтеза, абстрагирования, сравнения, описания, обобщения, группировки, метод научной абстракции, системный и структурный анализ, метод экспертных оценок, анкетирование персонала, метод статистического анализа.

Информационную базу исследования составили публикации зарубежных и российских ученых, представленные в научной и периодической печати, открытые официальные источники данных, размещенные в сети «Интернет», фактические материалы производственных предприятий и данные авторских исследований и расчетов.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:

1. Дополнен понятийный аппарат управления бизнес-процессами на производственном предприятии путем уточнения понятия «бизнес-процесс», представления определений бизнес-процессов по уровням иерархии, разработки универсальной расширенной многокритериальной классификации бизнес-процессов с целью более глубокого понимания деятельности производственного предприятия, отличающейся от существующих классификаций бóльшим набором признаков классификации и новыми признаками, а также применением концепции спиральной динамики в организации управления на производственном предприятии для повышения результативности деятельности (п. 2.7. «Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях промышленности. Теория

и методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности» паспорта специальности ВАК 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»).

2. Предложен авторский методический инструментарий для управления бизнес-процессами на производственных предприятиях с применением инструментов корпоративной культуры на основе концепции спиральной динамики, включающий диагностику предприятия по авторской анкете, определение доминирующего уровня для каждого бизнес-процесса и общего доминирующего уровня предприятия, определение уровней сотрудников и анализ их взаимодействия, а также структуризацию бизнес-процессов производственного предприятия на основе их универсальной расширенной многокритериальной классификации. Разработанная классификация позволяет определить наиболее значимые бизнес-процессы для деятельности производственного предприятия, установить, сложились ли условия для изменения уровня, выявить вариации степени изменения уровня и определить инструменты управления, наиболее соответствующие каждому уровню спиральной динамики, с целью воздействия на бизнес-процессы производственного предприятия (п. 2.16 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» паспорта специальности ВАК 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»).

3. Разработан механизм управления бизнес-процессами на производственном предприятии с использованием концепции спиральной динамики, включающий предложенный авторский методический инструментарий управления бизнес-процессами и прогнозную оценку результативности его применения с помощью функционально-стоимостного анализа (п. 2.7 «Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях промышленности. Теория и методология прогнозирования бизнес-

процессов в промышленности» паспорта специальности ВАК 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»).

Теоретическая и практическая значимость результатов работы заключается в развитии понятийного аппарата, формировании методического инструментария управления бизнес-процессами на производственном предприятии, расширяющего возможности применения инструментария концепции спиральной динамики в деятельности различных производственных предприятий для формирования эффективного механизма управления бизнес-процессами. Результаты исследований могут быть применены в практической деятельности предприятий для разработки программ и мероприятий по применению процессного подхода и концепции спиральной динамики с целью повышения эффективности деятельности предприятий, а также в подготовке учебных занятий в рамках учебных курсов «Экономика и управление предприятием» и «Экономика фирмы».

Апробация результатов исследования заключается в представлении основных выводов исследования на международных научно-практических конференциях: «Производственный менеджмент: теория, методология, практика» (2016 г.), «Актуальные вопросы экономических наук», «Перспективы развития информационных технологий» (2017 г.), «Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия» (2017 г.), «Экономика и менеджмент в условиях цифровизации: состояние, проблемы, форсайт» (2017 г.), «Экосистемы инновационных и саморазвивающихся организаций» (Шумпетеровские чтения: Материалы 11-й Международной научно-практической конференции, 2022 г.), «Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики» (2023 г.), «Опережающее

развитие фирм и территорий: актуализация проблем и перспектив» (Шумпетеровские чтения: Материалы 12-й Международной научно-практической конференции, 2024 г.), «Экономическая и финансовая политика России в многополярном мире» (14-я Международная научно-практическая конференция «Смирновские чтения – 2025»).

Результаты исследования применяются в практической деятельности ООО «Светоград», ИП Петренко С.А., ООО «Светоград-СПБ», ООО «Либерти Свет», ООО «М-Лайт».

Публикации. По теме процессно-ориентированного и ценностно-ориентированного подходов автором было опубликовано 19 научных работ общим объемом 9,73 п. л. (авт. – 8,63 п. л.), в том числе 7 статей в журналах, входящих в перечень научных изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией РФ для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук, и 1 статья в издании, проиндексированном в базе Scopus.

Структура диссертации включает введение, три главы, заключение, список литературы из 191 источник и 37 приложений. Диссертационная работа изложена на 186 страницах основного текста. В работе имеется 25 таблиц и 20 рисунков.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Современные подходы к трактовке понятия «бизнес-процесс»

В 1980-е гг. представление об экономических процессах развивалось в рамках концепции процессной организации М. Портера [188]. Он первый описал термин «процессная организация». Он полагал, что основной принцип работы организации заключается во взаимодействии между звеньями цепи, в которой формируется ценность. Также Э. Деминг привнес свой вклад в процессный подход, дополнив теорию вариабельности по отношению к управленческим процессам, предполагающую происходящие постоянные изменения в процессах под воздействием различных факторов, приводящих к изменениям в их результатах, и внедрив представление поточной диаграммы. Данная визуализация отражает межфирменные и внутрифирменные взаимосвязи присутствующие внутри организации в масштабе от поставщика до потребителя, представляя собой процесс, подлежащий измерению и совершенствованию аналогично любому иному процессу [63, 100, 130].

Ключевой этап в развитии процессного подхода к управлению организацией связан с работами М. Хаммера и Дж. Чампи, которые в 1990 гг. объединили идеи «черного ящика» Н. Винера и процессной организации М. Портера, сформулировали собственное понятие «бизнес-процесс». М. Хаммер положил начало реинжинирингу, впервые используя этот термин для описания развития организации, нацеленной на потребителей и основанной на стратегических бизнес-процессах. Он рассматривал бизнес-процессы, осуществляемые работы, структуры, процессы и системы измерения, а также ценности и убеждения в качестве конечных результатов деятельности организации [63, 91, 130, 139].

В формирование концепции бизнес-процесса также значительный вклад внес Т. Давенпорт, который определил его как измеряемый и структурируемый набор действий, осуществленный с целью достижения определенного результата для конкретного потребителя или рынка. К применяемым параметрам для описания бизнес-процессов он добавил категории направленности, структуры, владельцев и потребителей бизнес-процесса, способы измерения, а также обосновал необходимость непрерывного совершенствования бизнес-процессов [63, 170, 171, 172, 173].

Процессный подход относится к одному из наиболее прогрессивных методов построения систем эффективного управления на предприятии [12, 88, 117]. Через категорию «бизнес-процесс» следует проводить исследования эффективности организации процессов на производственных предприятиях [130].

В тесной взаимосвязи с бизнес-процессами на предприятии находится система сбалансированных показателей (ССП), которая является одним из ключевых инструментов менеджмента, позволяющим отслеживать достижение целей в рамках реализации стратегии предприятия. СПП позволяет измерить эффективность предприятия с помощью специально подобранных и взвешенных (сбалансированных) показателей, комплексно отражающих его состояние в текущий момент [54, 83].

В основе подхода лежит перенос и декомпозиция стратегических целей предприятия на уровень планирования операционной деятельности [1]. Таким образом, СПП дает возможность ответить на четыре ключевых для управления предприятием вопроса: оценка предприятия акционерами (финансовый аспект); процессы, дающие возможность предприятию занимать исключительное положение на рынке (внутрифирменный аспект); оценка предприятия клиентами (аспект клиента); развитие, дальнейшее улучшение положения предприятия (аспект обучения и инноваций) [1].

Стоит отметить, что в настоящее время наблюдается тенденция к синонимической трактовке понятий «процесс» и «бизнес-процесс» у многих авторов, термины употребляются как синонимы.

Выполняя семантический анализ составного термина «бизнес-процесс» важно понимать, что понятие «бизнес» в формулировке «бизнес-процесс» имеет атрибутивное употребление (в качестве определения) и переводится как «практический» или «деловой». Термин «деловой процесс» в русском языке не существует. Это дало возможность переводчикам, применяя прием калькирования, получить новое понятие «бизнес-процесс». Тем не менее в русском языке есть наиболее близкий термин по значению к понятию «бизнес-процесс» - это «хозяйственный процесс» [7, 16].

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия состоит из совокупности процессов производства, воспроизводства и обращения. Производственные процессы реализуют задачи по подготовке, выпуску, изготовлению промышленной продукции, а также техническому обслуживанию производства. Процессами воспроизводства считается деятельность по расширению и техническому перевооружению предприятий, обновлению основных производственных фондов, подготовке и переподготовке кадров. Процессы обращения охватывают материально-техническое обслуживание и сбыт готовой продукции.

Атрибутивное понятие «бизнес» позволяет многим исследователям уточнить, что речь идет именно о процессах, происходящих на предприятиях и в коммерческих организациях. При этом многие зарубежные авторы одновременно используют термины «процесс» и «бизнес-процесс», что отсутствием необходимости постоянного использования выражений «процесс организации» или «хозяйственный процесс» в текстах [7]. Однако, рассматривая данные слова в качестве

синонимов, можно потерять немаловажный аспект значения понятия «бизнес», а именно нацеленность на финансовую выгоду [7].

Вместе с тем, замена понятия «бизнес-процесс» понятиями «процесс» или «хозяйственный процесс» ведет к риску неправильного понимания, т.к. данные термины устоялись. Основным признаком бизнес-процессов является в первую очередь их межфункциональный характер, а также определенность границ. А к основному же признаку хозяйственных процессов отечественные авторы относят их функциональный характер [7].

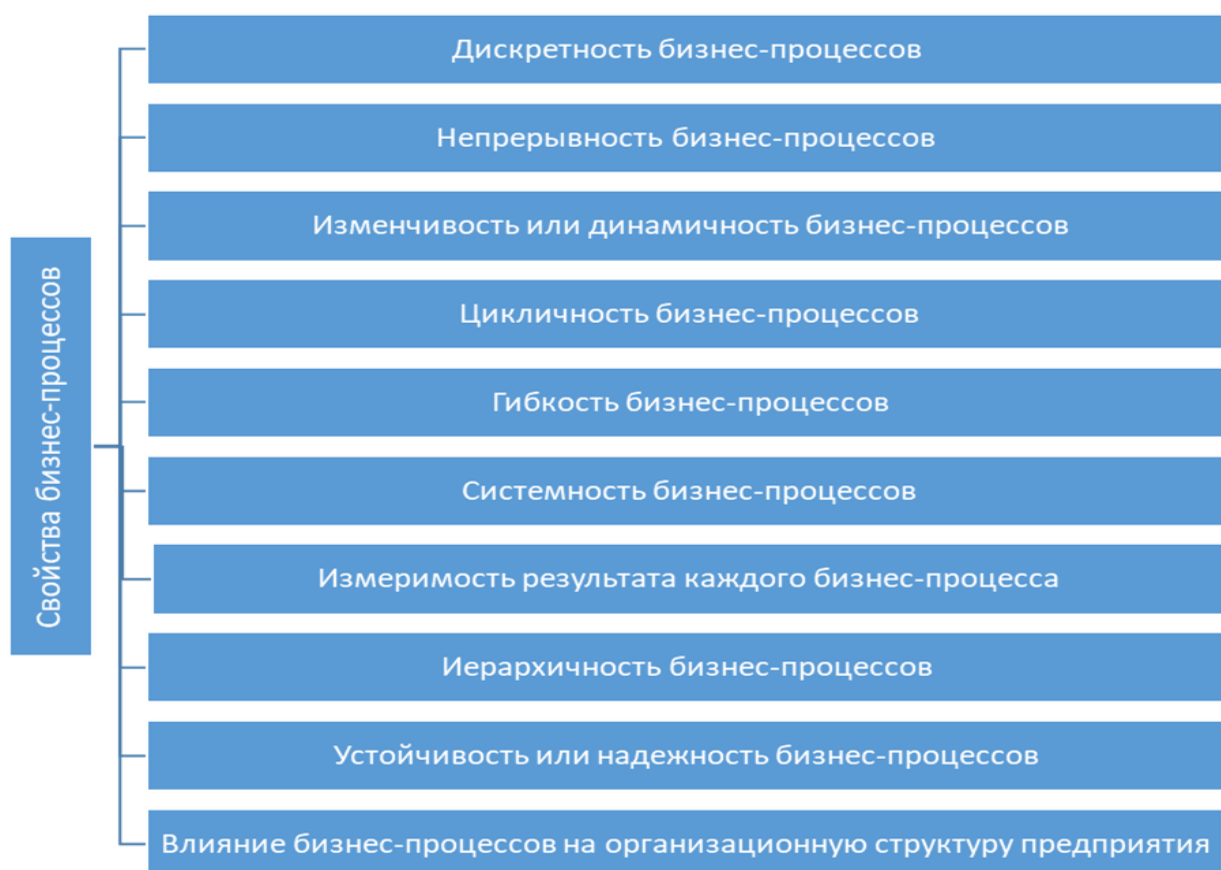
Таким образом, хозяйственные процессы представляют собой комплекс разнообразных процессов на предприятии, относящихся к хозяйственной деятельности и распределенных по функциональному признаку. А бизнес-процессы – это совокупность последовательных взаимосвязанных видов деятельности, носящих межфункциональный характер, имеющих четкие границы, преобразующих входы в выходные результаты с целью создания потребительской ценности, а также важным атрибутом которых является наличие определенной финансовой выгоды. Так как каждый бизнес-процесс подлежит оценке эффективности, в отличие от остальных процессов, протекающих на предприятии, у которых нет финансовой выгоды, либо ее оценить сложно [190].

Проведенный анализ отечественных и зарубежных литературных источников выявил, что понятие «бизнес-процесс» имеет существенно широкое толкование и это приводит к отождествлению его с понятием «процесс» и отсутствию терминологического единства в понимании данного термина. Таким образом, появляется необходимость теоретического уточнения понятия «бизнес-процесс» и разработки актуальной классификации бизнес-процессов, что позволит конкретизировать направление исследования.

Поскольку единая формулировка понятия «Бизнес-процесс» в научной литературе отсутствует, это потребовало от автора более углубленного анализа существующих научных подходов для выявления сущности данной экономической категории.

Большой толковый словарь определяет бизнес, как коммерческую, экономическую, предпринимательскую или биржевую деятельность, нацеленную на получение прибыли. Процесс – поэтапное изменение явлений или состояний, отличающееся закономерностью, путь развития чего-либо, комплекс поэтапных действий и средств, нацеленных на достижение конкретного результата. Совмещение данных определений дает первичное определение сущности категории «бизнес-процесс», как комплекса поэтапных действий коммерческого, экономического, предпринимательского или биржевого направления, нацеленных на получение прибыли. Но в настоящее время для целей научного исследования и деятельности бизнеса данное определение не подлежит использованию, так как включает только поверхностную характеристику без учета взаимовлияния бизнес-процессов, их значимости для обеспечения результативности деятельности предприятия [23]. Сравнительный обзор интерпретаций различных авторов понятия «Бизнес-процесс» представлено в приложении 1.

В основном формулировки понятия «бизнес-процесса» представляют бизнес-процесс как абстрактный объект, модель любой целенаправленной работы, осуществляемой в пределах организационных систем. Также авторы стремятся обогатить понятие «бизнес-процесс» его определенными отличительными характеристиками. Таким образом, проанализировав различные интерпретации понятия «бизнес-процесс», автором были выделены и сгруппированы основные отличительные свойства бизнес-процессов (рисунок 1).



Источник: разработано автором

Рисунок 1 – Свойства бизнес-процессов

Свойство дискретности предполагает наличие у бизнес-процесса начала - «входа» и окончания - «выхода». Деятельность бизнес-процессов протекает непрерывно, но в то же время она состоит из отдельных частей, осуществляемых поэтапно, а иногда и параллельно. Начало и конец бизнес-процессов определяются затратами организационных ресурсов, образуя «вход» и созданием ценности для потребителей, образуя «выход». К организационным ресурсам относятся материальные, информационные, человеческие, финансовые, интеллектуальные и другие [23, 72, 86].

Следующим свойством является непрерывность бизнес-процессов. Деятельность бизнес-процессов не должна прерываться. Бизнес-процесс представляет собой непрерывную систему операций, действий, процедур. А

также каждый бизнес-процесс подлежит изменению в процессе своей деятельности, преобразуя «вход» в «выход» [115].

Бизнес-процесс представляет собой цикличную последовательность регламентированных по времени действий для достижения определенного результата. Под циклом понимается многократное повторение некоторой совокупности действий, представляющих законченный круг преобразования процесса (создание какого-либо продукта) в течение определенного промежутка времени. Сам бизнес-процесс также проходит свой жизненный цикл. Зачастую понятие жизненный цикл традиционно воспринимается как стадии от рождения до смерти. Однако в соответствии с процессным подходом жизненный цикл бизнес-процесса структурируется в соответствии с стандартной моделью управленческого цикла, которая предполагает последовательное прохождение стадий: управление разработкой (проектированием, моделированием), внедрение (документирование), сопровождение (выполнение, мониторинг, анализ) и совершенствование бизнес-процесса (оценка, оптимизация) [158, 163, 177, 189].

Свойство гибкости бизнес-процессов предполагает, что результат бизнес-процесса на «выходе» может меняться в зависимости от различных ситуаций, например, внесения изменений заказчиком, наличия тех или иных ресурсов, условий производства и т.д. [115].

Системность предполагает всестороннее видение общей целостной картины бизнес-процессов на предприятии. Свойство отражает наличие возможности объединения бизнес-процессов в систему. Бизнес-процессы входят в систему и участвуют в формировании этой системы.

Измеримость результата каждого бизнес-процесса предполагает, что у каждого бизнес-процесса при наличии «входа» и «выхода» должна быть

собственная система критериев и подходов к отражению его результатов деятельности в количественном измерении [23].

С методологической точки зрения бизнес-процесс представляет собой специфическую форму организации деятельности, характеризующиеся трансформационной природой: связанной с преобразованием какого-либо объекта, поступающего на «вход» и после трансформации, образующего «выход». Результат выполнения бизнес-процесса должен быть измеримым с наличием четких критериев оценки, в то время как результат какой-либо деятельности может быть не исчисляемым. Например, количество созданных отчетов за неделю подлежит исчислению, а объем аналогичной деятельности за тот же период посчитать невозможно [156].

Деятельность каждого бизнес-процесса является высокоорганизованной, и ее можно разделить на подпроцессы, а далее на процедуры, функции, операции, действия, образующими иерархию.

Устойчивость или надежность бизнес-процессов при воздействии внешних факторов определяется как способность сохранять целостность, стабильный ритм деятельности, заданные параметры, конкретную цель и т.д. [86, 115]. Данная характеристика обеспечивается должным управлением, в том числе с применением различных автоматизированных программ [3, 108, 176].

Влияние бизнес-процессов на организационную структуру предприятия. Организационная структура в современных условиях представляет собой сложную систему координации, распределения и взаимодействия функций, ответственности и полномочий между структурными подразделениями, отделами предприятия [185]. Основными принципами построения эффективной организационной структуры являются процессная ориентация, отражающая структуру ключевых бизнес-процессов на предприятии; соответствие должностных инструкций,

функций исполнителей в бизнес-процессах и центров ответственности в организационной структуре предприятия; беспрепятственная коммуникация, предполагающая отсутствие барьеров, изоляции, отчужденности между подразделениями, обуславливающая свободное прохождение информации и наличие сотрудничества.

Немаловажным фактором является взаимовлияние корпоративной культуры и организационной структуры. Корпоративная культура (или организационная культура – термины часто используются как синонимы) является действенным инструментом управления путем снижения сопротивления коллектива при изменении баланса в концентрации полномочий власти, усиления централизации или децентрализации на предприятии, выстраивания системы взаимозависимости и распределения задач между сотрудниками в процессе преобразования организационной структуры [32, 33, 77]. При этом организационная культура оказывает широкое воздействие и на другие процессы, происходящие на предприятиях, включая повышение общей организационной эффективности [30, 31]. Различные аспекты влияния корпоративной культуры на деятельность промышленных предприятий, а также вопросы управления организационной культурой по ее благоприятному изменению в целях улучшения деятельности предприятий уже много лет изучаются учеными Пермского политехнического университета [95, 96, 105, 106, 166, 167].

Правильно выстроенная корпоративная культура на предприятии поддерживает установленный баланс власти и в своих основных параметрах отвечает созданному равновесию между тенденциями централизации и децентрализации в организационной структуре. Вместе с тем, выстраивая соответствующие образованной системе разделения властных полномочий параметры корпоративной культуры, необходимо учитывать такие факторы, как специфика отрасли бизнеса, размер предприятия, нормы

корпоративной социальной ответственности, уровень и качество подготовки сотрудников в структурных подразделениях, готовность к инновациям и т.д. [55, 104, 105, 167].

Наиболее полными определениями понятия «бизнес-процесс» как экономической категории являются формулировки, предложенные Б. Андерсеном, Х.А. Бабаевым, О.В. Бобковым, С. Ю. Быкова, С. А. Гальченко, К.Б. Герасимовым, Д.Р. Гильфановой, Д.А. Гильфановым, Т. Давенпортом, А.Г. Киселевым, Я.М. Клявлиной, Е. А. Лысенко, Е.Г. Ойхманом, М. И. Пелех, К.Е. Самуйловым, Х.Смита, М. Робсон, Ф. Уллах, А.В. Чукарина [6, 28, 29, 78, 99, 114, 118, 123, 127, 140, 170, 171, 172, 173, 191].

Необходимо отметить, что некоторые авторы определяют термин «бизнес-процесс» через понятие «действие» или «деятельность», например, определения, представленные в приложении 1, М. Хаммера, Дж. Чампи (1), Т. Давенпорта, Дж. Шорта (2), Т. Давенпорта (4), Е.Г. Ойхмана, Э.М. Попова (6), Е. З. Зиндера (7), В.Е. Деминга (8), стандарта ISO/IEC TR 15504-СММ (9), стандарта ISO/IEC, 2008 г. (11) и т.д., а другие через понятия «работа», «операция» или «процесс» например, определения Т. Давенпорта (3), Межгосударственного стандарта ГОСТ ISO 9001–2011 (12), М. Робсона, Ф. Уллаха (18), Tele Management Forum (22), Британского стандарта BS6143:1992. Руководство по экономике качества (23), С. Джорджа, А. Ваймерскирх (26) и т.д. Но многие исследователи четко не разграничивают, не разделяют понятия «деятельность» и «работа». Также в процессе анализа было установлено, что под устойчивостью бизнес-процесса исследователи понимают цикличность повторяемых действий, однако даже постоянная регулярность не обеспечивает воспроизводимость результата, например, определение стандарта ISO/IEC (11) или В. Г. Елиферова, В. В. Репина (27).

В современных научных публикациях авторы выделяют технологические процессы и бизнес-процессы. Обе данных типа отражают упорядоченные цепочки действий, операций, нацеленные на преобразование «входа» в конечный результат с заданными параметрами. Принципиальные отличительные особенности технологических процессов и бизнес-процессов:

- в отличие от технологических процессов, бизнес-процессам свойственна нелинейная структура выполнения со сложными алгоритмами управления, в составе которой могут быть, например, многовариантные критерии принятия решений, возможность возврата назад с целью повторной доработки или наоборот перемещение вперед при необходимости обхода отдельных операций. Такая сложная логика осуществления бизнес-процесса естественным образом отражается в затратах на выделение, анализ, моделирование, формализацию, регламентацию данных бизнес-процессов [143];

- в отличие от бизнес-процессов, технологические процессы зачастую относятся к деятельности одного производственного подразделения. Основной задачей технологических процессов является обеспечение стабильности, цикличности, ритмичности операций. Бизнес-процесс имеет межфункциональный, кроссфункциональный характер, отражающий взаимодействие нескольких структурных подразделений с ориентацией на устранение разрозненности их взаимодействия;

- процесс описания технологического процесса определяет последовательность выполняемых участниками действий, операций, трансформирующих вход в выход. Процесс описания бизнес-процесса, кроме этого, охватывает и механизм координации, регулирующий распределение задач между исполнителями;

- бизнес-процессы часто менее формализованы, чем технологические процессы. Технологический процесс, как правило, более узкоспециализирован, чем бизнес-процесс и направлен на выполнение определенной технической задачи. В технологических процессах, как правило, детально описан весь процесс, поскольку на выходе предполагается один определенный результат с конкретными параметрами, в отличие от бизнес-процесса, где результат может быть изменен. Стандартизация, формализация бизнес-процессов не подразумевает унифицированный подход к осуществлению всех поставленных задач. Для каждого вида потенциальной продукции существует заранее разработанный и формализованный план обработки;

- координация взаимодействия в рамках бизнес-процесса основана на типовых распространенных организационных практиках, но отличается более сложной структурой взаимодействия по сравнению с технологическим процессом;

- преобразование бизнес-процессов зачастую обусловлено изменениями рыночных условий, тогда как технологические процессы преобразуются существенно реже и только под влиянием каких-либо серьезных внешних или внутренних факторов. Однако необходимо учитывать степень и силу таких изменений, поскольку после каждого изменения объективно возникает задача модификации модели. Отдельная сложность также связана с тем, что затраты на актуализацию этих изменений могут оказаться непозволительно большими и снизить общую эффективность деятельности;

- классификация технологических процессов чаще всего производится по признаку применяемой в них технологии, в то время как классификация бизнес-процессов проводится по более широкому перечню классификационных критериев и признаков [116].

Разнообразие подходов к выявлению категории бизнес-процесс связано с тем, что в управленческом аспекте бизнес-процессы представляют собой «ядро» экономической системы организации. Что же касается методологии и методов их изучения, то она находится на стыке таких экономических категорий как управление, эффективность, результативность, производительность, качество и др. Таким образом, проведенный анализ дает возможность установить, что бизнес-процесс представляет собой комплексное и многогранное понятие, рассматриваемое с разных точек зрения, в различных аспектах [5, 23, 92]. Четкое, полное и детализированное толкование данного понятия имеет принципиальное значение для правильного понимания его сути.

Нужно отметить, что понятия «процесс» и «бизнес процесс» присутствуют во многих нормативных документах [39, 40, 41, 182].

На основе анализа понятия «бизнес-процесс» можно сформулировать определение категории «Бизнес-процесс», как деятельности, являющейся частью системы создания и донесения ценности или добавленной стоимости к целевым потребителям, с учетом влияния ее корпоративной культуры, требований потребителей (клиентов) в рамках заданной организационной структуры и выделенных границ бизнес-процесса посредством воздействия системы регламентированных действий (операций, функций, процедур), преобразующих входы в выходы с использованием ресурсов, направленных на обеспечение деятельности предприятия, сконцентрированных на достижении одной комплексной стратегической цели.

Предложенное авторское определение интегрирует выявленные автором свойства и особенности бизнес-процесса, детально представленные в параграфе 1.2 в контексте требований к управлению бизнес-процессами.

Учитывая недостаточную проработанность в научных публикациях четких, конкретных и полных определений бизнес-процессов по уровню

иерархии, автором в рамках исследования были сформулированы определения иерархии бизнес-процессов, бизнес-процессов верхнего уровня для всего предприятия в целом, среднего и нижнего уровня бизнес-процессов.

Иерархия бизнес-процессов на предприятии – это систематизированная структура расположения бизнес-процессов по уровням в зависимости от их цели, сложности и объема, позволяющая оптимизировать управление предприятием, повысить эффективность выполнения задач и обеспечить согласованность действий всех подразделений предприятия.

Бизнес-процессы верхнего уровня на предприятии – это бизнес-процессы, отраженные в структурной модели предприятия с целью понимания и увязки направлений его деятельности и определения границ процессов на уровне управления топ-менеджеров, выделенные посредством определения и описания видов деятельности предприятия, схем цепочек создания ценности, осуществляемых предприятием, а также состоящие из процессов крупных функциональных подразделений и процессов нижестоящих уровней, которые включают функции отделов и функции, осуществляемых на рабочих местах.

Бизнес-процессы среднего уровня на предприятии – это бизнес-процессы, отраженные в регламентных документах по описанию бизнес-процессов с целью понимания и увязки деятельности предприятия и определения границ процессов на уровне его подразделений, отделов, и направленные на реализацию тактических (среднесрочных) целей предприятия.

Бизнес-процессы нижнего уровня на предприятии – это бизнес-процессы, отраженные в регламентных документах по описанию бизнес-процессов с целью понимания и увязки деятельности предприятия и

определения границ процессов на уровне процедур, функций, операций сотрудников на рабочих местах, и направленные на реализацию оперативных (краткосрочных) целей предприятия.

Карта процессов, как правило, является моделью бизнес-процессов верхнего уровня. В этой модели приводятся все процессы предприятия с максимальным уровнем агрегации, которые описывают всю ее деятельность [71]. Для комплексного понимания и анализа бизнес-процессов предприятия требуется их четкое распределение, выделение по уровням иерархии. Однако, степень детализации должна варьироваться в зависимости от конкретных целей исследования и особенностями каждого отдельного бизнес-процесса.

В процессе разработки карты бизнес-процессов верхнего уровня уже существующего предприятия следует выделить каждый бизнес-процесс этого уровня таким образом, чтобы он находился в сфере ответственности одного из руководителей, топ-менеджеров предприятия. Бизнес-процессы на данном предприятии уже внедрены, также функционирует конкретная организационная структура и текущее распределение функциональных обязанностей, разделение ответственности за каждое направление деятельности предприятия [81].

А в процессе формирования аналогичной карты бизнес-процессов верхнего уровня для нового предприятия, как правило, используется классический подход, подразумевающий переход от целей к процессам, а далее к организационной структуре, выстраиваемой под процессы.

Систематизация, классификация бизнес-процессов организации является важнейшим условием их эффективного анализа и управления. В процессе классификации необходимо четко разделить бизнес-процессы по степени их значимости на первостепенные и второстепенные, а также определить систему критериев, требований по которым будет

формироваться система управления бизнес-процессами [107, 117]. В ходе выделения бизнес-процессов критерии, подлежащие учету, в основном зависят от самого предприятия, его величины, метода управления. Можно определить некоторые общие критерии выделения бизнес-процессов на предприятии. Основные правила выделения бизнес-процессов на производственном предприятии представлены в приложении 2.

Идентификация бизнес-процессов предусматривает определение группы операций (функций) бизнес-процессов, устанавливающих их границы, ответственность подразделений за осуществление данных функций, а также взаимодействие бизнес-процессов между собой [34, 121].

Бизнес-процессы в простейшей классификации делятся на две группы: основные и вспомогательные. Существует простой способ определить к какой группе относится бизнес-процесс. Его определили М. Хаммер и Д. Чампи в своей книге: «Реинжиниринг корпорации: «Манифест революции в бизнесе». В соответствии с этим способом если включение бизнес-процесса в стоимость формируемой услуги или продукции оправдано внешним клиентом предприятия, то данный бизнес-процесс можно отнести к основным. В противном случае этот бизнес-процесс может считаться вспомогательным [162].

Отличительным признаком основных бизнес-процессов выступает их прямое участие в реализации бизнес-ориентаций предприятия. Зачастую список основных бизнес-процессов характеризует зеркальное отражение дерева бизнес-направлений, ориентаций предприятия. Они имеют стратегическое значение для предприятия и не подлежат передаче на аутсорсинг. Любое конкурентоспособное предприятие должно стремиться выполнять эти процессы лучше других в своей отрасли [34, 82, 118, 149].

Разделение бизнес-процессов по видам на основные и вспомогательные является довольно условным. Функционирование

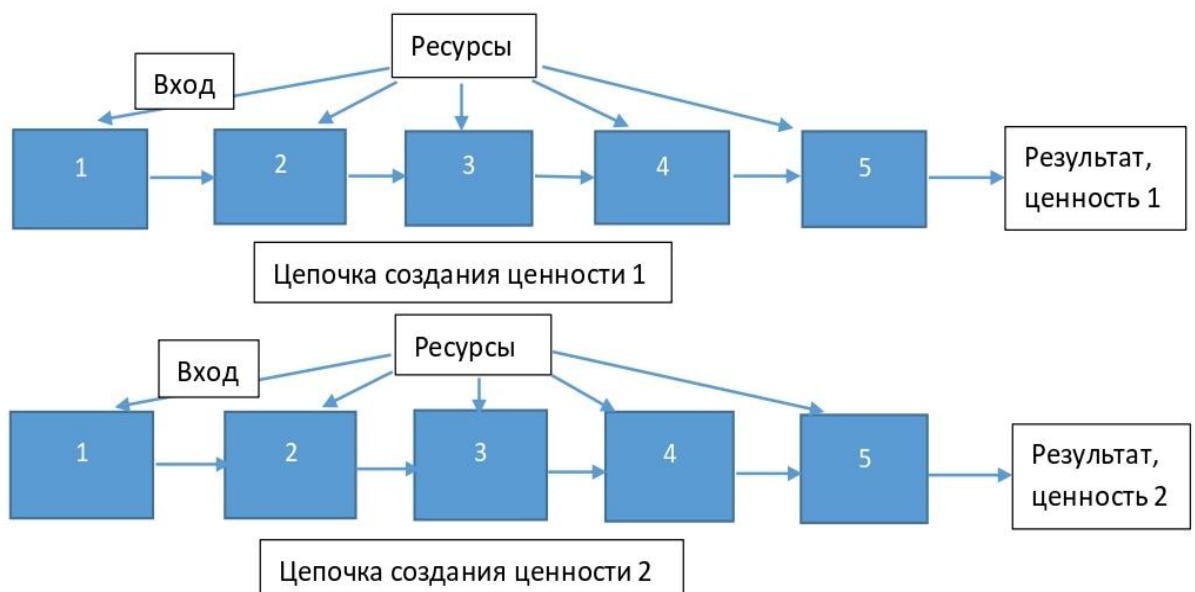
предприятия недопустимо без надлежащей организации вспомогательных бизнес-процессов, которые обладают не меньшей значимостью, чем основные. Признаком определения вспомогательного бизнес-процесса может служить использование выхода (результатов) данного бизнес-процесса многими другими бизнес-процессами и функциональными подразделениями. Как и основные бизнес-процессы, вспомогательные используют корпоративные ресурсы, обуславливают закупку специализированных материалов, могут взаимодействовать с внешними поставщиками.

Бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность) или несут ценностно-образующую функцию [157]. Ключевой целью деятельности бизнес-процессов на предприятии является формирование потребительской ценности выпускаемой продукции или услуг. Потребительская ценность или добавленная стоимость формируется исключительно в результате правильной комбинации ресурсов в осуществляемых бизнес-процессах, выступая закономерным результатом их функционирования. К бизнес-процессам не могут быть отнесены действия или операции на предприятии, не создающие добавленную стоимость или потребительскую ценность, не оказывающие влияния на качество формирования этой стоимости и вместе с тем не являющиеся бизнес-процессами развития или бизнес-процессами управления. Потребительская ценность не будет сформирована, если основные бизнес-процессы прекратят свою работу, а при прекращении деятельности вспомогательных бизнес-процессов, производительность основных бизнес-процессов будет существенно снижаться [23].

Основные бизнес-процессы можно представить в виде цепочки формирования ценности или цепочки добавленной стоимости с разделением основных стадий формирования результатов (рисунок 2).

Например, можно рассмотреть новые материалы в качестве входа, а ценностями могут быть долговечность, безопасность в использовании, надежность и т.д. Вместе данные характеристики формируют высокое качество продукции.

С целью эффективной логики построения следует начинать с конца цепочки: от результата, получаемого внешним клиентом, потребителем. Оформление результатов может быть представлено как на одной, так на разных цепочках ценности, и при этом на разных стадиях цепочки могут как объединяться, так и расходиться.



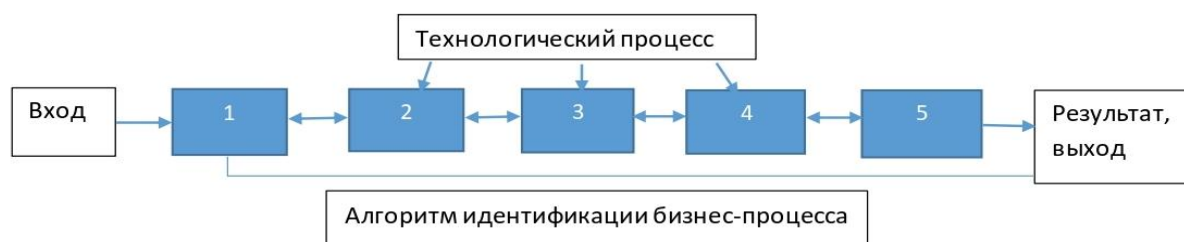
Источник: разработано автором

Рисунок 2 – Цепочки создания ценности

Вспомогательные бизнес-процессы редко соединяются в цепочки ценности в отличие от основных бизнес-процессов. Их можно представить в виде «паутины» структуры бизнес-процессов с соответствующими входами и выходами [121].

На каждом предприятии, в независимости от его профиля, существуют несколько десятков поэтапных цепочек операций. Цепочки операций могут отличаться от цепочек создания ценностей. Пример

цепочки операций изображен на рисунке 3. Благодаря цепочке операций можно выявить бизнес-процесс на предприятии.



Источник: разработано автором

Рисунок 3 – Цепочка операций в бизнес-процессе

Наряду с основными и вспомогательными бизнес-процессами нередко отдельно выделяют и сопутствующие бизнес-процессы, которые представляют собой процессы, непосредственно связанные с производством продукции или оказанием услуг и являющиеся побочными результатами сопутствующей основной производственной деятельности и также обеспечивающие формирование прибыли предприятия [47, 131, 135].

Также некоторые авторы в научных публикациях помимо вспомогательных бизнес-процессов выделяют также и обеспечивающие бизнес-процессы. Принципиальное отличие между ними заключается в том, что вспомогательные бизнес-процессы ориентированы на обеспечение и поддержание бесперебойной деятельности основных бизнес-процессов, а обеспечивающие нацелены на обеспечение и поддержание функционирования всех остальных бизнес-процессов [47, 135].

Вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы связаны с административно-хозяйственной деятельностью, осуществляют ресурсное обеспечение организационной деятельности, что дает позволяет основным бизнес-процессам выполнять свою работу [34, 59, 82, 85, 118, 131, 139, 149].

Управляющие бизнес-процессы направлены на координацию деятельности предприятия в целом. Практически все бизнес-процессы на

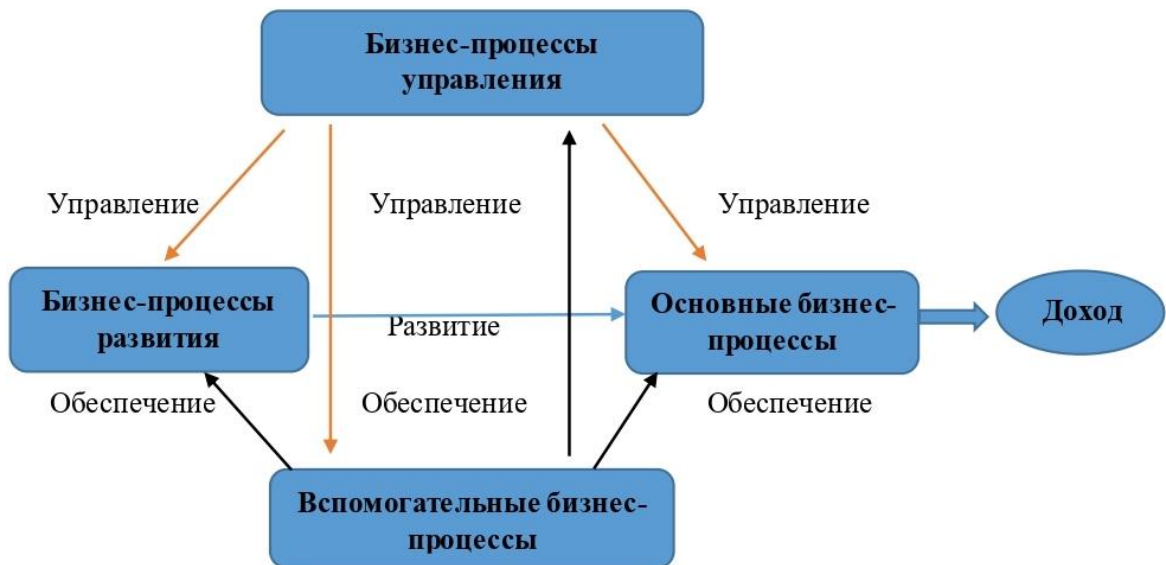
предприятия имеют соответствующие им бизнес-процессы управления. И как правило, они все имеют схожую стандартную структуру, нежели другие бизнес-процессы. Бизнес-процессы управления имеют унифицированный алгоритм реализации, последовательность действий. Бизнес-процессы управления различаются только содержательным наполнением [82, 118, 131, 139].

Согласно некоторым источникам, управленческие бизнес-процессы не всегда рассматриваются отдельно, часто их включают в группу вспомогательных. Аналогично поступают и с бизнес-процессами развития, нацеленными на оптимизацию деятельности бизнес-процесса или предприятия в целом, его показателей, к примеру, модернизация организационных структур и механизмов, внедрение инновационных технологий и т.д. Бизнес-процессы развития обычно на 80% имеют проектную направленность, т.е. являются проектами. В отличие от повторяемых циклических операций, проект в свою очередь, как правило, реализуется разово, и после достижения поставленной цели он заканчивает свое существование. Но далее ему на смену может прийти новый проект, и эта ситуация способна повторяться многократно [82, 131]. Группу бизнес-процессов развития формируют только те проекты чей результат воспроизводим. Это является основным отличием бизнес-процесса от проекта.

На рисунке 4 изображена взаимосвязь основных, вспомогательных бизнес-процессов и бизнес-процессов управления и развития.

Ключевая характеристика особенность бизнес-процессов состоит в различии их финансирования. Расходы на основные бизнес-процессы обычно покрываются за счет выручки от реализации произведенной продукции или услуг, тогда как расходы на бизнес-процессы развития

осуществляются из иных источников, это может быть прибыль организации, либо внешние инвестиции.



Источник: разработано автором

Рисунок 4 – Взаимодействие основных, вспомогательных бизнес-процессов и бизнес-процессов управления и развития

Таким образом, бизнес-процессы развития — это зачастую инвестиционные процессы, направленные на долгосрочное повышение эффективности и, как следствие, получение прибыли.

Если основные бизнес-процессы производят продукцию или сервисы для внешних потребителей, то бизнес-процессы развития ориентированы на улучшение внутренней среды. Результатом их деятельности становятся инновации, новые методики или технологии, способствующие оптимизации работы различных сторон деятельности предприятия [103]. В сущности, все бизнес-процессы развития обеспечивают бизнес необходимыми инструментами для повышения эффективности ключевых показателей.

В данном исследовании была предложена универсальная расширенная многокритериальная классификация бизнес-процессов на предприятиях (таблица 1), разработанная с учетом обобщения различных

подходов их идентификации, а также положений концепции спиральной динамики.

Таблица 1 – Универсальная расширенная многокритериальная классификация бизнес-процессов на производственных предприятиях

Б.1 Предназначение бизнес-процессов, влияние на добавочную стоимость (ценность продукта)	П.1 Функционально-целевая направленность бизнес-процессов	Б.1 П.1.1 Основные (первичные, воспроизводственные) бизнес-процессы
		Б.1 П.1.2 Вспомогательные (обеспечивающие, сопутствующие, поддерживающие) бизнес-процессы
		Б.1 П.1.3 Бизнес-процессы управления
		Б.1 П.1.4 Бизнес-процессы развития
	П.2 Казуальная классификация бизнес-процессов (А.Л. Рыжко)	Б.1 П.2.1 Основные бизнес-процессы
		Б.1 П.2.2 Вспомогательные бизнес-процессы
		Б.1 П.2.3 Обслуживающие бизнес-процессы
		Б.1 П.2.4 Бизнес-процессы оперативного и тактического управления
		Б.1 П.2.5 Бизнес-процессы развития
	П.3 Классификация бизнес-процессов системы менеджмента качества (Л.Ф. Попова)	Б.1 П.3.1 Основные бизнес-процессы
		Б.1 П.3.2 Поддерживающие бизнес-процессы
		Б.1 П.3.3 Управленческие бизнес-процессы
		Б.1 П.3.4 Бизнес-процессы, обеспечивающие систему управления качеством
	П.4 Специфика деятельности бизнес-процессов	Б.1 П.4.1 Типичные бизнес-процессы
		Б.1 П.4.2 Специфические бизнес-процессы
	П.5 Целевая направленность бизнес-процессов	Б.1 П.5.1 Технические бизнес-процессы
		Б.1 П.5.2 Стратегические бизнес-процессы
		Б.1 П.5.3 Внутренние бизнес-процессы
	П.6 Влияние бизнес-процессов на развитие предприятия	Б.1 П.6.1 Тактические бизнес-процессы
		Б.1 П.6.2 Предупреждающие бизнес-процессы
		Б.1 П.6.3 Санирующие (оздоравливающие) бизнес-процессы
		Б.1 П.6.4 Формирующие бизнес-процессы
		Б.1 П.6.5 Позиционные бизнес-процессы
		Б.1 П.6.6 Конъюнктурные бизнес-процессы
Б.2 Бизнес-процессы по отношению к организации	П.7 Потребители бизнес-процессов	Б.2 П.7.1 Внешние бизнес-процессы
		Б.2 П.7.2 Внутренние бизнес-процессы
	П.8 Взаимодействие бизнес-процессов с внешней средой	Б.2 П.8.1 Внутриорганизационные бизнес-процессы
		Б.2 П.8.2 Межорганизационные бизнес-процессы

	П.9 Характер продукции бизнес-процесса	Б.2 П.9.1 Производственные бизнес-процессы
		Б.2 П.9.2 Административные бизнес-процессы
Б.3 Бизнес-процессы по отношению к организационной структуре	П.10 Взаимодействие бизнес-процессов	Б.3 П.10.1 Сквозные или межфункциональные бизнес-процессы: вертикальные и интегрированные бизнес-процессы
		Б.3 П.10.2 Внутрифункциональные бизнес-процессы: горизонтальные бизнес-процессы
	П.11 Основные элементы сбалансированной системы показателей	Б.3 П.11.1 Финансовые бизнес-процессы
		Б.3 П.11.2 Клиентские бизнес-процессы
		Б.3 П.11.3 Бизнес-процессы производства
		Б.3 П.11.4 Бизнес-процессы развития, обучения и роста
	П.12 Управленческий цикл Деминга-Шухарта	Б.3 П.12.1 Бизнес-процессы планирования деятельности
		Б.3 П.12.2 Бизнес-процессы осуществления деятельности
		Б.3 П.12.3 Бизнес-процессы регистрации фактической информации
		Б.3 П.12.4 Бизнес-процессы анализа и контроля
		Б.3 П.12.5 Бизнес-процессы принятия управленческих решений
	П.13 Роли бизнес-процессов на предприятии	Б.3 П.13.1 Функциональные бизнес-процессы
		Б.3 П.13.2 Структурные бизнес-процессы
Б.4 Иерархия, детализация, сложность, комплексность бизнес-процессов	П.14 Иерархия бизнес-процессов	Б.4 П.14.1 Бизнес-процессы верхнего уровня
		Б.4 П.14.2 Бизнес-процессы среднего уровня
		Б.4 П.14.3 Бизнес-процессы нижнего уровня
	П.15 Взаимосвязь бизнес-процессов	Б.4 П.15.1 Монопроцессы
		Б.4 П.15.2 Связанные процессы
		Б.4 П.15.3 Вложенные процессы или подпроцессы
	П.16 Сложность бизнес-процессов	Б.4 П.16.1 Простые бизнес-процессы или тривиальные
		Б.4 П.16.2 Сложные бизнес-процессы или нетривиальные
	П.17 Комплексность бизнес-процессов по отношению к продукции	Б.4 П.17.1 Макропроцессы
		Б.4 П.17.2 Микропроцессы
	П.18 Взаимосвязанность	Б.4 П.18.1 Локальные (фрагментированные) бизнес-процессы

	отдельных частей бизнес-процесса	Б.4 П.18.2 Интеграционные бизнес-процессы
	П.19 Последовательность деятельности бизнес-процессов	Б.4 П.19.1 Последовательные бизнес-процессы
		Б.4 П.19.2 Параллельные бизнес-процессы
		Б.4 П.19.3 Смешанные бизнес-процессы
		Б.4 П.19.4 Линейные бизнес-процессы
		Б.4 П.19.5 Нелинейные бизнес-процессы
	П.20 Место бизнес-процесса в цепочке бизнес-процессов	Б.4 П.20.1 Совокупные бизнес-процессы
		Б.4 П.20.2 Начальные бизнес-процессы
		Б.4 П.20.3 Промежуточные бизнес-процессы
		Б.4 П.20.4 Заключительные бизнес-процессы
Б.5 Взаимосвязь бизнес-процессов с жизненным циклом продукции, предприятия	П.21 Бизнес-процессы по этапам жизненного цикла	Б.5 П.21.1 Создаваемые бизнес-процессы
		Б.5 П.21.2 Устоявшиеся бизнес-процессы
		Б.5 П.21.3 Развивающиеся бизнес-процессы
		Б.5 П.21.4 Регрессирующие бизнес-процессы
		Б.5 П.21.5 Уничтоженные бизнес-процессы
	П.22 ГОСТ Р ИСО 9001:2015	Б.5 П.22.1 Бизнес-процессы высшего руководства
		Б.5 П.22.2 Бизнес-процессы менеджмента ресурсов
		Б.5 П.22.3 Бизнес-процессы жизненного цикла продукции
		Б.5 П.22.4 Бизнес-процессы мониторинга, измерения и улучшения
	П.23 Взаимосвязь бизнес-процессов с концепцией спиральной динамики	Б.5 П.23.1 Бизнес-процессы чистых доминирующих уровней
		Б.5 П.23.2 Бизнес-процессы промежуточных доминирующих уровней
	П.24 Применение бизнес-процессов	Б.5 П.24.1 Бизнес-процессы на уровне инжиниринга
		Б.5 П.24.2 Бизнес-процессы на уровне функционирования предприятия
		Б.5 П.24.3 Бизнес-процессы на уровне реинжиниринга
	П.25 Дискретность бизнес-процессов	Б.5 П.25.1 Бизнес-процессы непрерывного повторения
		Б.5 П.25.2 Бизнес-процессы периодического повторения
Б.6 Формализация и автоматизация бизнес-процессов	П.26 Формализация или структурированность бизнес-процессов	Б.6 П.26.1 Хорошо структурированные бизнес-процессы
		Б.6 П.26.2 Средне структурированные бизнес-процессы

		Б.6 П.26.3 Плохо структурированные бизнес-процессы
		Б.6 П.26.4 Не структурированные бизнес-процессы
	П.27 Автоматизация бизнес-процессов	Б.6 П.27.1 Автоматизированные бизнес-процессы
		Б.6 П.27.2 Полуавтоматизированные бизнес-процессы
		Б.6 П.27.3 Механизированные бизнес-процессы
		Б.6 П.27.4 Неавтоматизированные бизнес-процессы
	П.28 Устойчивость (регулируемость, регламентированность) бизнес-процессов	Б.6 П.28.1 Инновационные (динамические) бизнес-процессы
		Б.6 П.28.2 Программируемые (статические) бизнес-процессы
Б.7 Результативность бизнес-процессов	П.29 Продуктовый признак бизнес-процессов	Б.7 П.29.1 Материально-вещественные бизнес-процессы
		Б.7 П.29.2 Нематериальные бизнес-процессы
	П.30 Отношение к знаниям и информации	Б.7 П.30.1 Передающие бизнес-процессы (обучение)
		Б.7 П.30.2 Информационные бизнес-процессы (собирающие и обрабатывающие)
		Б.7 П.30.3 Инновационные бизнес-процессы (создающие)
		Б.7 П.30.4 Потребляющие бизнес-процессы (производство и управление)
	П.31 Влияние на эффективность предприятия	Б.7 П.31.1 Ключевые бизнес-процессы
		Б.7 П.31.2 Критические или рискованные бизнес-процессы
	П.32 Стоимость производства промежуточного продукта бизнес-процесса	Б.7 П.32.1 Крупнозатратные бизнес-процессы
		Б.7 П.32.2 Среднезатратные бизнес-процессы
		Б.7 П.32.3 Малоиздержатные бизнес-процессы
Б.8 Прочие классификации бизнес-процессов	П.33 Степень риска бизнес-процессов	Б.8 П.33.1 Высокорисковые бизнес-процессы
		Б.8 П.33.2 Среднерисковые бизнес-процессы
		Б.8 П.33.3 Малорисковые бизнес-процессы
		Б.8 П.33.4 Безрисковые бизнес-процессы
	П.34 Возможность идентификации и проведения измерений нестоимостных показателей бизнес-процессов	Б.8 П.34.1 Полностью измеримые бизнес-процессы
		Б.8 П.34.2 Частично измеримые бизнес-процессы
		Б.8 П.34.3 Слабо измеримые бизнес-процессы

	П.35 Возможность внесения изменений в деятельность бизнес-процессов	Б.8 П.35.1 Легкоизменяемые бизнес-процессы
		Б.8 П.35.2 Трудноизменяемые бизнес-процессы
		Б.8 П.35.3 Неизменяемые или очень трудноизменяемые бизнес-процессы

Источник: разработано автором

Основной целью такой классификации бизнес-процессов является их распределение по группам на основе выделенных определенных признаков. Способ управления бизнес-процессами напрямую зависит от выбора их классификационного признака. Таким образом выстраиваются подходы к управлению ими [9, 11, 61].

Разработанная классификация бизнес-процессов включает 8 блоков и 35 показателей.

Первый блок «Предназначение бизнес-процессов, влияние на добавочную стоимость (ценность продукта)» представлен показателями функционально-целевой направленности бизнес-процессов, взаимосвязью бизнес-процессов с системой менеджмента качества на предприятии, спецификой деятельности бизнес-процессов, влиянием бизнес-процессов на развитие предприятия.

В этом блоке обеспечивающие, сопутствующие и вспомогательные бизнес-процессы не были разделены и относятся к одному виду вспомогательных бизнес-процессов, но отдельно были выделены бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития.

Второй блок «Бизнес-процессы по отношению к организации» представлен показателями бизнес-процессов в зависимости от потребителей их результатов, их взаимодействия с внешней и внутренней средой, характера их продукции.

Третий блок «Бизнес-процессы по отношению к организационной структуре» представлен показателями функционального взаимодействия

бизнес-процессов, а также взаимосвязи с основными элементами сбалансированной системы показателей, управленческим циклом Деминга-Шухарта и ролью бизнес-процессов на предприятии.

Четвертый блок «Иерархия, детализация, сложность, комплексность бизнес-процессов» отражает показатели иерархии бизнес-процессов, внутреннюю взаимосвязанность и взаимодействие бизнес-процессов, сложность, комплексность, последовательность деятельности бизнес-процессов, а также положение бизнес-процесса в цепочке бизнес-процессов.

Пятый блок «Взаимосвязь бизнес-процессов с жизненным циклом продукции, предприятия» представлен показателями соответствия бизнес-процессов этапам жизненного цикла, а также их применением и дискретностью.

Шестой блок «Формализация и автоматизация бизнес-процессов» представлен показателями формализации или структурированности бизнес-процессов, их автоматизации и устойчивости (регулируемости, регламентированности).

Седьмой блок «Результативность бизнес-процессов» представлен показателями разделения бизнес-процессов по продуктовому признаку, отношению к знаниям и информации, влиянию на эффективность предприятия и стоимости производства промежуточного продукта бизнес-процесса.

Восьмой блок «Прочие классификации бизнес-процессов» представлен показателями степени риска бизнес-процессов, возможности их идентификации и проведения измерений нестоимостных показателей, а также возможности внесения изменений в их деятельность.

Классификация бизнес-процессов имеет важное значение для управления деятельностью предприятия, поскольку данная работа позволяет определить, какие операции осуществляются на предприятии, их

предназначение, специфику и дублирующие операции, установить области деятельности, не участвующие ни в каких бизнес-процессах [15, 131], а также оценить и проанализировать важность, вклад и влияние каждого бизнес-процесса на деятельность предприятия. Что, несомненно, важно для эффективного управления им. Классификация, систематизация бизнес-процессов может служить фундаментом для разработки методики управления бизнес-процессами [19]. В современных условиях особую значимость и актуальность для предприятия приобретает управление бизнес-процессами с целью обеспечения эффективного достижения целей, установленных на предприятии.

1.2 Трансформация подходов к управлению бизнес-процессами на производственном предприятии в новых условиях ведения бизнеса

Бизнес-процесс представляет собой объект управления с присущими ему характерными факторами: ресурсами, необходимыми для существования деятельности бизнес-процессов с установленной эффективностью и результативностью; процедур управления изменениями бизнес-процессов; средств и методов достижения установленных результатов и заданных целей; последовательности действий и принятия решений в случае возникновения различных проблем в бизнес-процессе и т.д.

Как объект управления бизнес-процесс на предприятии может представлять собой производственный процесс, маркетинговый, инновационный, процесс антикризисного управления, процесс создания новых ценностей, процесс капитализации предприятия, процесс достижения конкурентоспособности предприятия и т.д. [130].

Производственный процесс представляет собой комплекс сформированных в определенной последовательности процессов труда и других процессов, необходимых для производства продукции [130].

Маркетинговый процесс представляет собой специфический технологический процесс, который состоит из комплекса действий по привлечению клиентов и является составной частью бизнес-процессов на предприятии.

Инновационный процесс рассматривается как порядок действий от момента образования новой идеи до ее практической реализации и его можно отнести к одному из видов бизнес-процессов на предприятии. В общем виде он охватывает следующие виды работ: фундаментальные (теоретические) исследования, прикладные исследования, проектирование, разработку, промышленное производство, строительство, освоение, маркетинг, сбыт.

В работах некоторых авторов тема бизнес-процессов обсуждается в рамках необходимости осуществления антикризисных мероприятий и вывода предприятия из состояния банкротства. Зачастую процессы жизнедеятельности предприятия, находящегося в кризисной ситуации, рассматриваются как возможные пути его совершенствования.

Эффективное управление бизнес-процессами может помочь не только при выведении предприятия из состояния банкротства, но и может предупредить возникновение кризисного положения на предприятии. Управление бизнес-процессами представляет собой прежде всего систематический и заблаговременный процесс поддержания жизнедеятельности предприятия в условиях изменения внешней среды [62, 141]. В процессе совершенствования бизнес-процессов могут быть осуществлены значительные организационные изменения, при этом должны быть учтены потребительские предпочтения на рынке, обеспечено

высокое качество производимой продукции и достигнута оптимальная ценовая политика предприятия [130].

Бизнес-процесс как процесс формирования новых ценностей связан с удовлетворением запросов клиентов. Джеймс Мартин заменил термин «бизнес-процесс» на понятие «поток ценностей», под которым понимается «множество завершенных взаимосвязанных действий в совокупности, создающих какую-либо продукцию, которая имеет потребительскую ценность для клиентов» [87, 186]. Потребитель является самым важным звеном бизнес-процесса, и его требования должны учитываться как на «входе» в процесс, так и на протяжении всей деятельности бизнес-процесса [130].

Бизнес-процесс также необходимо рассмотреть с позиции стратегического управления. Методология стратегического управления ориентирована на предотвращение кризисных ситуаций, а также обеспечение целенаправленного развития предприятий и осуществляется в виде целенаправленных бизнес-процессов.

Стратегия является подробным всесторонним комплексным планом, созданным для обеспечения выполнения миссии предприятия и достижения его целей. Стратегию можно рассмотреть и как процесс.

Стратегическое управление представляет собой процесс принятия и реализации стратегических решений, главным звеном которого является стратегический выбор, сформированный на соотнесении собственного ресурсного потенциала с угрозами и возможностями внешней среды. Стратегия способствует консолидации бизнес-процессов и концентрирует на долгосрочном развитии предприятия.

Стратегическое управление представляет составную часть бизнес-процессов на предприятии. В рамках данного исследования система

управления рассматривается как метод планирования и реализации бизнес-процессов.

С.В. Рубцов акцентирует внимание на одной существенной особенности бизнес-процессов: «бизнес-процесс – это не действие, осуществляемое прямо в текущий момент времени, а только лишь представление этих действий, модель, абстракция. Данное задуманное представление действий может быть и не осуществлено. Вследствие этого эффективность реализации бизнес-процесса не есть тоже самое, что эффективность самого бизнес-процесса. Например, ошибки исполнителя бизнес-процесса могут значительно снизить эффективность реализации бизнес-процесса» [132].

Таким образом, под эффективностью бизнес-процесса понимается идеальная спланированная оценка его деятельности, получаемая в процессе моделирования деятельности предприятия [6, 130].

Первым важным этапом управления бизнес-процессами является планирование. Далее можно выделить следующие этапы: организация, оценка эффективности и анализ, совершенствование и контроль. Оценка эффективности бизнес-процессов проводится и на этапе их планирования.

Стандарт ISO 21500 «Руководство по проектному менеджменту» характеризует проект как комплекс уникальных взаимосвязанных операций, имеющих четкие временные границы и нацеленные на достижение конкретного поставленного результата [38]. Данная формулировка предполагает, что проект включает в себя процесс, но существуют и альтернативные точки зрения. По содержанию проектом является комплекс работ, связанных с достижением поставленной, специфической, уникальной цели. Под особенностью такой цели можно понимать ее неповторимость, предполагающую, что субъект на начальном этапе может не иметь четкого ясного представления о планируемом

конечном результате и способе его достижения, поэтому необходима предварительная детализированная проработка. В случае, если реализованный способ выполнения работ по проекту доказал свою эффективность, организация может попытаться стандартизировать эти успешные практики для их последующего регулярного применения с целью достижения конкретного установленного результата. Таким образом, проект мягко эволюционирует в процесс, но обратная трансформация при этом невозможна [156].

Недопустимым действием является замещение понятий процесс и проект. Зачастую говорят о проектном подходе, но подразумевают именно процессный. Применяя в качестве критерия характеристику «воспроизводимость результата», предложенное автором определение дает возможность четко выделить отличие процесса от проекта.

Первым важным этапом управления бизнес-процессами является планирование. Далее можно выделить следующие этапы: организация, оценка эффективности и анализ, совершенствование и контроль. Оценка эффективности бизнес-процессов проводится и на этапе их планирования.

На начальной стадии планирования или идентификации бизнес-процессов предприятия рекомендуется определить целевую аудиторию: потенциальных потребителей или внешних клиентов и продукции, которую они будут потреблять и затем логично выделить шаги (этапы процесса), требуемые для формирования данной продукции. Выделив перечень необходимых процессов, открывается возможность построения схемы организационной структуры, основанную на бизнес-процессах. Данный подход носит достаточно упрощенный характер. В уже существующем действующем предприятии невозможно полностью проигнорировать действующую иерархическую структуру и построить на основании бизнес-процессов новую структуру за короткий промежуток времени.

У бизнес-процесса существуют различные типы клиентов (рисунок 5). Некоторые авторы под понятием клиент понимают только внешнего потребителя, что искажает сущность термина «бизнес-процесс». Вторичные выходы бизнес-процесса в отличие от первичных выходов не являются его основной целью. Вторичные выходы часто служат входом для других бизнес-процессов [7]. Изображенные категории на рисунке могут отсутствовать либо пересекаться.



Источник: разработано автором

Рисунок 5 – Поставщики и клиенты бизнес-процесса

Поставщиком бизнес-процесса является субъект, предоставляющий ресурсы (входы) для процесса. Поставщиков можно разделить на внешних, внутренних, первичных или вторичных.

Внешние поставщики бизнес-процесса – это организации, подразделения или должностные лица сторонней организации.

Внутренние поставщики бизнес-процесса – это другие бизнес-процессы организации, подразделения или должностные лица.

Первичные поставщики бизнес-процесса обеспечивают первичный вход, вторичные поставщики соответственно вторичный вход.

Клиентом или потребителем бизнес-процесса является субъект, который получает результаты бизнес-процесса.

Первичный клиент бизнес-процесса получает или использует основные (первичные) выходы бизнес-процесса. Бизнес-процесс предназначен для удовлетворения первичных клиентов.

Вторичный клиент бизнес-процесса получает или использует побочные (вторичные) выходы бизнес-процесса.

Внешний клиент бизнес-процесса – это организация, подразделение или должностные лица сторонней организации, которые получают результаты (выходы) бизнес-процесса.

Внутренний клиент бизнес-процесса – это другой бизнес-процесс организации, подразделение или должностные лица, которые получают результаты (выходы) рассматриваемого бизнес-процесса. Собственно, от работы внутренних клиентов зависит в большей степени качество производимой продукции или услуг [165].

Косвенный клиент бизнес-процесса непосредственно не получает первичный выход процесса, но его затрагивают различные неполадки в работе процесса, например, нарушение сроков или технологии.

В схеме (рис. 5) под внешним потребителем подразумевается конечный потребитель, использующий результаты бизнес-процесса согласно потребительским свойствам для личных целей. Тогда как внешним клиентом может быть посредник, например, продавец продукции или услуг.

Процедура идентификации бизнес-процессов предполагает выявление их ключевых элементов: необходимых ресурсов, входов, конечных потребителей, выходов, производимых результатов, ответственных сотрудников-исполнителей, выполняющих функции и достигающих целевых показателей. Распределение ролей между участниками-исполнителями бизнес-процесса осуществляется с учетом

существующей организационной структуры, при этом может предполагаться ее корректировка и более детализированная проработка. Полученные в процессе результаты идентификации бизнес-процессов применяются при разработке показателей эффективности работы для исполнителей и конкретизации их должностных обязанностей [138].

Количество бизнес-процессов, установленных на предприятии, напрямую зависит от действующей системы управления и величины предприятия. Размер бизнес-процесса устанавливается разделением сквозной цепочки формирования продукта на промежуточные участки (процессы, подпроцессы, функции). При выделении бизнес-процессов нужно учитывать технологическую цепочку формирования продукции. Для целей управленческого учета лучше, когда неразрывная цепочка разделена на конечное количество частей, каждый из которых заканчивается формированием завершеного или промежуточного продукта, для которого можно вычислить затраты на его формирование на данном отрезке.

Оптимальным методом при определении границ бизнес-процессов является их максимальное соответствие зонам ответственности сотрудников существующих функциональных подразделений предприятия. Данный принцип позволяет минимизировать потенциальные конфликты в процессе межфункционального взаимодействия и распределения зон ответственности за итоговые результаты деятельности бизнес-процессов. Стоит учитывать, что формирование подразделений всегда предопределено необходимостью осуществления конкретных функций, производства определенной продукции. Деятельность таких подразделений обязательно фиксируется в соответствующей регламентирующей документации в виде различных положений о подразделениях и должностных инструкциях сотрудников.

Специфика деятельности бизнес-процессов уникальна для каждого предприятия, поэтому их выделение не подчиняется каким-либо строгим стандартам и требует творческого подхода [18, 46]. Но в научной профессиональной сфере существуют общепринятые подходы к выделению бизнес-процессов, среди них можно выделить:

- Функциональный подход предполагает выделение бизнес-процесса на основе их локализации в рамках компетенции определенного структурного подразделения, его функциональной зоны ответственности. Такой подход к выделению бизнес-процессов является базовым. Но зачастую на практике бизнес-процесс выходит за пределы зоны ответственности одного действующего функционального подразделения [138].

- Продуктовый подход базируется на принципе ориентации границ бизнес-процессов на конечный результат деятельности, произведенный продукт. В данном случае границы бизнес-процессов устанавливаются в соответствии с их деятельностью и имеют межфункциональную направленность. Практическая реализация данного подхода является достаточно сложной в разработке и внедрении.

- Подход, основанный на анализе добавленной ценности. Суть подхода состоит в том, что основное фокус внимания транслируется не на сам продукт как таковой, а ту полезность, которую он может дать потребителю. При этом подходе границы бизнес-процесса определяются точками создания значимой для потребителя ценности. В рамках данного подхода, как правило, производится дифференциация бизнес-процессов на основные и вспомогательные, обеспечивающие жизненный цикл бизнес-системы. В совокупности данные бизнес-процессы формируют цепочку создания ценности.

- Матричный подход базируется на визуализации модели бизнес-процессов в виде матрицы, где каждым элементом является отдельный определенный бизнес-процесс, отображающий подсистемы и периоды жизненного цикла производства продукции.

- Отраслевой подход базируется на использовании типовых референтных моделей, разработанных для коммерческих, производственных, логистических и т.п. предприятий по отраслям [43, 45].

На основании проведенного исследования основных элементов, характеристик, показателей бизнес-процессов, таких как масштаб (величина), содержание, временные характеристики (длительность), стоимостные показатели, роли в процессном управлении автором были систематизированы, сформулированы основные принципы, правила их выделения, представленные в приложении 2.

Количество бизнес-процессов, находящихся в подчинении у одного владельца, не должно быть слишком большим, превышать типовые нормы управляемости. В среднем в распоряжении у одного владельца рекомендовано не более семи бизнес-процессов. Вместе с тем, при формировании бизнес-процессов на предприятии по принципу декомпозиции (вложенности) сверху вниз из-за сложности управления объектами для менеджеров верхнего уровня число данных процессов должно быть меньше семи.

От величины и нормы управляемости примерное количество бизнес-процессов на предприятии составляет от 20 до 40.

Для управления бизнес-процессом нужно сформировать комплект документации: регламент бизнес-процесса, должностная инструкция владельца бизнес-процесса, документация по выполнению технологии бизнес-процесса исполнителями [66, 134].

Эффективное управление бизнес-процессами требует глубокого понимания их сущности и принципов функционирования. Создание эффективной управленческой системы возможно только при условии однозначного определения всех элементов, объектов, входящих в ее систему. В контексте процессно-ориентированного управления предприятием бизнес-процесс является ключевым объектом управления. При этом содержание объекта управления и происходящие в нем трансформации определяют содержание субъекта управления и его дальнейшее развитие [7, 130]. В теории управления под субъектом управления понимают лицо, группу людей или организацию, принимающую решения и управляющую объектами, бизнес-процессами или отношениями посредством влияния на управляемую систему с целью достижения установленных целей.

Общая схема управления бизнес-процессом приведена на рисунке 6.



Источник: разработано автором

Рисунок 6 – Общая схема управления бизнес-процессом

Группами входа в бизнес-процесс являются управляющие воздействия (информация, представленная в виде управленческих документов, регламентов и т.д.), ресурсы (расходные материалы, оборудование, персонал и т.д.) и непосредственно «вход», например,

материальный объект, а именно что трансформируется в течении бизнес-процесса в «выход».

Основным выходом бизнес-процесса является результат, как правило представленный в виде услуги или продукции. В качестве выхода также можно понимать информацию о результатах бизнес-процесса, его ценность. Выходом также может быть информация и отчетная документация, содержащая свидетельства деятельности, производимой в ходе бизнес-процесса.

Нередко возникают сложности с отделением входа от управляющих воздействий для бизнес-процессов, трансформирующих только информационные потоки (управленческие бизнес-процессы). В этом случае непосредственно входом будет являться информация, которая трансформируется в выход (часто применяется в бизнес-процессе однократно).

Наряду со свойствами бизнес-процессов автором были выявлены основные отличительные характеристики бизнес-процессов, представляющие собой требования к управлению бизнес-процессами (рисунок 7).

Стоимость бизнес-процессов. Осуществление деятельности бизнес-процесса требует определенных трудовых и материальных затрат поэтому каждый бизнес-процесс имеет свою стоимость.

Длительность бизнес-процессов. Деятельность каждого бизнес-процесса занимает определенное время. Продолжительность деятельности у всех бизнес-процессов разная. От скорости протекания бизнес-процесса напрямую зависит производительность предприятия.



Источник: разработано автором

Рисунок 7 – Требования к управлению бизнес-процессами

Размер бизнес-процессов и численность сотрудников в них. Бизнес-процессы в зависимости от своего предназначения, цели, технологической цепочки создания продукции, экономической целесообразности, системы управления, размера самого предприятия могут иметь разный размер и количество участников.

Использование определенной технологии бизнес-процессов. Бизнес-процессы должны выполняться по заранее разработанной технологии, но в тоже время необходимо учесть возможность ее изменения. Это требование обусловлено тем, что цель и реализация бизнес-процесса должны меняться вслед за изменением запросов потребителей. Поэтому возможность изменения технологии создания ценности для потребителя (реализуемой бизнес-процессом) должна быть обязательно заложена на уровне всех бизнес-процессов предприятия [23].

В современных исследованиях бизнес-процесс в «узком» понимании представляется технологией производства продукции или услуг. Причем услуги не всегда имеют материальную реализацию в отличие от производства, предполагающего создание конечного продукта. Из этого следует, что четкая воспроизводимость результата является важной отличительной особенностью бизнес-процессов, отличающих их от иных видов деятельности [153].

Целью деятельности любого бизнес-процесса является технология или способ достижения запланированного результата. Технология в общем понимании представляет собой многоуровневую систему, включающую комплекс процессов, методов, материалов и средств, используемых в какой-либо сфере деятельности, и вместе с тем описание методов технического производства с научной точки зрения. А в «узком» понимании технология представляет собой комплекс организационных мер, действий, средств, ориентированных на изготовление, обслуживание, эксплуатацию и/или ремонт продукции с установленными параметрами качества и оптимальными расходами, и установленных текущим актуальным уровнем развития техники, науки и общества в целом. Деятельность в соответствии с технологией дифференцируется на фиксированные и регламентированные составляющие элементы. Воспроизводимость результатов предопределяет

необходимость повторяемости операций, но только лишь одно повторение действий не обеспечивает стабильных выходных результатов. Не следует трактовать процесс, как повторяющуюся последовательность действий, поскольку это не обеспечивает гарантию получения идентичного воспроизводимого результата [153].

Последовательность деятельности бизнес-процессов. Ряд бизнес-процессов подлежит последовательной реализации, друг за другом, формируя цепочки. Данный принцип предопределен конечной целью, необходим для реализации комплексной цели. Пока не завершится деятельность одного бизнес-процесса, не начнется деятельность другого бизнес-процесса.

Параллельность деятельности бизнес-процессов. Не взаимодействующие в данный момент бизнес-процессы могут выполняться параллельно. Но абсолютно все бизнес-процессы должны участвовать в достижении общей цели предприятия.

Наличие четко выделенных границ между бизнес-процессами. Граница бизнес-процесса – это наступление определенного события и/или времени, которые являются точкой отсчета начала выполнения бизнес-процесса и показывают на его завершение. Чтобы получить взаимосвязанную, взаимозависимую систему бизнес-процессов на предприятии необходимо грамотно спроектировать границы бизнес-процессов. Благодаря этому формируется эффективное управление бизнес-процессами.

Классификация бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов является одним из инструментов эффективного управления бизнес-процессами, так как позволяет четко идентифицировать бизнес-процессы в зависимости от разных факторов: своего предназначения, цели, результата и т.д.

Присутствие ролей в бизнес-процессах. Роли в процессном управлении являются одним из важнейших элементов. В деятельности бизнес-процесса всегда участвуют люди, участники бизнес-процесса. Определенная роль работника в деятельности бизнес-процессов предприятия зависит от зоны принимаемой ответственности. Роли сотрудников в деятельности бизнес-процесса не связаны с их должностями. В бизнес-процессе могут быть выделены следующие роли: заказчик (собственник бизнеса, который заинтересован в эффективности работы бизнес-процессов своего предприятия), разработчик бизнес-процессов или архитектор, руководитель бизнес-процесса, ответственный за этап (действие) бизнес-процесса и исполнитель. Одно и то же лицо может иметь разные роли одновременно. Роли в бизнес-процессе способствуют более глубокому пониманию сотрудниками деятельности предприятия, своего места в деятельности бизнес-процессов, усилению взаимодействия работников, что в конечном счете обеспечивает более эффективную работу предприятия в целом.

Взаимосвязанность и интегрированность всех бизнес-процессов на предприятии. При отсутствии всех функционирующих должным образом бизнес-процессов на предприятии достижение определенных целей является невыполнимой задачей. Неэффективная деятельность одного бизнес-процесса или вообще его отсутствие неизбежно воздействует как на производительность других бизнес-процессов, так и на успешность всего предприятия [169]. Корреляция показателя добавленной стоимости изучаемого бизнес-процесса и бизнес-процесса, предыдущего этому помогает определить степень зависимости между бизнес-процессами. Учет данной характеристики в практической деятельности значительно повышает эффективность управления бизнес-процессами. Совокупная добавленную стоимость или ценность для потребителя создается

посредством слаженного взаимодействия всего комплекса бизнес-процессов на предприятии. Следовательно, анализ значимости одного бизнес-процесса без учета его взаимосвязей с другими бизнес-процессами на предприятии неэффективен [23, 87].

Существование цели деятельности каждого бизнес-процесса и наличие общей цели всех бизнес-процессов. Совокупная добавленную стоимость или ценность для потребителя создается посредством слаженного взаимодействия всего комплекса бизнес-процессов на предприятии. Следовательно, анализ значимости одного бизнес-процесса без учета его взаимосвязей с другими бизнес-процессами на предприятии неэффективен. Декомпозиция бизнес-процессов по различным критериям помогает выявить их функциональное предназначение и роль в создании добавленной стоимости (ценности для потребителя). Достижение своей цели каждым бизнес-процессом в совокупности дает возможность достичь нужного общего результата и запланированных значений «выхода» всех бизнес-процессов [23].

Рассмотрение бизнес-процесса как процесса капитализации стоимости предприятия предполагает, что бизнес-процессы должны способствовать увеличению стоимости бизнеса. В работах некоторых авторов сказано, что важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия является рост стоимости собственного капитала. Но необходимо сказать, что цели у бизнес-процессов более широкие и могут быть проанализированы с двух точек зрения:

- с одной стороны, критерием эффективности деятельности бизнес-процессов является непрерывное увеличение стоимости предприятия. Однако, часто при этом самим бизнес-процессам не уделяется должного внимания, внимание направлено на обеспечение роста уровня благосостояния собственников. Целью управления бизнес-процессами не

является только лишь одна максимизация стоимости бизнеса. На предприятии одновременно решается большое количество задач управления, к примеру, связанных с обновлением ассортимента, выходом на новые рынки сбыта, привлечением внешних инвесторов, осуществлением антикризисного менеджмента и т.д.

- с другой стороны, чрезмерное стремление собственников предприятия к максимизации его стоимости может угрожать его устойчивости и стабильности развития, а для бизнес-процессов в свою очередь - определению неэффективных целевых установок.

Во избежание развития подобной ситуации необходимо проведение периодической своевременной оптимизации управления бизнес-процессами и достижение согласия интересов в процессе выбора стратегии их реализации [130].

В современных условиях глобализации мировой экономики исследование бизнес-процесса при рассмотрении его в качестве процесса достижения конкурентоспособности предприятия раскрывает актуальную для множества отечественных организаций проблему, определяющую цель - совершенствование конкурентной стратегии.

Современный менеджмент, обладая множеством средств и методов, дает возможность определить необходимую конкурентную стратегию развития предприятия. В настоящий момент широко применяются концепции управления, направленные на бизнес-процессы, например, технологии «производство точно в срок», «всеобщее управление качеством», реинжиниринг бизнес-процессов и т.д. [27, 58, 94, 133, 153].

Применяя данные концепции, деятельность предприятия рассматривается как единый процесс, меняя составные элементы которого можно получить значительное и устойчивое конкурентное преимущество на рынке [107, 130, 148, 160].

Взаимосвязь бизнес-процессов и бизнес-модели предприятия. Степень соответствия бизнес-модели и бизнес-процессов предприятия прямо влияет на степень эффективности всего предприятия в целом. При отсутствии установленной тесной связи между бизнес-моделью и бизнес-процессами предприятия нарушается связь между добавленной стоимостью и ее потребительской оценкой (потребительской ценностью) [15, 23, 154, 159].

Ориентированность бизнес-процессов на потребителя (внешнего или внутреннего). Первым принципом всеобщего управления качеством является ориентация на потребителя. Менеджмент качества предполагает, что качество производимой продукции или услуг в первую очередь определяют клиенты предприятия. Осуществляя свою деятельность, предприятие не только должно ориентироваться на текущие потребности и интересы клиентов, реализовывать их требования, но и суметь превзойти их ожидания, предусмотреть их будущие потребности. Степень удовлетворенности потребителей можно определить с помощью различных подходов: показателей, измеряемых производителем с помощью анализа производственно-хозяйственной деятельности за определенный период (количество потребителей, доля рынка, объем продаж на одного потребителя в год и др.) и показателей, формируемых самими потребителями (удовлетворенность потребителей качеством продукции или услуг, сервисом и т.д.) [133].

Бизнес-процессы подлежат документированию. Бизнес-процессы должны быть заранее разработаны и описаны. Документирование бизнес-процессов обеспечивает бизнес-процессам официальный статус, а также способствует достижению их соответствия необходимым требованиям, обеспечению определенной подготовки сотрудников, цикличности бизнес-

процессов и их мониторингу, анализу и оценки их результативности и эффективности.

Бизнес-процессы формируются во взаимосвязи со стратегией предприятия. Бизнес-процессы предприятия ориентированы на создание для клиентов определенной продукции или услуг. Эту деятельность необходимо четко организовать и структурировать. Для лучшего понимания деятельности по обслуживанию клиентов следует определить свою целевую аудиторию, составить портрет клиента, выявить его потребности и выделить преимущества своей продукции или услуг относительно конкурентов. Без этого невозможно точно выделить требования к бизнес-процессам. Эти задачи относятся к стратегии действий предприятия на рынке. Система бизнес-процессов, определяя эффективность работы с клиентами и поставщиками, является главным компонентом стратегии предприятия [14].

Зависимость эффективности бизнес-процессов от корпоративной культуры на предприятии. Корпоративная культура, являющаяся сложным социально-психологическим феноменом, представляет собой систему характерных образов, представлений, знаний, паттернов поведения и комплекса ценностей, негласно принятых на предприятии [44, 60, 69, 110]. Корпоративная культура и модель управления представляют собой две стороны одной медали, находящиеся в тесной взаимосвязи и которые нельзя отделить друг от друга. Одна модель управления будет эффективна для одной корпоративной культуры, другая – для другой. Эффективная корпоративная культура комплексно воздействует на все аспекты деятельности предприятия, охватывая все бизнес-процессы предприятия способствует объединению сотрудников вокруг целей предприятия, развитию общего стратегического видения путем реализации поставленных перед каждым конкретным работником задач, согласованности их действий,

а также формирует ответственное отношение к результатам труда, к качеству производимой продукции или услуг, к взаимодействию с потребителями, формируя стандарты общения и способствуя тем самым повышению конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем корпоративная культура формирует внутреннюю среду, атмосферу доверия и сотрудничества, социально-психологический климат в коллективе, способствуя преодолению барьеров между подразделениями, отделами предприятия, оказывая содействие в решении ситуаций, не отраженных в каких-либо документах, а также способствуя появлению инициатив, инновационных решений, ориентированных на совершенствование бизнес-процессов [53, 64, 68].

Ценности, представляющие собой ядро, ключевой элемент корпоративной культуры обязательно должны быть определены на предприятии. Постоянный контроль деятельности каждого сотрудника на предприятии невозможен. Разными сотрудниками работа может выполняться по-разному и не всегда качественно, даже если она отражена в регламентных документах и в ней установлены ключевые показатели эффективности [53]. Ценностно-ориентированный подход повышает эффективность управления предприятием посредством регулирования поведения участников бизнес-процессов под влиянием определенных ценностей [26, 109]. Должным образом проработанная система коммуникаций обеспечивает эффективное внедрение ценностно-ориентированного подхода. С помощью эффективно выстроенной системы коммуникаций можно добиться внедрения всех необходимых в текущий момент ценностей на предприятии. Поэтому можно утверждать, что ценности лежат в основе всей системы управления предприятием [53, 55].

Понятие «общие ценности», являющееся важнейшей характеристикой концепции «управления ценностями» было сформулировано С. Доланом и

С. Гарсией. Дальнейшее развитие данное понятие получило в работах А. Грофа, Ш. Шварца, А. И. Пригожина и других авторов. Важнейшим инструментом управления персоналом на предприятии, создающим конкурентное преимущество, является наличие ценностей, отражающих как индивидуальные, личные ценности, так и коллективные, принятые на предприятии корпоративные ценности работников. Особенно значимым источником преимущества предприятия является соответствие убеждений, взглядов и ценностей руководства предприятия с ценностями ее сотрудников.

К. Кован выделил три уровня в цепочке ценностей человека:

1. Поверхностные ценности: моральные установки и правила поведения, выступающие в качестве стандартов поведения людей и организаций в целом (предметы, события, наблюдаемые действия, цели, формулировка задач, оптимальные методы работы, дресс-код и т.д.).

2. Скрытые ценности, пронизывающие деятельность организации и интерпретирующие особенности образования ценностей первого уровня: идеи, убеждения, нормы, отношения, тенденции (сознательные или бессознательные, имплицитные или эксплицитные). В свою очередь скрытые ценности образуются из ценностей третьего (глубинного) уровня.

3. Глубинные ценности. Исследование происхождения глубинных ценностей лежит в основе концепции спиральной динамики. Именно данный тип ценностей оказывает влияние на формирование мировоззренческих взглядов стратегов и вследствие этого находит свое отражение в корпоративном сознании организации [113].

Работники предприятия на основе разделяемых (общественных) ценностей формируют цели собственной деятельности и принимают участие в постановке и корректировке бизнес-целей предприятия.

Ценности формируют необходимое поведение и являются гарантией успешной адаптации к изменениям и отправной точкой в нестандартных ситуациях. Системы внутренних коммуникаций, как каналы трансляции и совершенствования ценностей предприятия и моделей ценностно-ориентированного поведения имеют важнейшее значение в рамках концепции «управления ценностями».

Ключевой аспект эффективного управления на предприятии с использованием ценностно-ориентированного подхода состоит в гармоничном сочетании ценностных ориентиров со стратегическими ориентирами предприятия. Эффективное управление ценностями может существенным образом увеличить результативность деятельности предприятия, в случае, когда коллективные ценности предопределяются стратегическими ценностями.

Помимо неэффективного управления ценностями, которое влечет за собой отсутствие взаимодействия ценностей и стратегических целей, также отсутствие последнего может способствовать наличию сопротивления персонала изменениям внутренней среды. Развитие концепции взаимовлияния, взаимозависимости ценностей и стратегических целей находится в основе теории «устойчивого развития». Концепция М. Крамера и М. Портера распространяет разделяемые или общественные ценности на все заинтересованные лица: руководство предприятия, работники, партнеры, клиенты и общественные структуры.

Стратегическое планирование предусматривает определение миссии, ценностей, целей, видения и ключевых показателей результативности, по которым определяется уровень достижения необходимых целей [43].

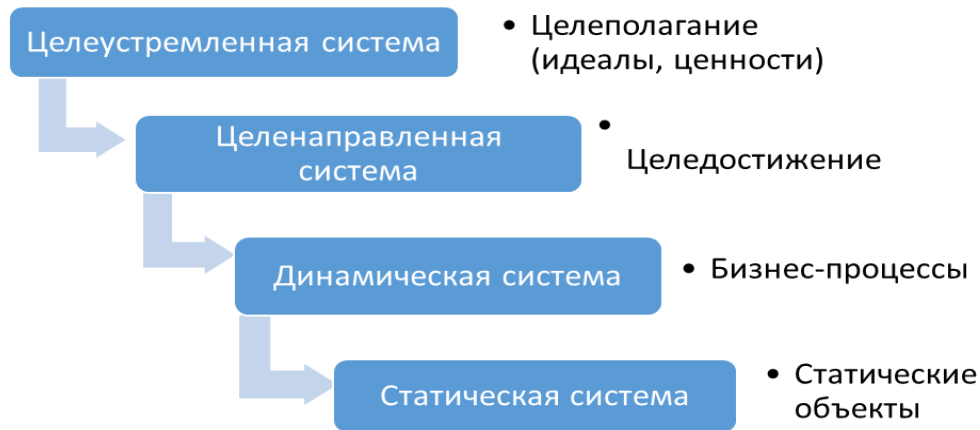
В соответствии с системно-интеграционной теорией предприятия Клейнера Г.Б., внутренняя структура каждого предприятия состоит из взаимосвязанного и взаимозависимого коалиции семи подсистем, каждая из

которых выполняет определенную деятельность с применением определенного количества ресурсов [80]. Взаимодействие на предприятии осуществляется среди следующих взаимосвязанных организационных подсистем: ментальной, культурной, институциональной, когнитивной (отражающей механизмы познания и корпоративные знания), организационно-технологической и имущественной (отражающей реализацию непосредственного производства продукции, бизнес-процессы предприятия), имитационной (отражающей поведенческие образцы, паттерны, кейсы, заимствованные из управленческой практики функционирования других предприятий и играющие роль объектов имитации на предприятии), поведенческой (отражающей опыт функционирования самого предприятия, изображающий проекцию собственного пути, ориентира развития на внутреннюю среду предприятия, определяющую характер внутренних взаимодействий). Таким же образом внешняя среда предприятия может быть структурирована, разложена в виде семи соответствующих данным подсистем [80].

Таким образом, согласно с системно-интеграционной теорией, можно сделать вывод о присутствии взаимосвязи между ценностями, корпоративной культурой, образом мышления и функционированием всей организации в целом, реализуемое в бизнес-процессах, подразделениях, отделах и т.д.

Также наличие выявленной взаимосвязи между корпоративной культурой и деятельностью предприятия прослеживается в других работах по концептуальному анализу и синтезу в теоретическом исследовании и проектировании социально-экономических систем, где отражено наличие взаимодействия динамических систем, охватывающих бизнес-процессы, представленные в виде сети или цепочек, и систем целеполагания (целеустремленная система) и целедостижения (целенаправленная система)

на предприятии. Основу системы целеполагания составляют идеалы и ценности. Ценности, формирующиеся из идеалов, преобразуются в цели, достижение которых реализуется в целенаправленной системе, т.е. в системе целедостижения (рисунок 8).



Источник: разработано автором

Рисунок 8 – Иерархия систем на предприятии

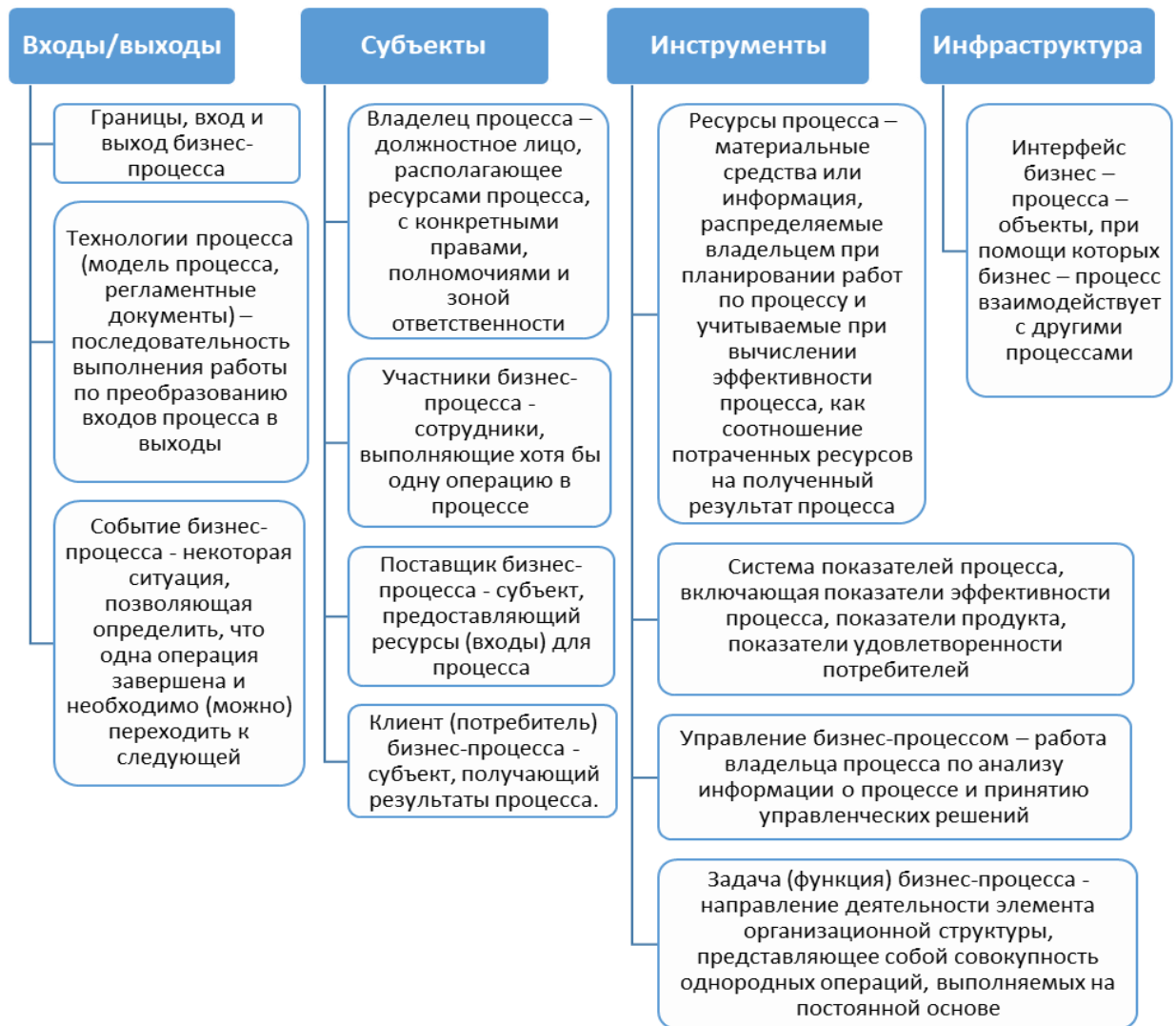
Системно-интеграционную теорию предприятия Клейнера Г.Б. и концепцию иерархии систем на предприятии можно отнести к моделям влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия [44]. Также среди основных, наиболее распространенных, значимых моделей влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия и соответственно бизнес-процессы можно выделить процессную модель американского исследователя В. Сате, модель совершенства американских исследователей Т. Питерса и Р. Уотермана, модель Р. Квина и Дж. Порбаха «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», модель диагностики корпоративной культуры Д. Денисона, модель AGIL американского исследователя, социолога Т. Парсонса, концепцию спиральной динамики, сформированную Д. Беком и К. Кованом на основе теории эмерджентных циклических уровней существования К. У. Грейвза [13, 44, 79, 81, 95, 178, 179, 180, 181]. Среди представленных исследованных

моделей концепция спиральной динамики является одним из наиболее универсальных многогранных эффективных инструментов совершенствования корпоративной культуры путем управления, диагностики и совершенствования деятельности бизнес-процессов [44].

К еще одной модели влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия можно отнести модель четырех квадрантов К. Уилбера, представленной в его интегральной теории, предполагающую взаимосвязь: 1) мировоззрений и убеждений людей; 2) поведение людей; 3) организационной культуры; 4) организационной структуры, процессов управления и методов и инструментов работы [124, 155]. Данная модель позволяет выделить влияние каждого уровня концепции спиральной динамики на деятельность бизнес-процессов и предприятия в целом.

Базовые элементы комплексной модели управления бизнес-процессами на предприятии (выходы/выходы, субъекты, инструменты, инфраструктура) представлены на рисунке 9.

Управление бизнес-процессами предполагает их изменение, адаптацию к новым условиям, реструктурирование, т.е. изменение роли и места в иерархии и пр. [45]. Любое управление направлено на изменение, даже если это изменение направлено на сохранение существующего положения, т.е. адаптацию. Изменения вызывают определенную реакцию людей в коллективе и среди руководителей, чаще всего сопротивление. Поэтому любое изменение должно быть тщательно продумано. Если присутствует сопротивление людей, то изменение идет как правило медленно. Поэтому нужно заранее знать какие изменения как повлияют на коллектив и руководителей, а также на эффективность деятельности предприятия. Нужно разрабатывать методы преодоления сопротивления, либо поощрение инициативы. В ряде случаев финансовые методы, инструменты невозможно применить.



Источник: разработано автором

Рисунок 9 – Элементы комплексной модели управления бизнес-процессами

Поэтому необходим поиск нефинансовых инструментов, такими инструментами является воздействие на психологию, на ценности. Далее необходимо подобрать наиболее подходящую методику.

Выводы по главе

На основе проведенного исследования были получены следующие теоретико-методические результаты.

1. В диссертационном исследовании была проанализирована эволюция, история возникновения процессного подхода и понятия «бизнес-процесс» в понимании и представлении различных авторов.

2. Выявлены и проанализированы различия в понятиях «процесс», «бизнес-процесс», «хозяйственный процесс», «технологический процесс» и «проект». Понятие «бизнес-процесс» в научной литературе и управленческих практиках интерпретируется достаточно широко, что вызывает необходимость его детализированного уточнения с целью более точного и глубинного понимания его сущности. В данном исследовании проведен анализ основных признаков, свойств и отличительных особенностей, характеристик бизнес-процессов, отделяющих их от других видов процессов.

3. Представлено и обосновано авторское определение понятия «бизнес-процесс» с выделенными признаками, свойствами, отличительными особенностями и характеристиками бизнес-процессов, представленных в исследовании в качестве требований к управлению бизнес-процессами.

4. Предложены определения иерархии бизнес-процессов, и бизнес-процессов по уровням, отражающим верхний, средний и нижний уровень, наиболее полно отражающих суть бизнес-процессов, выделенных по уровням иерархии.

5. Обоснована необходимость разработки собственной классификации бизнес-процессов. Проанализированы основные модели построения цепочек ценностей бизнес-процессов, исследовано взаимодействие основных, вспомогательных бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления. На основе существующих классификаций различных зарубежных и отечественных авторов в работе представлена авторская разработанная классификация бизнес-процессов.

6. В качестве объекта управления бизнес-процесс исследован в диссертации в различных трактовках как производственный процесс, инновационный, маркетинговый, процесс формирования новых ценностей, процесс антикризисного менеджмента, процесс капитализации предприятия, процесс достижения его конкурентоспособности и т.д.

7. Проанализированы разные типы потребителей (клиентов) бизнес-процессов, приведены общепринятые подходы к выделению бизнес-процессов, сформулированы основные правила выделения бизнес-процессов, представлена общая схема управления бизнес-процессом.

8. Приведена необходимость выделения взаимосвязи между корпоративной культурой, ценностями, бизнес-процессами и деятельностью предприятия в целом. Проанализированы основные модели влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия различных авторов и элементы комплексной модели управления бизнес-процессами.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Методика применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии

Основу концепции спиральной динамики составляют исследования американского психолога К. Грейвза, выявившего принципы развития уровней человеческих био-психо-социальных систем и сформировавшего в 1950-х годах 20 века теорию эмерджентных циклических уровней существования [51, 52, 53, 54, 65]. В тоже время концепция спиральной динамики может быть использована в качестве эффективного инструмента управления человеческим капиталом предприятий и общества с точки зрения его влияния на социально значимые экономические процессы [143, 144, 145].

Концепция спиральной динамики демонстрирует близость с идеями А. Маслоу [25, 51, 70]. Теоретическими идеологами концепции спиральной динамики являлись исследователи К. Кован и Д. Бек, которые опубликовали свои положения касательно данной концепции в 1996 году в одноименной книге. Представление о бирюзовой организации, как наивысшей формы развития бытия было сформулировано Ф. Лалу и развито в работах других исследователей [17, 21, 25, 57, 89, 102, 111].

Новая организационная парадигма учитывала влияние изменения факторов внутренней и внешней среды на изменение потребностей людей, включая изменения трудовой мотивации людей, что позволяет эффективно реагировать на них [142]. Концепция спиральной динамики учитывает имманентность поступательного развития в среде увеличивающейся сложности окружающего мира, то есть присутствие у индивидуальных субъектов деятельности и групп потенциала к непрерывному развитию

адаптивных навыков. В настоящее время, характеризующееся с одной стороны взаимозависимостью экономических агентов, а с другой стороны, растущей изменчивостью и неопределенностью, непрерывное развитие данной составляющей является необходимым условием повышения эффективности деятельности предприятия.

Концепция спиральной динамики является одной из концепций эволюции человеческого сознания и ценностей и представляет собой биопсихо-социально-когнитивную модель, отражающую периоды развития людей, общества, организаций через глубинные ценности. Согласно концепции спиральной динамики, представление людей о самих себе и окружающем мире развивается от простого к сложному, от одномерного к многомерному, от грубого к утонченному. В этом развитии есть определенные закономерности. На каждом предприятии присутствуют некие доминирующие ценности, которые определяют направление развития и поведение на рынке и в отношении сотрудников [73]. В соответствии с концепцией спиральной динамики в стадиях развития предприятия присутствуют аналогичные закономерности, что и в стадиях развития коллектива и личности.

В основе данной концепции находится последовательность циклов, при которой каждый цикл представляет свой уровень сложности и тип, модель или образ мышления, построенный на взаимосвязи двух спиралей: внутренней, отражающей потребности человека, его интеллект, когнитивные и эмоциональные особенности и т.д. и внешней, отражающей окружающие условия жизни человека, эпоху, в которой он живет и иные условия внешней среды. Какие-либо изменения происходят в ситуациях, когда возникает несоответствие параметров внешней спирали параметрам внутренней спирали или наоборот [49, 50, 83]. В приложении 31 представлены иллюстрации влияния внешней окружающей среды на

внутреннюю среду предприятия, учитывая концепцию спиральной динамики.

К. Грейвз, опираясь на концепцию А. Маслоу, позволяющую выявлять ключевые в данный момент потребности человека, разработал теорию, модель эволюции сознания человека. Данная теория демонстрирует динамику потребностей (ценностей) человека, мотивирующих и влияющих на его манеру поведения. Позднее идеи К. Гревза получили свое развитие в исследованиях Д. Бека и К. Кована, заложивших новое направление социопсихологии, где предметом исследования явилась эволюция мотивационных источников поведения человека [74].

Стоит принять во внимание, что уровни отражают не сами конкретные ценности, а скорее представляют собой определенный механизм их систематизации: своеобразный способ «упаковки» этих ценностей, но при этом содержание может быть очень разным, но всегда соответствующим форме «упаковки». Иными словами, основное значение имеет не содержание мыслей и убеждений человека («что» человек думает), а характерные особенности их структурирования и обработки («как» он думает) [54, 83].

Концепция спиральной динамики предполагает, что сознание человека, оказывающее влияние на его поведение, может быть структурировано на несколько иерархических уровней. Каждый уровень этой концепции требует своего определенного подхода к развитию, управлению и социальной интеграции. На развитие сознания человека влияют как внешние изменения условий жизни, так и внутренние изменения, протекающие внутри человека. Развитие осуществляется по спиралевидной траектории. На этапе социальной адаптации к изменениям общество последовательно перемещается через конкретные уровни данной спирали. Каждый следующий этап развития - уровень дополняет

предыдущий новыми недостающими элементами, не отменяя при этом нижестоящие этапы развития. Понимание закономерностей развития сознания предоставляет возможность прогнозировать параметры новых вышестоящих уровней, возникающих на основе предыдущих [145].

Каждый уровень концепции спиральной динамики может отражать, как сбалансированное проявление (светлая сторона), так и несбалансированное проявление (темная сторона). Цель развития заключается в усилении сбалансированного проявления, а также осмыслении и интеграции несбалансированного проявления [20, 49, 54, 55]. Примеры проявления уровней в жизни людей приведены в приложении 32.

Конструктивной составляющей концепции спиральной динамики является «ценностный мем» или «цМем». Понятие «мем» введено в научное сообщество Р. Докинзом, в качестве единицы культурной информации, которая передается от носителя к носителю и может меняться как естественным, так и искусственным образом [65, 174].

Д. Бек и К. Кован в своей концепции анализировали «мемы» как малые единицы, создающие в комплексе с другими элементами «большие мемы» или «мемы высшего порядка» или «ценностные мемы» (цМемы). Они, представляющие собой уровень, в концепции спиральной динамики заменили собой эмерджентные циклические уровни существования в теории К. Грейвза [65].

Понятие «цМем» представляет собой устойчивую приоритетно-смысловую конструкцию, отражающую своеобразный образ, тип мышления человека, его мировоззрение, восприятие мира, набор конкретных установок, менталитет, тип сознания, ценности, элементы мотивации, непосредственно воздействующие на его образ жизни, принятие решений, паттерны поведения и поступки. Роль данной категории является очень важной [50, 60]. ЦМем различен на каждом уровне концепции спиральной

динамики [35, 49, 53, 90]. Основные направления применения концепции спиральной динамики в деятельности предприятий представлены на рисунке 10.

1	• анализ корпоративной культуры, структуры мышления, наиболее свойственные как конкретному человеку, так и коллективу людей
2	• диагностика согласованности предпочитаемого способа мышления и условий существования человека и коллектива
3	• определение и предотвращение конфликтных ситуаций между структурными подразделениями
4	• подбор персонала и предположительная оценка эффективности его работы в организации
5	• выявление лидеров, востребованных на каждом уровне концепции спиральной динамики
6	• разработка перспективных планов развития предприятия и соответствующий выбор актуальных управленческих систем; прогноз будущих возможных изменений и реакция на них

Источник: составлено автором по [52, 60, 75, 76].

Рисунок 10 – Основные направления применения концепции спиральной динамики в деятельности предприятий на основе изменения ЦМемов

ЦМемы, воздействуя на поведение человека, находятся в непрерывном развитии, движении и устанавливают два типа ориентации сознания: эгоистический – «я» (самовыражение) и альтруистический – «мы» (самопожертвование). На уровне «я» человек чувствует себя индивидуальностью, имеющую свои личные интересы, которые он определяет выше интересов коллектива [56]. В сознании «мы» превалирует восприятие человеком себя как части коллектива и постановка

коллективных целей является более важной, чем личных целей [60]. Парадигмы самовыражения отражены теплыми тонами: бежевый, красный, оранжевый, желтый; парадигмы самопожертвования – холодными: фиолетовый, синий, зеленый, бирюзовый [53].

В настоящее время выявлены девять базовых цМемов, но только восемь из них хорошо исследованы и получены доказательства, что человек последовательно проходит их на протяжении жизни [152]. Каждому цМему присвоен свой цвет. Иерархия уровней с цветовым кодированием была впервые предложена К. Кованом. В концепции спиральной динамики выделяются два этапа или яруса. Первый охватывает шесть цМемов: от самого нижнего бежевого до зеленого включительно. Второй охватывает желтый и бирюзовый цМемы, называемыми уровнями второго порядка. Ко второму порядку относится также и недостаточно исследованный коралловый или перламутровый уровень. Во втором ярусе нет потребностей как таковых. Присутствуют лишь бытие. Человек, находящийся во втором порядке в определенной степени независим от окружающих людей. Но при этом при необходимости взаимодействует с ними. Ключевое отличие желтого уровня от нижестоящих уровней – системность. Функционируя на желтом уровне второго этапа, человек получает способность не только принимать решения на уровне всех предыдущих нижестоящих уровней, но и согласовано синтезировать, интегрировать их в своей модели восприятия мира. У человека наступает осознание, что внешний окружающий мир слишком динамичен, эффективность коммуникаций с другими людьми зависит от принятия их мировоззренческих установок, ценностей видения их картины мира. Каждый цМем имеет свои уникальные особенности и по своему важен. Поскольку мир является очень сложной хаотической динамической системой, и для того, чтобы в нем можно было

сосуществовать и взаимодействовать с другими людьми, нужно быть как можно более гибким [53].

Характеристика организаций, предприятий на разных доминирующих уровнях концепции спиральной динамики приведена в приложении 9. В приложении 30 приведены достоинства и недостатки предприятий на доминирующих уровнях второго порядка. В приложении 25 приведено описание уровней участников бизнес-процессов, а также ценности, принципы, установки, методы организации и управления, соответствующие уровням.

Основные закономерности концепции спиральной динамики приведены в приложении 3.

Согласно концепции спиральной динамики, изменение цМема или перемещение на новый уровень требует выполнения определенных шести условий (см.рисунок 11) [52].

1	• наличие потенциала личности или коллектива и готовности к изменениям
2	• решение проблем существования, присущих текущему и предыдущим уровням, чтобы иметь ресурсы и возможности для решения проблем нового уровня
3	• чувство диссонанса и неопределенности на текущем уровне, а именно осознание неспособности решить новые проблемы на данном уровне
4	• идентифицированные и преодоленные барьеры для трансформации, предполагающие снятие препятствий с целью трансформации и перемещению на новый уровень
5	• осознание или инсайт прошлых ошибок, возможных причин проблем, недостатков текущего уровня и имеющихся ресурсов для эффективного решения проблем
6	• консолидация и поддержка, предполагающие наличие благоприятной среды в процессе адаптации к новому уровню

Источник: составлено автором по [52].

Рисунок 11 – Условия изменения цМемов

В случае соблюдения перечисленных на рисунке условий могут появиться новые цМемы и возникнет положительное движение по спирали.

Согласно концепции спиральной динамики, потенциал можно идентифицировать с позиции трех состояний: «открыто», «скованно» (промежуточная вариация между состояниями «открыто» и «закрыто»), «закрыто». Таким образом, чтобы осуществление преобразований было эффективным, нужно не только осознать цМемы личности или группы, но и принять во внимание данные текущие состояния [10, 49]. Подробное описание данных состояний приведено в приложении 4.

Таким образом, выявление данных состояний личности или коллектива позволяет определить вероятность общей трансформации цМема; действия, необходимые для изменения существующих позиций; степень целесообразных модификаций и уровень вызванного изменением стресса. Соответственно, чем более «открыты» цМемные системы, тем лучше они способны реагировать на изменения в среде. Чем более «закрыты», тем больше стресса, тем выше сопротивление, тем сильнее отрицание происходящих изменений. Для успешной трансформации мышление должно быть «открытым», по крайней мере «скованным», но не «закрытым» [10].

Согласно положениям концепции спиральной динамики, существенно важно выявить положение человека, группы, предприятия и/или его элементов с учетом пяти ориентиров на протяжении осуществляющихся изменений [148]. Они представляют собой фазы перехода между уровнями концепции спиральной динамики [8].

Данные фазы обозначены буквами греческого алфавита: «Альфа» (период постоянства и сбалансированности), «Бета» (период неопределенности и сомнений), «Гамма» (период беспорядка и недовольства), «Дельта» (период вдохновенного подъема) и «Новая альфа»

(период стабильности на следующем вышестоящем или нижестоящем уровне) [49, 53]. Подробно данные фазы перехода между уровнями приведены в приложении 5.

Каждый уровень в концепции спиральной динамики отражает тип или образ мышления, а не тип личности, поэтому в разных сферах жизни человека могут доминировать разные уровни [10]. Например, человек может быть строим в семье (синий уровень), предпринимателем на работе (оранжевый уровень), а находясь на стадионе яростно болеть за свою команду (красный уровень). Но даже в этом случае можно выделить наиболее доминирующий уровень, вероятнее всего, который проявляется на работе.

Более того человек может обладать навыками мышления, принципами, инструментами одного уровня и пользоваться ими при необходимости, но при этом находится на другом уровне [65]. Такая ситуация может возникнуть в стадии перехода от одного уровня к другому.

При рассмотрении концепции спиральной динамики выделяются семь вариаций степени изменений [52]. Подробно данные вариации описаны в приложении 6.

Данные вариации, лежащие в основе концепции спиральной динамики, являются наиболее распространенными и при необходимости могут быть расширены и конкретизированы.

Изменения «Прорыв», «Сдвиг вверх», «Квантовое изменение», приведенные в приложении 6, характеризуют вертикальную трансформацию, зачастую ломающую шаблоны и пробуждающую новые цМемы. Подобное изменение также может вернуть предыдущие давно не проявляющиеся цМемы. Вместе с тем, структура цМемов трансформируется, новые цМемы могут стать доминирующими. Вертикальная трансформация для предприятий является кардинальной и

создает новые подходы к ведению бизнеса, а для людей в свою очередь приводит к коренным изменениям в жизни. Для обеспечения эффективного вертикального изменения следует принять во внимание и условия жизни (изменение внешней окружающей среды) и действующую структуру цМемов. Возвращение к прежним обстоятельствам и барьерам, породившим текущие трудности, как правило, не приводит к новым успешным изменениям. Трансформация условий жизни провоцирует проявление новых цМемов [57]. Таким образом, для облегчения перехода людей к мышлению цМемов более высоких уровней или более подходящим формам мышления следует понимать принципы изменения уровней, иметь возможность влияния на их условия функционирования, а также необходимо чтобы эти люди были достаточно открытыми к изменениям.

Авторский алгоритм выявления наиболее вероятной степени изменения цМема в бизнес-процессе и возможной фазы перехода между уровнями при сравнении уровней концепции и состояний лидера и коллектива приведет в приложении 7.

Некоторые аспекты данного алгоритма:

1. Если уровень мышления у большинства последователей более высокий, чем у предполагаемого лидера, то такой лидер может установить свой контроль только применяя методы запугивания или проявления силы.

2. Если на конкретном уровне концепции мышление последователей находится в «скованном» или «закрытом» состоянии, то подход к лидерству должен быть в соответствии с уровнем этих последователей, например, синий уровень лидера для последователей синего уровня, оранжево/зеленый уровень для оранжево\зеленых и т.д. Мышление лидера в «открытом» состоянии способствует более длительному взаимодействию с последователями. Мышление лидера также может находиться в «скованном»

состоянии, но не в «закрытом», иначе успешного взаимодействия с последователями не будет, в случае изменения условий жизни.

3. Если мышление последователей находится в «открытом» состоянии, то мышление лидера с целью наставничества последователей должно находиться немного впереди их положения на спирали (на 0,5 – 1 ступень). Зачастую последователи обгоняют своих лидеров в развитии, что приводит к частой смене руководства.

4. Если коллектив состоит из людей разных уровней, то руководитель должен быть самого высокого уровня в этой группе. Мышление человека на желтом уровне в «открытом» состоянии может быть конгруэнтно в случае необходимости с нижними уровнями. Также этот уровень подходит для управления на уровнях второго порядка, в то время как проявляются бирюзовый и коралловый уровни. Люди уровней второго порядка в «открытом» состоянии могут функционировать на уровнях первого порядка при условии такого же «открытого» состояния людей этих уровней и удовлетворения ими некоторым требованиям второго порядка. При успешном управлении людьми «открытого» состояния можно проявить цМем следующего уровня с учетом реализации всех шести условий изменений цМема.

5. Если уровень лидера находится очень далеко от уровня его последователей, то это может повергнуть коллектив в подавленное, нестабильное состояние или в замешательство, т.к. мышление лидера будет казаться слишком сложным для понимания его последователей [10].

При выборе возможной степени изменения было учтено первое условие изменения цМема: потенциал личности или коллектива. Таким образом, при «открытом» состоянии личности или коллектива возможны все вариации степени изменения. При «скованном» состоянии доступны только первые четыре изменения: корректирование текущей системы

цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз) и растяжка вверх (перемещение вверх). Соответственно при «закрытом» состоянии доступны только первые два изменения: корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения и расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.

Также при выборе возможной степени изменения в каждом конкретном случае необходимо учитывать и остальные пять условий изменения цМема, описанных ранее.

В описании «скованного» состояния, приведенного в приложении 4, отмечено, что движение к будущим цМемам заблокировано барьерами, но при этом предыдущие цМемы все еще доступны. Но это не означает, что движение к будущему цМему невозможно совсем. Ведь ни один человек или коллектив никогда не подпадает под воздействие только одного цМема, а будет находиться одновременно под влиянием минимум трех: предыдущего доминировавшего цМема, нынешнего доминирующего цМема и следующего формирующегося цМема (приложение 3) [95]. Поэтому при выборе возможной степени изменения при «скованном» состоянии лидера или коллектива было учтено два изменения: растяжка вниз (перемещение вниз) и растяжка вверх (перемещение вверх). Конечно в «скованном» состоянии влияние будущего цМема будет не таким сильным как при «открытом» состоянии. Поэтому для запуска изменения, преодоления барьеров при «скованном» состоянии необходимо создать сильный диссонанс.

Самой неблагоприятной фазой перехода между уровнями концепции спиральной динамики является «Гамма», описанная в приложении 4.

Данному периоду свойственны серьезные барьеры, ощущение безысходности, недовольства и пр. Подобный этап возможен при «закрытом» состоянии человека или коллектива, и иногда при «скованном». В «открытом» состоянии наиболее вероятным является то, что человек или коллектив увидят вариант перестройки и не допустят падения от состояния «Бетта» к состоянию «Гамма». Но состояние «Гамма» также может проявиться и в ситуации, когда уровень лидера ниже общего уровня коллектива. Такой лидер с целью сохранения власти в коллективе будет использовать методы запугивания или проявления силы.

Ценностные ориентации руководителей коллективов формируют специфику применяемых ими методов мотивации подчиненных, в то время как ценностные ориентации их подчиненных в значительной степени определяют их реакцию на эти способы. Степень согласованности данных ценностных ориентаций является ключевым фактором, определяющим успешность деятельности всей команды [53, 60].

Практическое применение концепции спиральной динамики состоит в целеустремленном усилении конкретных необходимых в текущий момент уровней для повышения эффективности деятельности. Доминирующие уровни в бизнес-процессах определяются в соответствии с доминирующим уровнем предприятия в целом, а также в связи с выявленными ценностями в бизнес-процессах в соответствии со спецификой их деятельности. Усиление необходимых в данный момент уровней в бизнес-процессах выполняется путем применения инструментов системы управления, определенных для каждого уровня концепции, а также в качестве дополнения наличия людей соответствующего уровня, принимающих участие в деятельности. Любое управленческое воздействие на бизнес-процесс непосредственно отображается в его деятельности [49]. А деятельность в свою очередь воздействует на показатели эффективности

бизнес-процесса и может оказать значительное влияние на результат, в какой-либо степени.

Ключевые инструменты управления и корпоративная культура на каждом уровне концепции спиральной динамики приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные инструменты управления и корпоративная культура на каждом уровне концепции спиральной динамики

Уровень концепции спиральной динамики	Основной инструмент управления уровня для усиления его влияния	Основные элементы системы управления	Корпоративная культура
Бежевый	Инструменты уровня отсутствуют, но во избежание ситуативного проявления бежевого уровня необходима поддержка безопасных и комфортных условий труда.	Системы управления нет	Культура выживания
Фиолетовый	Активизация культуры образного мышления через введение различных ритуалов, традиций, обычаев и т.д.	Неформализованная система управления, поддерживаемая традициями, ритуалами и т.д.	Культура принадлежности или культура традиций
Красный	Оперативное решение конкретных задач	Персональный менеджмент, авторитарное управление	Культура силы и личной власти
Синий	Следование установленным нормативным документам	Регулярный менеджмент, централизация, стандартизация и унификация	Культура правил и порядка
Оранжевый	Стратегическое проектирование	Регулярный, проектный и стратегический менеджмент, частичная децентрализация	Культура достижений
Зеленый	Следование ценностям и миссии	Коллегиальное управление, матричная структура управления, фасилитация, наставничество	Культура согласия
Желтый	Максимальная самоорганизация (высший уровень самоорганизации)	Самоуправляемая и самоорганизующаяся система управления	Культура творчества или самореализации

Источник: составлено автором.

Бирюзовый и коралловый (перламутровый) уровни не рассматриваются, так как в настоящее время они представлены в основном в теории.

Обращение лидеров к подчиненным в бизнес-процессах на разных уровнях: на бежевом – нет лидерства; на фиолетовом – через просьбы; на красном – через поручения и приказы, которые даже могут быть не записаны (при этом, как правило, обратной связи от сотрудника к лидеру нет); на синем – через задокументированные задачи, поставленные сотрудниками в соответствии с их зонами ответственности; на оранжевом – через задачи с установленной ответственностью сотрудников за их достижение; на зеленом – через функционально-матричные задачи от двух и более руководителей, любая задача при этом нацелена на реализацию предназначения предприятия; на желтом – понятие «подчинение» исчезает, появляется единая равноправная самоуправляющаяся команда, мультилидерство.

Для каждого уровня концепции спиральной динамики характерны определенные организационные формы, модели, механизмы, принципы, коммуникационные стратегии и методы принятия решений [48, 51, 53]. Они охватывают все аспекты деятельности предприятия, включая его корпоративную культуру и организационную структуру. Таким образом, осуществляя изменения корпоративной культуры или меняя организационные механизмы нужно прогнозировать реакцию сотрудников на эти изменения, а также учесть необходимый уровень людей для реализации этих изменений [53, 147].

Под экономическим механизмом целесообразно понимать характеристики процесса: методы, способы, средства, нормы, формы функционирования чего-либо или воздействия на что-либо [22, 36].

Рассмотреть инструменты управления для воздействия на бизнес-процесс по уровням концепции спиральной динамики можно в контексте интегральной теории К. Уилбера, предполагающую взаимосвязь в модели четырех квадрантов: 1) мировоззрений и убеждений людей; 2) поведение людей; 3) организационной культуры; 4) организационной структуры, процессов управления и методов работы. Взаимосвязь этих сторон можно рассмотреть в любом феномене или объекте исследования.

Любое изменение в одном из квадрантов вызывает цепочку изменений в остальных трех. С помощью данной модели можно отобразить влияние каждого уровня концепции спиральной динамики на деятельность бизнес-процессов и предприятия в целом. В данной модели четырех квадрантов К. Уилбера автором был добавлен пятый квадрант, отображающий взаимосвязь квадрантов с результатом бизнес-процесса. Видимый результат бизнес-процесса, представленный на каждом уровне концепции, свидетельствует о наличии изменений в остальных квадрантах на этом уровне, также как в представлении модели четырех квадрантов.

Гипотетические ситуации функционирования бизнес-процессов на разных уровнях концепции спиральной динамики в модели четырех квадрантов К. Уилбера представлены в приложении 8.

Модель четырех квадрантов К. Уилбера коррелирует с так называемой «формулой дизайна», предложенной К. Грейвзом. Она основывается на формулировании правильных вопросов: «Как должен?» (методы, процедуры или техники управления, обучения, развития, мотивации и другие инструменты, отвечающие различным профилям цМемов на спирали); «Кто управляет?» (определенное лицо или коллектив, наделенных властью); «Кем управлять?» (сотрудник или предприятие в текущий момент деятельности); «Чтобы сделать что?» (достигнутая цель или результаты, приобретенные знания, решенные задачи) [10].

Вопросы: «Кто управляет?» и «Кем управлять?» с целью эффективной деятельности должны быть стратегически взаимосвязаны. Особенности этих отношений зависят от решаемых проблем и могут меняться. Влияние, как правило, исходит от вопроса «Кто управляет?» к вопросу «Кем управлять?». Но вместе с тем вопрос: «Кем управлять?» предопределяет это влияние, статус и важные параметры для вопроса: «Кто управляет?». Существенное разногласие между этими вопросами может разрушить все остальные данные в «формуле дизайна» [10].

Основные этапы общей авторской методики применения концепции спиральной динамики для повышения эффективности функционирования бизнес-процессов и производственного предприятия в целом:

1. Диагностика предприятия: изучение специфики и направлений его деятельности, анализ внешней и внутренней среды.

Необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Должное представление состояния существующего бизнеса открывает возможность сформировать подробную картину видения будущего предприятия, объясняющую ее глубинную цель, основную миссию и задачи.

2. Определение соответствующего доминирующего уровня для каждого бизнес-процесса, общего доминирующего уровня предприятия и уровней сотрудников предприятия различными способами, например, путем анкетирования, интервью, наблюдения и др. способов. С целью количественного измерения развития уровней концепции спиральной динамики можно использовать коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и коэффициент конкордации.

Характер корпоративной культуры обуславливается совокупностью установок. Они представляют собой ярко выраженные устоявшиеся нормы, принципы, убеждения, предположения. Эта информация на предприятии

может провозглашаться на совещаниях, распространяться в напечатанном виде или неформально в персональных разговорах. Различные незабываемые события, основные убеждения, нормы и принципы объединяют сотрудников в группы, клубы, корпоративные семьи и т.д. Каждый цМем, согласно своим предположениям, составляет организационные формы существования. В небольших стабильных коллективах они могут проявляться в чистых уровнях, но чаще всего культуры отражены в смешанных уровнях, включающие этические стандарты, действующую философию и общие представления о людях, их обязанностях и правах. Установки, создаваемые основными цМемами формируются по-разному. На предприятии с целью внесения изменений, преобразований или трансформаций культуры необходимо знать какие цМемы являются доминирующими.

Основные признаки проявления уровней спиральной динамики представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные признаки проявления уровней спиральной динамики

Уровень концепции	Признаки сбалансированного проявления уровня	Признаки несбалансированного проявления уровня
Бежевый	Сотрудники ощущают себя в безопасности и комфорте на рабочем месте, оплата труда производится регулярно. На предприятии заботятся о питании во время рабочего дня и медицинском обслуживании работников.	У сотрудников в достаточной степени нет ощущения безопасности и комфорта на рабочем месте, возникают сбои в выплате заработной платы. На предприятии не уделяется должного внимания питанию во время рабочего дня и медицинскому обслуживанию работников.
Фиолетовый	Хорошие дружеские отношения между сотрудниками с взаимопомощью и заботой друг о друге; руководители воспринимаются как лидеры, к которым всегда можно обратиться за помощью и поддержкой. Наличие различных ритуалов, традиций,	Сотрудники боятся обсуждать кросс-функциональные проблемы друг с другом, остерегаясь испортить отношения. Отношения важнее дела. Вопросы могут не решаться до тех пор, пока начальство само их не заметит и не начнет решать. Сотрудники могут саботировать или просто не выполнять

	обычаев, способствующих укреплению хороших отношений между сотрудниками. Приветствуется ношение одинаковой одежды (футболки, куртки, кепки, различные аксессуары и т.д.).	просьбы (поручения) руководителя, ожидая напоминания, стремятся ничего не делать в рабочее время, если есть такая возможность. Наличие скандалов, интриг, сплетен и т.д.
Красный	К обязательности и срочности выполнения задач сотрудники относятся серьезно. Нет просроченных и потерянных поручений, все исполняется в срок. Руководители следят за тем, чем занимаются их подчиненные, насколько они загружены, правильно ли выстроены приоритеты их работы, оказывают мотивационную поддержку и умеют делегировать полномочия сотрудникам.	Правила и регламенты пишутся для подчиненных, начальство не следует своим же собственным правилам. Любая ошибка заканчивается поиском виновного и его наказанием. Любое предложение об улучшении работы (замечание, пожелание и др.) сотрудники воспринимают как критику, вместо того чтобы договариваться и менять правила конструктивно. Со стороны руководства присутствует злоупотребление властью и влиянием и использование их ради личной выгоды.
Синий	Неработающие или несправедливые правила и регламенты отсутствуют. А если они вдруг появляются, то сотрудники быстро находят и устраняют их. Сотрудники понимают работу организации как единой системы и видят свой вклад в общий результат. Лидер становится примером соблюдения законов и правил. Сотрудники участвуют в постоянном улучшении правил, регламентов, процессов.	Правила и регламенты описывают предупреждение потенциальных рисков и являются чрезмерными. Количество детально прописанных правил и регламентов чрезмерно (бюрократия). Сотрудники не могут понять, зачем нужны те или иные ограничения и запреты. Присутствует деперсонализация личности когда никому нет дела до чувств, желаний и идей конкретного сотрудника на предприятии.
Оранжевый	Эффективное управление стратегией, целями, проектами. Гибкость в принятии решений. Все сотрудники понимают и верят в единую цель организации и знают, что нужно делать для ее достижения. Общая цель заряжает сотрудников на постоянный выход из зоны комфорта. У всех сотрудников есть возможность предложить и самим реализовать инновацию или проект развития. Есть примеры стремительного карьерного роста с низов до самого верха.	Лидеры не сильно замотивированы новыми целями, кроме целей материального обогащения и успеха. Главная цель — прибыль и рост, успех ради успеха, материальное обогащение любыми способами. Регулярное нарушение ценностей ради прибыли. Проявление уважения только к успешным людям. При недостижении цели начинается поиск виновных, сотрудники могут считать себя неудачниками, предприятие могут покидать лучшие лидеры.

Зеленый	Наличие миссии бизнеса, имеющей фундаментальную ценность и смысл, идеологии, которая превышает всего. Результаты достигаются в соответствии с принципами и философией предприятия. У сотрудников есть смысл, больший, чем зарабатывать прибыль. Сотрудники готовы искренне и открыто обсуждать сложные, в том числе личные вопросы, договариваться, а потом — выполнять договоренности.	Решения принимаются медленно, так как постоянно нужно достигать консенсуса всех, чтобы все осознали и приняли идею. Непринятие и осуждение ценностей другого человека, что отражается на решении тех или иных задач. Становится трудно коллективно принимать сложные решения. Гонка за смыслом и предназначением начинает идти в ущерб бизнес-целям, прибыльности и эффективности. Смысл становится важнее бизнеса (вместо того чтобы смысл включал в себя бизнес).
Желтый	Сотрудники полностью отвечают за свою зону ответственности, могут принимать любые решения, чтобы выполнить свои обязанности и реализовать свое предназначение, помогая реализовать предназначение организации. Отсутствие иерархии, субординации, открытое обсуждение проблем и новых возможностей между всеми сотрудниками.	Ожидание наград в далеком будущем. При отсутствии ощущений ограниченности происходит игнорирование расходов, а иногда и практическое применение. Отсутствие смысла своей деятельности, к примеру занимаясь идеей ради идеи, наукой ради науки и т.д.

Источник: составлено автором

Стадию жизненного цикла предприятия можно рассмотреть во взаимосвязи с доминирующим уровнем концепции спиральной динамики. На первоначальном этапе предприятие всегда проходит стадию выживания бежевого уровня, далее небольшого предприятия фиолетового уровня. Предприятие доминирующего фиолетового уровня может остановиться в развитии на этом уровне или оперативно переместиться на красный уровень в период активного, но недостаточно хорошо управляемого роста. Развитие поднимает предприятие на синий уровень. На этом уровне предприятие хорошо структурированно, способно к масштабному развитию бизнеса и также может остановиться в развитии. При наличии возможностей и целей развитие предприятия может осуществляться и дальше с поэтапным переходом на оранжевый, зеленый и желтый уровни. Но не всегда такое развитие необходимо для предприятия. Подробное описание предприятий

на разных доминирующих уровнях концепции спиральной динамики представлено в приложении 9.

3. Осуществление структуризации бизнес-процессов предприятия на основании их универсальной расширенной многокритериальной классификации.

4. Формулирование общих текущих актуальных ценностных установок и культуры предприятия на основе осуществленного анализа первых трех этапов.

5. Выявление степени выполнения условий для изменения цМема, ступени на пути перехода от одного цМема к другому, находящихся в основе концепции спиральной динамики, с целью разработки дальнейших изменений.

6. Выявление целей действующего бизнеса на основе проведенного анализа пятого этапа: вариаций степени изменения цМема, также лежащих в основе концепции спиральной динамики.

Будущее, нежели прошлое является более важным фактором при формировании текущего настоящего. С целью поддержания эффективного стратегического видения необходимо постоянно проводить оценку и мониторинг внешней и внутренней среды, а также корректировки курса при необходимости. Стратегическое видение, как и текущее положение предприятия должно в понятной и образной форме постоянно доводиться до сотрудников. Согласно компетенциям и доступу к информации сотрудники могут принимать активное участие в разработке стратегии предприятия. При доведении до сотрудников стратегического видения необходимо учитывать все уровни цМемов, т.к. все люди находятся на разных уровнях. Разработка миссии, видения и целей предприятия не будет удачной, если менеджеры руководствуются только тем, что понятно им самим [10].

7. Выявление необходимых инструментов управления с целью усиления конкретного доминирующего уровня в бизнес-процессах и общего доминирующего уровня предприятия.

8. Соотнесение фактических уровней работников, участвующих в деятельности бизнес-процессов и уровней данных бизнес-процессов. При наличии выявленного несоответствия уровней между бизнес-процессом и участниками этого бизнес-процесса предполагается изменение их деятельности, их возможный переход в другие бизнес-процессы при наличии желания самих участников бизнес-процесса. При отсутствии желания смены вида деятельности у участника предполагается развитие у него необходимого соответствующего бизнес-процессу уровня.

Сотрудникам желательно подбирать ту работу, которую они могут выполнять естественным образом с учетом их знаний, образования, опыта, особенностей характера и прочих специфических качеств, в том числе уровней цМемов и образов мышления людей. Человек, коллектив, бизнес-процесс или предприятие в целом могут проявлять качества сразу нескольких цМемов. Каждому цМему соответствует своя деятельность, выполняемая людьми естественным образом. Например, деятельность цМема оранжевого уровня связана с высоким уровнем способностей по принятию риска, целеполаганием и предприимчивостью. Деятельность менеджеров высшего звена либеральных взглядов следует отнести к цМемам уровней второго порядка. Деятельность по встрече с клиентами и заключению сделок связана с цМемом зеленого уровня с добавлением цМема оранжевого уровня для проявления настойчивости при ведении переговоров. Образы мышления показывают варианты того как сознание людей реагирует на различную информацию, в том числе их множественный интеллект.

Совместно с концепцией спиральной динамики для детального изучения этих образов мышления можно использовать и другие различные концепции, модели, теории и пр., например, модели темперамента, оценочные тесты личности и т.д. С концепцией спиральной динамики коррелируют такие теории как модель Говарда Гарднера, изложенная в работе: «Структура разума: теория множественного интеллекта»; модель типологии личности Майерс-Бриггс, основанной на базе идей К.Г. Юнга, где выделяются четыре типа личности: сенсорики-интуиты, мыслители-чувствующие, рационалы-иррационалы и экстраверты-интроверты; теория, определяющая сложность рабочей модели Эллиота Жака, где выделяется семь уровней сложного мышления, необходимых для различных рабочих мест [10].

9. Оценка, диагностика функционирования системы цМемов на предприятии: подведение итогов, а также разработка последующих рекомендаций по внедрению различных изменений, трансформаций, преобразований и обновлений.

При корректировании существующей действующей модели задача будет состоять в трансформации культуры, персонала и самой системы в целом. Осуществляя изменения, необходимо использовать всю модель концепции спиральной динамики.

В случае необходимости переформирования и обновления существующей системы и структуры, нужно принять во внимание несколько моментов:

1) при наличии соответствия между существующей и разрабатываемой системами не стоит без крайней необходимости вносить изменения;

2) при наличии небольшого несоответствия потребуется внесение некоторых изменений, таких как перевод персонала на другие рабочие

места, организация курсов по переподготовке сотрудников, открытие новых вакансий и т.д.;

3) при наличии значительного несоответствия возможна организация совершенно другого бизнес-подразделения для работы персонала, владеющего ценными навыками, но не способного эффективно работать в рамках новой системы.

Со временем подразделение сможет достигнуть своей собственной автономии. При необходимости значительного перемещения большого количества персонала для достижения соответствия старой и новой систем можно добавить некоторый диссонанс в культуру предприятия с целью определения реакции систем на ситуацию. Данные трудности могут показать то, чего можно ожидать, когда возникнут настоящие изменения. Этих изменений может быть достаточно, например, для того чтобы дать толчок спокойному состоянию «альфа», и тем самым активировать состояние «бетта» и спровоцировать вариант реформы. В состоянии «гамма» такие тренировочные трансформационные действия будут восприниматься как серьезная угроза и могут вызвать революцию. Также в некоторых случаях можно сместить систему из области риска в зону сотрудничества через изменение содержания, тем самым полностью удовлетворяя одно из условий изменения цМема, а именно решение текущих (и предыдущих) проблем существования. Например, присутствующий беспорядок можно заменить на порядок, угрозу на безопасность и т.д. Решение проблем на их уровне избавляет объект для поиска новых вариантов при условии соблюдения остальных пяти условий. Иногда необходимо убрать или заменить большое количество персонала, не справляющегося со сложными новыми обязанностями. На предприятии должны быть предусмотрены консультации по трудоустройству,

программы по оказанию помощи сотрудникам в период их перемещения на альтернативные рабочие места и т.п. [10].

Далее для оценки произошедших изменений и постановки новых целей необходимо вновь пройти данные этапы и зафиксировать изменения.

На предприятиях, где корпоративная культура подразделений различна возникают сложности в построении их эффективного взаимодействия функционирования. У более высшего структурного подразделения по иерархии корпоративная культура должна быть на один уровень выше по спирали, если на два уровня, то это может спровоцировать сложности функционирования на предприятии. Взаимодействие двух коллективных культур, т.е. уровней холодных цветов (фиолетовый, синий, зеленый) может спровоцировать недостаток проявления лидерства. А взаимодействие индивидуалистических культур, т.е. уровней теплых цветов (красный, оранжевый), может привести к избыточной конкуренции. Данные неэффективные взаимодействия могут привести к снижению результативности предприятия. Крайне неблагоприятной является ситуация, когда более высокое структурное подразделение в иерархии находится на более низшем уровне по спирали, чем его подчиненное структурное подразделение. Развитие корпоративной культуры может осуществляться только последовательно и поэтапно, т.е. нельзя перепрыгнуть через уровень. При изменении корпоративной культуры с целью предупреждения снижения эффективности деятельности предприятия следует использовать инструменты актуального на данный момент текущего уровня [67, 129]. Взаимодействие подразделений различных уровней концепции спиральной динамики на предприятии обеспечивает коллегиальный орган управления (совет директоров, правление). Глава предприятия в одиночку не может обеспечить целостность уровней. Для достижения идеального взаимодействия членам

коллегиального органа управления необходимо понимать парадигмы всех уровней. Руководитель, имеющий заикленность только на одном уровне, представляет серьезную проблему для себя, окружающих и предприятия в целом [10, 137]. В случае, если члены коллегиального органа управления одновременно являются и руководителями соответствующих структурных подразделений, то им с одной стороны придется взаимодействовать со своими подчиненным, а с другой стороны – друг с другом. В коллегиальном органе управления должен доминировать какой-либо уровень, обычно это оранжевый, реже синий или зеленый. А участникам данного коллегиального органа перед заседанием и после него необходимо будет менять доминирование разных уровней. Если поменять доминирование уровней не получается, то объединить вместе руководителей разных уровней может только лидер – председатель совета директоров. Поэтому лидеру необходимо развивать мышление второго порядка.

В управлении предприятием в идеале возможно проведение мероприятий на разных доминирующих уровнях в зависимости от установленных задач, например, обсуждение проблемной ситуации (красный уровень), заседание по вопросам бюджета (синий уровень), стратегическая сессия (оранжево-зеленый уровень), совещание по новой продукции (оранжевый уровень), корпоративные мероприятия (фиолетовый уровень). Очевидно, что методы подготовки и осуществления данных мероприятий будут кардинально разными.

Задача руководства предприятия заключается в осознании и понимании момента, когда необходимо переходить на другой доминирующий уровень и способа достижения этого уровня. Бесполезно ставить себе цель подняться на самый максимальный высший доминирующий уровень, следует сосредоточиться на выборе наиболее подходящего уровня для предприятия, с учетом текущего уровня, этапа

жизненного цикла, размера, доминирующего уровня руководства и сотрудников, поставленные цели, внешнюю среду и т.д. [51, 52, 53]. Если провести аналогию с природой, то там выживают самые приспособленные, а не самые сильные [147].

Происходящие изменения в социуме и экономике способствуют формированию основы для изменений в сознании людей, а это оказывает влияние на дальнейшее развитие производительных сил и производственных отношений [147].

Можно отметить, что некоторые уровни концепции спиральной динамики похожи друг на друга. При поверхностном изучении их можно спутать друг с другом. Одной из причин этого является наличие коллективистской и индивидуалистической ориентации. Например, культура успеха (оранжевый уровень) напоминает по своим внешним признакам культуру силы (красный уровень), а культура согласия (зеленый уровень) – культуру принадлежности (фиолетовый уровень). Т.е. схожие культуры находятся в одной и той же направленности в модели концепции спиральной динамики. Также было замечено, что по мере продвижения на вышестоящие уровни та или иная ориентация становится слабее. Так, командность в культуре зеленого уровня значительно слабее, чем в культуре фиолетового уровня (на фиолетовом уровне люди могут отказаться от своего эго, тогда как на зеленом уровне могут находить консенсус с учетом своего «я»), таким же образом индивидуалистичность на оранжевом уровне проявлена слабее, чем на красном уровне (поскольку успех вместе с тем строится на общих для всех правилах) [129].

Согласно этому можно сформулировать два важных вывода: 1) необходимо оценивать ценности, а не смотреть только на поведение (различные ценности могут вызывать одно и тоже поведение); 2) чрезмерные усилия по быстрому изменению корпоративной культуры

могут привести к мимикрии уровня нижестоящей культуры под уровень культуры, расположенной выше, что приведет к усугублению кризиса и снижению эффективности деятельности в дальнейшем [129].

На организационную структуру также влияет направленность уровней на децентрализацию (индивидуализм) и централизацию (коллективизм). На фиолетовом уровне (культура принадлежности) организационная структура плохо структурирована, имеет не выстроенное в достаточной степени, но весьма стабильное, доброжелательное и склонное к взаимопомощи взаимодействие в коллективе. На красном уровне организационная структура имеет высокий уровень децентрализации, где каждая организационная единица стремится к самостоятельности. На синем уровне организационная структура направлена на централизацию, присутствует сильное руководство, которое регламентирует все бизнес-процессы предприятия и обеспечивает отлаженную работу коллектива. На оранжевом уровне организационная структура ориентирована на децентрализацию, но на этом уровне она осуществляется на уровне бизнес-единиц. В этом случае свойственно возникновение дивизиональной организационной структуры, где каждый дивизион представляет собой отдельную бизнес-единицу. На зеленом уровне появляется проектное междивизиональное и межфункциональное руководство. С этого уровня может начать свое формирование сетевой менеджмент, при котором в руководстве могут функционировать временные команды, образованные под конкретные необходимые в данный момент задачи. Фиолетовый и красный уровни представляют персональный менеджмент, характеризующийся ручным управлением, а синий и оранжевый уровни представляют регулярный менеджмент. Уровни второго порядка характеризуются самоуправлением и сетевой организационной структурой. Внесение изменений в организационную культуру с целью ее

целенаправленного выведения на новый уровень необходимо при помощи инструментов текущей организационной культуры [128, 129]. Таким образом, внедрение каких-либо изменений в корпоративную культуру с целью ее целенаправленного перемещения на новый уровень необходимо с помощью инструментов текущей корпоративной культуры на данный момент. Например, для того чтобы внедрить корпоративную культуру оранжевого уровня следует с помощью инструментов синего уровня сформировать систему ключевых показателей эффективности с высокими целевыми показателями, а с целью внедрения корпоративной культуры синего уровня следует использовать лидерство и власть какого-либо окружения авторитарных личностей, которые соберутся и договорятся о предлагаемых правилах.

2.2 Структуризация бизнес-процессов на производственном предприятии с учетом концепции спиральной динамики

На основе разработанной универсальной расширенной многокритериальной классификации бизнес-процессов на предприятиях, представленной в параграфе 1.1 диссертации, осуществлена структуризация бизнес-процессов с применением концепции спиральной динамики на предприятии светотехнической отрасли ООО «СВЕТОГРАД».

Блок 1 Предназначение бизнес-процессов, влияние на добавочную стоимость /ценность продукта

Блок 1 сформирован из семи частей: функционально-целевой направленности бизнес-процессов, месту в цепочке формирования ценности бизнес-процессов, казуальной классификации бизнес-процессов, классификации бизнес-процессов системы менеджмента качества, специфике деятельности бизнес-процессов, целевой направленности бизнес-процессов, влияния бизнес-процессов на развитие предприятия.

Схема классификации бизнес-процессов данного блока представлена в приложении 10.

Функционально-целевая направленность бизнес-процессов в диссертации представлена наиболее распространенной среди многих авторов классификацией: основными, вспомогательными бизнес-процессами, бизнес-процессами управления и развития.

А. Л. Рыжко предложил казуальную классификацию бизнес-процессов, т.е. акцент в этом исследовании был сделан на причинную взаимообусловленность процессов. Автор отметил определенные отличительные характеристики основных групп бизнес-процессов, касающиеся характера целей бизнес-процессов, характеристик потребителей, а также топологии взаимодействия бизнес-процессов. На верхнем уровне предприятия он предложил разделить бизнес-процессы на пять групп: основные бизнес-процессы, представляющие последовательность действий, направленную на формирование цепочки создания ценности для внешних потребителей; вспомогательные бизнес-процессы, представляющие последовательность действий, направленную на формирование цепочки создания ценности, результаты которых необходимы внутренним потребителям (ценностями при этом являются объекты, которые, как правило, используют основные бизнес-процессы, но при этом связи внутри этих бизнес-процессов не создаются); обслуживающие бизнес-процессы, представляющие последовательность действий, направленную на формирование цепочки создания ценности, связанной с использованием ресурсов или мощностей предприятия, субъектов производства: сооружений, зданий, оборудования, персонала, подразделений и т.д.); бизнес-процессы развития (обеспечивающие целенаправленное и стабильное изменение и совершенствование мощностей предприятия и стратегии их применения), а также бизнес-

процессы оперативного и тактического управления (направленные на осуществление согласованного, оперативного и качественного выполнения экземпляров бизнес-процессов предприятия и обеспечивающие исполнение общих функций управления, как в структуре различных бизнес-процессов, так и отдельными субъектами обособленно) [135, 136].

В данной классификации название бизнес-процесса должно отражать наименование цели или просто совпадать с ней. Вместе с тем, цель бизнес-процесса устанавливает его результат, структурируя цепочку формирования ценности [135, 136].

Л.Ф. Попова выделила следующую классификацию бизнес-процессов на предприятии: основные, поддерживающие, управленческие и бизнес-процессы, обеспечивающие систему управления качеством [122]. Таким образом, акцент в данной работе был сделан на формировании системы менеджмента качества на предприятии. Для выделения последней группы бизнес-процессов Л.Ф. Поповой был использован цикл Шухарта–Деминга PDCA:

- планирование качества (процессы системы менеджмента качества, ориентированные на определение целей в области качества и планов их осуществления);
- обеспечение качества (процессы системы менеджмента качества, ориентированные на формирование уверенности, что требования к качеству будут исполнены);
- контроль качества (процессы, связанные с анализом и оценкой осуществления установленных системой менеджмента качества целей, исследование результатов системы менеджмента качества);
- улучшение качества (процессы, ориентированные на улучшение системы менеджмента качества на предприятии) [122].

В соответствии со спецификой деятельности предприятия выделяют типичные бизнес-процессы, существующие на любом предприятии вне зависимости от отрасли и характера деятельности объекта исследования, и специфические бизнес-процессы, характеризующих специфику деятельности бизнес-процессов в зависимости от размера, периода жизненного цикла, а также требований предприятия в зависимости от ситуаций [64].

Бизнес-процессы также можно разделить на три вида по критерию целевой направленности, характеризующей оценку их воздействия на эффективность деятельности предприятия:

- технические, направленные на автоматизацию и регламентацию;
- стратегические, нацеленные на взаимодействие с внешней средой и увеличение гибкости предприятия;
- внутренние, направленные на увеличение эффективности управления на предприятии и создание рычагов управления.

В данной классификации учтены взаимосвязи между ориентированностью бизнес-процессов, их ключевыми критериями и управленческими подходами [33, 146].

Магомедова Н.Г. выделяет бизнес-процессы в зависимости от влияния на развитие предприятия: тактические, предупреждающие, saniрующие (оздоравливающие), формирующие, позиционные, конъюнктурные [101]. Данными видами бизнес-процессов можно управлять с помощью концепции спиральной динамики.

Далее структурируем бизнес-процессы по отношению к организации.

Блок 2. Бизнес-процессы по отношению к организации

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 11.

Бизнес-процессы можно разделить на внешние и внутренние согласно потребителям их результатов. Группу внешних бизнес-процессов составляют процессы, имеющие вход или выход за пределами предприятия. Группу внутренних бизнес-процессов составляют процессы, входы и выходы которых полностью располагаются в пределах предприятия [45, 82, 131].

Выделяют внутриорганизационные и межорганизационные бизнес-процессы. Внутриорганизационные бизнес-процессы отражают взаимодействие, реализуемое внутри одной организации. Межорганизационные бизнес-процессы отражают взаимодействие нескольких организаций, объединенных общим бизнесом. Например, взаимосвязи предприятия со своим потребителями или партнерами по бизнесу. Построение структуры данных бизнес-процессов вызывает сложность, так как на первоначальном этапе следует произвести стандартизацию деятельности внутри каждого предприятия в отдельности, а далее осуществлять стандартизацию их взаимодействия [156].

Существуют различные вариации классификации по характеру продукции, результатов бизнес-процессов. В частности, Дж. Харрингтон, Н.А. Будагьянц определяют основные или производственные бизнес-процессы, продуктом деятельности которых служит производство продукции или оказание услуг, которыми пользуются внешние потребители, и административные бизнес-процессы, представляющие собой последовательность мероприятий по осуществлению административных задач, продуктом деятельности которых служит выполнение услуг по увязке скоординированных действий всех бизнес-процессов и организационной структуры предприятия [20, 61].

Классификация бизнес-процессов относительно характера продукции бизнес-процессов была отнесена к блоку классификации по отношению к

организации, так как в этом разделении имеется важный акцент на внешнюю нацеленность производственных бизнес-процессов и на внутреннюю нацеленность административных бизнес-процессов.

В следующем блоке рассматриваем бизнес-процессы с точки зрения их отношения к организационной структуре.

Блок 3. Бизнес-процессы по отношению к организационной структуре

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 12.

Значительная часть бизнес-процессов затрагивает нескольких подразделений, т.е. данные бизнес-процессы являются сквозными для предприятия. Все подразделения являются элементами одной системы, осуществляя взаимодействие друг с другом, представляя собой структурное и взаимосвязанное множество бизнес-процессов.

Под сквозным бизнес-процессом или бизнес-процессом масштаба предприятия, как правило, понимают бизнес-процесс, замкнутый по входу и выходу на заказчика, деятельность которого реализуется через несколько функциональных подразделений [42, 156]. Сквозные бизнес-процессы, проходя границы многих функциональных подразделений, пересекают все предприятие насквозь [156].

Сквозные бизнес-процессы внешне выглядят целостными, однако на практике зачастую разбиваются на сеть взаимосвязанных подпроцессов. Основные причины подобного разделения: выделение вторично используемых элементов с целью упрощения разработки, сопровождения и поддержки процессной системы; группирование операций аналитиками в подпроцессы с целью уменьшения внешней сложности восприятия (модель по размеру, превышающая один стандартный лист, выглядит сложной для восприятия) [156].

Подводя итог, можно выделить сквозные или межфункциональные бизнес-процессы, протекающие через все предприятие или несколько его подразделений и внутрифункциональные бизнес-процессы подразделений, деятельность которых осуществляется в рамках одного функционального подразделения предприятия. В связи с этим можно выделить классификацию по характеру управленческого воздействия. То есть осуществляемое горизонтальное взаимодействие бизнес-процессов на уровне отдельного подразделения или вертикальное взаимодействие бизнес-процессов, осуществляемое от верхнего уровня к нижнему. Можно также выделить интегрированные бизнес-процессы, представляющие собой процессы, характеризующие управленческое влияние участников бизнес-процессов в горизонтальном и вертикальном направлении.

В соответствии со сбалансированной системой показателей, ее основных составляющих бизнес-процессы можно подразделить на финансовые, клиентские бизнес-процессы, бизнес-процессы производства, развития, обучения и роста.

Также существует классификация по видам деятельности с привязкой к управленческому циклу Деминга-Шухарта:

- бизнес-процессы планирования деятельности, отражающие функции планирования основной деятельности и показателей эффективности бизнес-процессов организации в целом;
- бизнес-процессы осуществления деятельности, имеющие «входы» из других групп процессов;
- бизнес-процессы регистрации фактической информации по осуществлению бизнес-процессов предприятия;
- бизнес-процессы анализа и контроля, включающие функции анализа и контроля выполнения плановых показателей согласно оперативному, тактическому и стратегическому планированию;

- бизнес-процессы принятия управленческих решений, включающие функции принятия управленческих решений в рамках бизнес-процессов предприятия [61].

Наравне с этим существует классификация бизнес-процессов по их роли:

- Функциональные бизнес-процессы обеспечивают основную деятельность предприятия: производство продукции и услуг, а также поиск новых клиентов, продвижение, продажи, разработку новых продуктов или услуг.

- Структурные бизнес-процессы поддерживают жизнедеятельность предприятия. В эту группу можно отнести прежде всего управление персоналом, ресурсами, информацией, а также развитие.

Далее необходимо рассмотреть бизнес-процессы с точки зрения их детализации, сложности, комплексности.

Блок 4. Иерархия, детализация, сложность, комплексность бизнес-процессов

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 13.

Б. Андерсен привел следующую классификацию бизнес-процессов по уровням иерархии: кросс-функциональные процессы, отражающие совокупность функций бизнес-процесса без выделения видов работ или операций, и подпроцессы, являющиеся составной частью основных процессов деятельности, которые необходимы для выполнения конкретных ролей в создании конечной продукции, но не имеющих способности ее самостоятельно формировать [6, 61].

Данная классификация является достаточно простой, поверхностной, не раскрывающей основной сущности бизнес-процессов.

При осуществлении бизнес-процессов на основе концепции спиральной динамики в диссертации по уровню иерархии бизнес-процессов на предприятии были предложены следующие уровни, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Иерархия уровней рассмотрения бизнес-процессов на предприятиях

Уровень бизнес-процесса	Границы бизнес-процесса	Цели направления	Регламентирующие документы
Верхний уровень	Предприятие в целом, деятельность крупных управлений, департаментов	Наиболее важные стратегические цели предприятия	Структурная модель (карта) предприятия
Средний уровень	Функции отделов, подразделений предприятия	Тактические (среднесрочные) цели предприятия	Организационные документы
Нижний уровень	Функции, операции, процедуры, выполняемые сотрудниками предприятия	Оперативные (краткосрочные) цели предприятия	Организационные документы

Источник: составлено автором

Средний и нижний уровни бизнес-процессов находятся в составе верхнего уровня, а нижний уровень в свою очередь находится в составе среднего уровня.

Данная классификация определяет три основных уровня иерархии бизнес-процессов на предприятии, в зависимости от величины предприятия, специфики его деятельности уровней может быть и больше.

В основном, различные авторы приводят следующую последовательность иерархии бизнес-процессов: бизнес-процесс верхнего уровня делится на подпроцессы, подпроцессы делятся на процедуры, процедуры в свою очередь делятся на функции (операции), операции также

можно подразделить на транзакции (элементарное действие). Данное разделение является условным, облегчающим анализ бизнес-процессов на предприятии. Таким образом, каждый из бизнес-процессов верхнего уровня последовательно декомпозируется «сверху-вниз» на подпроцессы, которые совместно более детально отражают сущность бизнес-процесса верхнего уровня. Условность деления на уровни декомпозиции определяет еще тот факт, что выделение бизнес-процесса как объекта зависит от точки зрения соответствующего субъекта (того, кто с этим объектом взаимодействует).

Также среди авторов распространена следующая иерархия уровней бизнес-процессов:

- Направления деятельности – большая часть деятельности предприятия, охватывающая одну или несколько групп бизнес-процессов базового уровня.

- Бизнес-процессы базового уровня – последовательность взаимосвязанных, взаимозависимых процедур, выполняемых различными исполнителями, приводящих к финальному и существенному результату для предприятия.

- Процедура – несколько поэтапно осуществляемых действий, реализуемых конкретным исполнителем. У процедуры в соответствии с бизнес-процессом должен быть результат, например, продукт, документ или недокументированная информация.

- Действие – несколько поэтапно осуществляемых операций, после выполнения которых исполнитель осуществляет осознанный контроль.

- Операция – минимальная часть деятельности отдельного работника, выполняемая им «автоматически», без осознанного контроля [27].

При этом структура документации с учетом данных уровней выглядит следующим образом:

- на уровне всей деятельности предприятия применяется положение о структуре управления;
- на уровне направлений деятельности предприятия – положение о направлении деятельности;
- на уровне бизнес-процессов базового уровня – регламент или административная инструкция;
- на уровне процедур и действий – рабочая инструкция или методические рекомендации [37].

В данных вариантах иерархии бизнес-процессов отсутствует четкое разделение на уровни. Классификация, применяемая автором при структуризации бизнес-процессов на основании концепции спиральной динамики, предоставляет более четкое и ясное понимание основных уровней декомпозиции бизнес-процессов и может быть применен для анализа, диагностики проблем и описания бизнес-процессов.

Известные специалисты в сфере процессного управления Репин В.В. и Елиферов В.Г. выделяют следующие уровни иерархии бизнес-процессов:

- Уровень предприятия в целом – процессы, добавляющие ценность; процессы, находящиеся под управлением заместителей генерального директора (вице-президентов) на уровне бизнес-единиц.
- Уровень управлений – процессы, добавляющие ценность; уровень деятельности крупных функциональных подразделений (управлений / департаментов).
- Уровень деятельности подразделений, отделов – детальные процессы.
- Уровень рабочих мест – операционные процессы; уровень деятельности сотрудников.
- Уровень описания операций / транзакций; подробные инструкции по выполнению отдельных операций [125].

Данная классификация является подробной, но в ней также нет четкого разделения на уровни и непонятно какой конкретно уровень определяет бизнес-процессы верхнего, среднего и нижнего уровня.

При этом Репин В.В. и Елиферов В.Г. среди различных классификаций бизнес-процессов выделяют классификацию бизнес-процессов по уровню подробности рассмотрения: верхнего уровня, детальные и элементарные [66, 125]. Но полное описание каждого уровня отсутствует.

В классификации при осуществлении структуризации бизнес-процессов на основе концепции спиральной динамики были объединены уровни предприятия в целом и уровень крупных функциональных подразделений в уровень бизнес-процессов верхнего уровня. Уровень деятельности подразделений, отделов был отнесен к среднему уровню. Уровень рабочих мест и уровень операций / транзакций был отнесен к уровню бизнес-процессов нижнего уровня. Также на данных уровнях были определены цели предприятия и каждому уровню были даны определения. И при необходимости предприятие, используя данную классификацию может выделить подуровни к этим основным уровням.

По целям предприятия существует отдельная классификация бизнес-процессов управления: стратегические, тактические и оперативные бизнес-процессы [112]. Данная классификация была применена при разработке классификации бизнес-процессов по уровням иерархии для структуризации бизнес-процессов на основе концепции спиральной динамики.

По бизнес-процессам также можно выделить классификацию в зависимости от количества взаимосвязей между ними:

- монопроцессы, представляющие собой односложные периодические действия;

- связанные процессы, образующие последовательные цепочки монопроцессов в пределах установленных алгоритмов;
- вложенные процессы или подпроцессы, являющиеся самостоятельными процессами, инициируемыми некоторым более главным процессом в ходе его работы. Пока не завершится вложенный процесс деятельность более главного процесса, который инициировал этот процесс прекращается.

По критерию комплексности бизнес-процессы по отношению к продукции можно разделить на макропроцессы, например, производство продукта целиком и микропроцессы, например, производство составных частей продукта.

Н.А. Будагьянц подразделяет бизнес-процессы на простые и сложные. На степень сложности оказывают влияние величина объекта исследования и уровень детализации при определении бизнес-процессов, связанных с размером решаемой проблемы, что влияет также и на количество взаимосвязей между самими процессами [20].

Также Н.А. Будагьянц в зависимости от степени взаимосвязанности отдельных частей бизнес-процессов определяет локальные или фрагментированные бизнес-процессы, свойственные стандартным предприятиям с ограниченной специализацией и предприятиям с превалирующим функциональным управлением, а также интеграционные бизнес-процессы, направленные на взаимоувязку дифференцированных, разрозненных частей бизнес-процесса и функций предприятия в единое целое, или бизнес-процессы, способствующие такому состоянию [20].

В работе Н.Г. Магомедовой упоминаются классификационные признаки деления бизнес-процессов в зависимости от последовательности их осуществления: последовательные, параллельные, смешанные, линейные и нелинейные, а также в зависимости от места в

цепочке бизнес-процессов: совокупные, начальные, промежуточные и заключительные [101].

Далее нужно структурировать бизнес-процессы по их взаимосвязи с жизненным циклом продукции, предприятия.

Блок 5. Взаимосвязь бизнес-процессов с жизненным циклом продукции, предприятия.

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 14.

Классификация бизнес-процессов по этапам жизненного цикла предполагает разделение бизнес-процессов на создаваемые, устоявшиеся, развивающиеся, регрессирующие и уничтоженные бизнес-процессы.

Для целей оптимизации бизнес-процессов по этой классификации можно применить следующий методический подход:

- создавать новые бизнес-процессы на основе предыдущих бизнес-процессов, руководствоваться имеющимися эффективными бизнес-процессам или построить совершенно новые;
- обеспечить стабильность эффективного функционирования бизнес-процессов с помощью непрерывного мониторинга, диагностики и анализа;
- совершенствовать бизнес-процессы посредством обновления, оптимизации или реинжиниринга;
- убрать или приостановить несоответствующие стратегическим целям предприятия бизнес-процессы [100, 112].

Также можно выделить этапы внедрения бизнес-процессов: начальная стадия, уточнение, конструирование, внедрение и функционирование внедренного бизнес-процесса [112].

В соответствии со структурой стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества» и моделью системы менеджмента качества бизнес-процессы на предприятии подразделяются на:

- бизнес-процессы высшего руководства, сконцентрированные на обеспечении принятия обязательств по непрерывному совершенствованию деятельности предприятия, создание на предприятии системы менеджмента качества (СМК), ее анализ и обеспечение нужными ресурсами для производственной деятельности и осуществления проектов;

- бизнес-процессы менеджмента ресурсов, ориентированные на определение и обеспечение предприятия ресурсами, необходимыми для производства продукции и повышения удовлетворенности потребителей, а также формирования, поддержания в рабочем состоянии и непрерывного повышения результативности СМК;

- бизнес-процессы жизненного цикла продукции, охватывающие процессы производства продукции, их планирование, а также выявление требований, имеющих отношение к продукции и анализ данных требований для повышения удовлетворенности потребителей;

- бизнес-процессы мониторинга, измерения и улучшения, необходимые для демонстрации соответствия продукции СМК и стабильного повышения результативности СМК [168].

В диссертации установлена взаимосвязь между уровнями концепции спиральной динамики и бизнес-процессами предприятия. Для каждого выделенного бизнес-процесса был присвоен свой доминирующий уровень. Были выделены чистые доминирующие и промежуточные доминирующие уровни.

Бизнес-процессы подразделяются по уровням в зависимости от степени их реализации. Можно выделить бизнес-процессы на уровне инжиниринга, функционирования предприятия и реинжиниринга [28, 66, 164].

Бизнес-процессы на уровне инжиниринга представляют собой комплекс процессов, находящихся на этапе внедрения и отладки, а также

уже внедренные процессы, к которым можно применить характеристику гибкости, т.е. возможность оперативно изменить конфигурацию процесса без утраты эффективности [61, 164].

Бизнес-процессы на уровне функционирования предприятия представляют собой уже разработанные и внедренные процессы, которые можно квалифицировать как производительные и отлаженные. Отличие данного вида бизнес-процессов состоит в отрегулированности цепочки формирования ценности. Выходы предшествующих бизнес-процессов отвечают требованиям ресурсов следующих бизнес-процессов. Процессное управление при этом является эффективным, а цепочка создания добавленной стоимости продуктивной [61, 164].

Потребность выделения бизнес-процессов на уровне реинжиниринга спровоцирована тем, что его продолжительность занимает определенное время, он не является спонтанным и быстрым действием. Реинжиниринг требует необходимости управлять данными процессами в своеобразной форме для получения максимума их производительности при установленной организации процесса и доведения до людей информации о необходимых изменениях перед их осуществлением [69, 160].

Елиферов В.Г. разделил бизнес-процессы по признаку времени на непрерывного повторения, периодического повторения и однократного выполнения [66].

Бизнес-процессы непрерывного повторения представляют совокупность бизнес-процессов, повторяющихся с определенной регулярностью и цикличностью. При этом окончание цикла осуществления бизнес-процесса в то же время является началом следующего цикла [66].

Основное отличие совокупности бизнес-процессов периодического повторения состоит в наличии перерыва между окончанием процесса и его последующим осуществлением и существовании относительно устойчивого

периода времени между выполнением бизнес-процессов, например, процессы технического обслуживания оборудования на производстве, внутренний аудит и т.д. [66].

В сущности, процессы однократного выполнения не могут считаться бизнес-процессами, если они выполняются разово, за исключением бизнес-процессов развития, где предполагается многократное повторение данной деятельности. Поэтому процессы однократного выполнения не были учтены при структуризации бизнес-процессов на основе концепции спиральной динамики.

Далее в шестом блоке рассмотрены бизнес-процессы с точки зрения их формализации и автоматизации.

Блок 6. Формализация и автоматизация бизнес-процессов.

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 15.

По степени формализации бизнес-процессы можно разделить на хорошо, средне, плохо структурированные или вообще не структурированные. Однако в настоящее время нет общеустановленных критерий классификации бизнес-процессов по степени формализации, что делает затруднительным выбор эффективных средств для автоматизации определенного вида бизнес-процессов на предприятии. Примерные критерии для установления уровня формализации бизнес-процессов:

- Определение выбора объекта управления. Как правило, с каждым бизнес-процессом взаимосвязан объект управления. К примеру, это может быть документ, передвижение которого вдоль бизнес-процесса выявляет статус выполнения. Документы могут быть как формализованными, так и неформализованными. Например, заявка может быть оформлена по определенным правилам в электронном виде, а может быть составлена в простой письменной форме без шаблона и конкретных правил.

- Определение выбора следующей операции. В формализованном бизнес-процессе следующая за текущей операцией заранее определена. Но есть исключения, бывают обстоятельства, когда следующее действие можно установить только после окончания предыдущего.

- Подбор следующего исполнителя. В формализованном бизнес-процессе участник следующей за текущей операцией заранее известен и его выбор стандартизован, тогда как в неформализованном бизнес-процессе исполнитель может быть заранее неизвестен.

Следующим этапом после формализации бизнес-процессов, как правило, является автоматизация бизнес-процессов [161].

Таким образом, средства системы управления бизнес-процессами (СУБП) лучше всего подходят для эффективно формализованных бизнес-процессов, где формализована документация, участник процесса и его действия заранее известны. В противоположной ситуации, когда участник процесса и его следующий шаг неизвестен, и при этом документ не формализован, в наиболее подходящей степени соответствуют средства коллективной работы. Использование систем СУБП для неполноценно формализованных бизнес-процессов допустимо, но в этой ситуации они не в достаточной мере выразят свой потенциал и возможности СУБП [156].

СУБП представляет собой комплекс методов, инструментов, ресурсов и внедренных бизнес-процессов, нацеленный на эффективное развитие предприятия на базе управления каждым значимым бизнес-процессом в пределах его жизненного цикла. Основным результатом внедрения СУБП – бизнес-процессы с высоким уровнем эффективности и качества, сформированные с применением инновационных, цифровых технологий [125].

СУБП является часть системы управления предприятием, как например система управления персоналом или система управления

финансами. Существование СУБП на предприятии свидетельствует о проводимой работе с бизнес-процессами: оперативное управление, анализ, совершенствование, стандартизация, автоматизация [125].

Бизнес-процессы на предприятии можно также классифицировать по уровню участия человека в деятельности производства. Осуществляемые при участии человека в управлении, автоматизированные бизнес-процессы, являются интерактивными, организованными на двусторонней диалоговой взаимосвязи между человеком, являющимся исполнителем и центральным исполнительным узлом, принимающим приказы и информацию от исполнителя в процессе деятельности [156].

Деятельность, выполняемая путем автоматизации возможна только в случае качественно поставленной формализованной задачи, при наличии всех известных критериев принятия решения. Наряду с этим каждая операция рассматривается как «сервисное обслуживание», направляя на вход необходимые данные и ожидая на выходе запланированный результат.

Решения в автоматизированном бизнес-процессе могут быть не полностью формализованными. Допустимо, что сотрудник может принять решение, рассчитывая на свой личный жизненный опыт и навыки. Это вводит элемент субъективизма в деятельность бизнес-процесса. В случае, когда сотрудник выполняет работу, на основе своего жизненного опыта, взглядов, интересов, предпочтений и т.д., то как результат возникает вариативность осуществления бизнес-процесса [156].

Таким образом, по уровню автоматизации бизнес-процессы с участием человека можно разделить на автоматизированные, полуавтоматизированные, механизированные, неавтоматизированные [112].

Механизированные бизнес-процессы отличаются использованием машин и механизмов в производственной деятельности. При этом от

человека требуется только функция контроля и управления производственным процессом. Автоматизация высшая ступень комплексной механизации, автоматические устройства при этом избавляют человека от осуществляемых ими функций управления и контроля механизированным процессом с помощью установления необходимых связей между машинами, выполняющими этот процесс. В этом случае присутствуют автоматические средства контроля, а человек осуществляет только лишь общий контроль.

Дорофеева В.В. разделила бизнес-процессы по уровню устойчивости, зависящей от их регулирования и регламентации, на инновационные (динамические) и программируемые (статические) бизнес-процессы [66].

Эффективность осуществления инновационных бизнес-процессов является следствием творческих нерегламентированных действий, а не зависит от строго регламентированного порядка действий. Ключевыми факторами эффективности данных бизнес-процессов являются навыки и профессионализм их исполнителей [66].

Эффективность осуществления программируемых бизнес-процессов зависит от их регулирования и регламентации. Максимальная эффективность данных бизнес-процессов достигается при однообразном повторении операций и процедур, которые их образуют. Вместе с тем на этапе инжиниринга этих бизнес-процессов среди числа допустимых вариантов технологии производства должен быть выбран оптимальный вариант [69].

Следующим блоком структуризации бизнес-процессов на основе концепции спиральной динамики является их классификация по результату деятельности.

Блок 7. Результативность бизнес-процессов.

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 16.

Учитывая результаты бизнес-процессов (услуги и продукция, производимые предприятием), можно выделить бизнес-процессы по продуктовому признаку. Согласно этому бизнес-процессы можно подразделить на материально-вещественные и нематериальные. Деятельность бизнес-процессов первой группы связана с производством, выполнением каких-либо работ. Деятельность второй группы с оказанием услуг, предоставлением какой-либо информации и финансовыми операциями [112].

По отношению к знаниям и информации бизнес-процессы можно подразделить на передающие (обучение), информационные (собирающие и обрабатывающие), инновационные (создающие) и потребляющие бизнес-процессы (производство и управление) [112].

По характеру влияния на эффективность предприятия выделяют ключевые и критические бизнес-процессы.

Ключевые бизнес-процессы – это наиболее важные для предприятия бизнес-процессы, оказывающие значительное влияние на достижение его главных целей и определяющие результаты его деятельности. Данные бизнес-процессы могут быть выявлены путем анализа ранжирования в зависимости от степени их воздействия на результативность, определенную с помощью анализа факторов удовлетворенности клиентов, увеличения продаж, уменьшения расходов, влияния на акционерную стоимость предприятия, расширения рынка сбыта и т.д.

Критические бизнес-процессы – это бизнес-процессы, некачественное осуществление которых может принести потенциальную или фактическую угрозу для деятельности предприятия. К числу критических бизнес-процессов по различным причинам можно отнести любой бизнес-процесс,

выделенный в процессе выполнения текущей деятельности предприятия [24, 66, 126, 172].

Ойхман Е.Г. предлагает схожую классификацию бизнес-процессов в зависимости от степени их влияния на результативность предприятия. Ключевые (решающие) бизнес-процессы, формирующие систему создания и донесения добавленной стоимости до конечного потребителя, являются предопределяющими с позиции успешности предприятия, а их эффективность оказывает прямое влияние на эффективность функционирования всего предприятия в целом. Рисковые бизнес-процессы представляют собой совокупность бизнес-процессов, связанных с риском потерь, который предопределяется предприятием как существенный [114].

По стоимости производства промежуточного продукта (выхода бизнес-процесса) бизнес-процессы можно классифицировать на: крупнозатратные, среднезатратные и малозатратные. В связи с тем, что выход одного бизнес-процесса является входом для другого, при использовании ранжирования по стоимости производства промежуточного продукта, можно рассчитать непосредственную себестоимость каждого бизнес-процесса.

Следующий блок классификаций бизнес-процессов объединяет классификации, не вошедшие в предыдущие семь блоков.

Блок 8. Прочие классификации бизнес-процессов.

Схема классификации бизнес-процессов данного блока приведена в приложении 17.

Магомедова Н.Г. выделяет классификацию бизнес-процессов в зависимости от степени риска. Бизнес-процессы делятся на высоко рисковые, средне рисковые, мало рисковые и безрисковые [101].

Возможность осуществления измерений их нестоимостных характеристик является одним из критериев классификации бизнес-

процессов. В качестве идентифицируемых показателей с целью их измерения можно применить:

- время осуществления бизнес-процесса, а также удельную длительность простоев и сроки устранения поломок при возникновении сбоев;
- количество сотрудников, участвующих в бизнес-процессе;
- степень автоматизации функций бизнес-процесса и зависимость от квалификации сотрудников;
- количество случаев брака, то есть несоответствие выхода бизнес-процесса установленным критериям, спецификациям;
- количество внутренних операций, транзакций бизнес-процесса, необходимых для формирования промежуточного продукта, выхода.

Учитывая измеримость описанных показателей согласно возможности идентификации и осуществления измерений нестоимостных показателей бизнес-процессы можно сгруппировать на: полностью измеримые; частично измеримые; слабо измеримые.

Следующим важным этапом классификации бизнес-процессов является ранжирование по возможности внесения изменений в деятельность процесса. По возможности внесения изменений в деятельность бизнес-процессы можно разделить на легко изменяемые бизнес-процессы, трансформация которых не связана с масштабными крупными преобразованиями; трудноизменяемые бизнес-процессы, трансформация которых трансформация связана со значительными изменениями; неизменяемые или очень трудноизменяемые бизнес-процессы, трансформация которых может повлечь за собой кардинальную реорганизацию структуры деятельности предприятия.

Структуризация бизнес-процессов с учетом применения концепции спиральной динамики была выполнена с помощью весовых критериев

значимости показателей и поправочных коэффициентов, определенных на основе опроса руководителей подразделений предприятий светотехнической отрасли. Анкета выбора наиболее значимых бизнес-процессов на предприятии и поправочных коэффициентов с учетом применения концепции спиральной динамики приведена в приложении 18.

В разработанной универсальной расширенной многокритериальной классификации бизнес-процессов на предприятиях 35 показателей. Примем итоговое значение по всем показателям равное 1. Таким образом, значение по каждой категории показателя бизнес-процессов равно 0,03 ($1/35$). Далее распределяем процентное соотношение значимости критериев показателей, также определенных с помощью данного опроса, и рассчитываем полученные значения. Пример распределения приведен на рисунке 12.

Далее согласно опросу выбора наиболее значимых бизнес-процессов на предприятии и поправочных коэффициентов, с учетом концепции спиральной динамики (приложение 18), присваиваем полученные значения каждому показателю бизнес-процессов (таблица 5).

Структуризация бизнес-процессов дает возможность выделить наиболее значимые бизнес-процессы в рамках применения концепции спиральной динамики на предприятии [49]. Весовые значения показателей установлены по приоритету значимости, т.е. чем выше весовое значение, тем выше значимость бизнес-процесса. Аналогичным образом определены поправочные коэффициенты. Согласно опросу, представленному в приложении 18, в порядке значимости поправочные коэффициенты распределились в следующем порядке: стадия жизненного цикла предприятия, стадия экономического цикла, размер предприятия, вид и характер деятельности. Поэтому итоговые значения поправочных коэффициентов распределились в таком же порядке: 4, 3, 2, 1.

Для показателя, состоящего из двух видов	60 % от доли признака классификации – наиболее значимый критерий (0,018 от 0,03)
	40 % от доли признака классификации – наименее значимый критерий (0,012 от 0,03)
Для показателя, состоящего из трех видов	50 % от доли признака классификации – наиболее значимый критерий (0,015 от 0,03)
	30 % от доли признака классификации – менее значимый критерий (0,009 от 0,03)
	20 % от доли признака классификации – наименее значимый критерий (0,006 от 0,03)
Для показателя, состоящего из четырех видов	40 % от доли признака классификации – наиболее значимый критерий (0,012 от 0,03)
	30 % от доли признака классификации – чуть менее значимый критерий (0,009 от 0,03)
	20 % от доли признака классификации – еще менее значимый критерий (0,006 от 0,03)
	10 % от доли признака классификации – наименее значимый критерий (0,003 от 0,03)
Для показателя, состоящего из пяти видов	30 % от доли признака классификации – наиболее значимый критерий (0,009 от 0,03)
	25 % от доли признака классификации – чуть менее значимый критерий (0,0075 от 0,03)
	20 % от доли признака классификации – еще менее значимый критерий (0,006 от 0,03)
	15 % от доли признака классификации – еще менее значимый критерий (0,0045 от 0,03)
	10 % от доли признака классификации – наименее значимый критерий (0,003 от 0,03)
Для показателя, состоящего из шести видов	29 % от доли признака классификации – наиболее значимый критерий (0,0087 от 0,03)
	24 % от доли признака классификации – чуть менее значимый критерий (0,0072 от 0,03)
	19 % от доли признака классификации – еще менее значимый критерий (0,0057 от 0,03)
	14 % от доли признака классификации – еще менее значимый критерий (0,0042 от 0,03)
	9 % от доли признака классификации – наименее значимый критерий (0,0027 от 0,03)
	5 % от доли признака классификации – наименее значимый критерий (0,0015 от 0,03)

Источник: составлено автором

Рисунок 12 – Процентное соотношение значимости критериев показателей

Таблица 4 – Весовые критерии значимости показателей

Блок /Показатель	1	2	3	4	5	6
Б.1 П.1	Б.1 П.1.1 – 0,009	Б.1 П.1.2 – 0,006	Б.1 П.1.3 – 0,012	Б.1 П.1.4 – 0,003		
Б.1 П.2	Б.1 П.2.1 – 0,0075	Б.1 П.2.2 – 0,006	Б.1 П.2.3 – 0,003	Б.1 П.2.4 - 0,009	Б.1 П.2.5 - 0,0045	
Б.1 П.3	Б.1 П.3.1 - 0,006	Б.1 П.3.2 - 0,003	Б.1 П.3.3 - 0,009	Б.1 П.3.4 - 0,012		
Б.1 П.4	Б.1 П.4.1 - 0,012	Б.1 П.4.2 - 0,018				
Б.1 П.5	Б.1 П.5.1 - 0,009	Б.1 П.5.2 - 0,015	Б.1 П.5.3 - 0,006			
Б.1 П.6	Б.1 П.6.1 - 0,0087	Б.1 П.6.2 - 0,0072	Б.1 П.6.3 - 0,0057	Б.1 П.6.4 - 0,0015	Б.1 П.6.5 - 0,0027	Б.1 П.6.6 - 0,0042
Б.2 П.7	Б.2 П.7.1 - 0,018	Б.2 П.7.1 - 0,012				
Б.2 П.8	Б.2 П.8.1 - 0,012	Б.2 П.8.2 - 0,018				
Б.2 П.9	Б.2 П.9.1 - 0,018	Б.2 П.9.1 - 0,012				
Б.3 П.10	Б.3 П.10.1 - 0,018	Б.3 П.10.2 - 0,012				
Б.3 П.11	Б.3 П.11.1 - 0,003	Б.3 П.11.2 - 0,012	Б.3 П.11.3 - 0,009	Б.3 П.11.4 - 0,006		
Б.3 П.12	Б.3 П.12.1 - 0,006	Б.3 П.12.2 - 0,0075	Б.3 П.12.3 - 0,003	Б.3 П.12.4 - 0,0045	Б.3 П.12.5 - 0,009	
Б.3 П.13	Б.3 П.13.1 - 0,018	Б.3 П.13.2 - 0,012				
Б.4 П.14	Б.4 П.14.1 - 0,015	Б.4 П.14.2 - 0,009	Б.4 П.14.3 - 0,006			
Б.4 П.15	Б.4 П.15.1 - 0,006	Б.4 П.15.2 - 0,015	Б.4 П.15.3 - 0,009			
Б.4 П.16	Б.4 П.16.1 - 0,012	Б.4 П.16.2 - 0,018				
Б.4 П.17	Б.4 П.17.1 - 0,018	Б.4 П.17.2 - 0,012				
Б.4 П.18	Б.4 П.18.1 - 0,012	Б.4 П.18.2 - 0,018				
Б.4 П.19	Б.4 П.19.1 - 0,0075	Б.4 П.19.2 - 0,006	Б.4 П.19.3 - 0,009	Б.4 П.19.4 - 0,003	Б.4 П.19.5 - 0,0045	
Б.4 П.20	Б.4 П.20.1 - 0,009	Б.4 П.20.2 - 0,006	Б.4 П.20.3 - 0,003	Б.4 П.20.4 - 0,012		
Б.5 П.21	Б.5 П.21.1 - 0,006	Б.5 П.21.2 - 0,0045	Б.5 П.21.3 - 0,0075	Б.5 П.21.4 - 0,009	Б.5 П.21.5 - 0,003	

Б.5 П.22	Б.5 П.22.1 - 0,012	Б.5 П.22.2 - 0,009	Б.5 П.22.3 - 0,003	Б.5 П.22.4 - 0,006		
Б.5 П.23	Б.5 П.23.1 - 0,012	Б.5 П.23.2 - 0,018				
Б.5 П.24	Б.5 П.24.1 - 0,015	Б.5 П.24.2 - 0,009	Б.5 П.24.3 - 0,006			
Б.5 П.25	Б.5 П.25.1 - 0,018	Б.5 П.25.1 - 0,012				
Б.6 П.26	Б.6 П.26.1 - 0,003	Б.6 П.26.2 - 0,006	Б.6 П.26.3 - 0,009	Б.6 П.26.4 - 0,012		
Б.6 П.27	Б.6 П.27.1 - 0,003	Б.6 П.27.2 - 0,009	Б.6 П.27.3 - 0,006	Б.6 П.27.4 - 0,012		
Б.6 П.28	Б.6 П.28.1 - 0,018	Б.6 П.28.2 - 0,012				
Б.7 П.29	Б.7 П.29.1 - 0,012	Б.7 П.29.2 - 0,018				
Б.7 П.30	Б.7 П.30.1 - 0,009	Б.7 П.30.2 - 0,006	Б.7 П.30.3 - 0,012	Б.7 П.30.4 - 0,003		
Б.7 П.31	Б.7 П.31.1 - 0,012	Б.7 П.31.2 - 0,018				
Б.7 П.32	Б.7 П.32.1 - 0,015	Б.7 П.32.2 - 0,009	Б.7 П.32.3 - 0,006			
Б.8 П.33	Б.8 П.33.1 - 0,012	Б.8 П.33.2 - 0,009	Б.8 П.33.3 - 0,006	Б.8 П.33.4 - 0,003		
Б.8 П.34	Б.8 П.34.1 - 0,006	Б.8 П.34.2 - 0,009	Б.8 П.34.3 - 0,015			
Б.8 П.35	Б.8 П.35.1 - 0,006	Б.8 П.35.2 - 0,009	Б.8 П.35.3 - 0,015			

Источник: составлено автором

Далее, согласно этому же опросу, были присвоены весовые значения поправочным коэффициентам (таблица 6).

Таблица 6 – Весовые значения поправочных коэффициентов

Поправочные коэффициенты			
Стадия жизненного цикла предприятия (Пк 1)	Стадия экономического цикла (Пк 2)	Размер предприятия (Пк 3)	Вид и характер деятельности (Пк 4)
Становление – 1,2	Кризис – 1,2	Малое – 0,2	Сервисно- производственное – 0,4
Рост – 0,8	Депрессия – 0,9	Среднее – 0,4	Торговое – 0,2
Зрелость – 0,4	Оживление – 0,6	Крупное – 0,6	Производственное – 0,3
Упадок – 1,6	Подъем – 0,3	Холдинг – 0,8	Финансовое – 0,1
Итого 4	Итого 3	Итого 2	Итого 1

Источник: составлено автором

В рамках поправочного коэффициента «Стадия жизненного цикла предприятия» наибольшую значимость представляет стадия упадка, так этой стадии требуется уделить большее внимание, принять незамедлительные меры по улучшению ситуации на предприятии. Аналогично и поправочный коэффициент «Стадия экономического цикла» имеет наибольшее значение в период кризиса. Поправочный коэффициент «Размер предприятия» имеет наибольшее значение для холдинга, наименьшее – для малого предприятия, т.к. холдинг намного сложнее в управлении, по структуре, организации и т.д. Сервисно-производственное предприятие в рамках поправочного коэффициента «Вид и характер деятельности предприятия» представляет наибольший интерес. Подразделения такого предприятия более разнородны, чем подразделения торгового, производственного и финансового предприятия. Сервисно-производственному предприятию необходимо уделить большее внимание при организации взаимодействия между подразделениями.

Выводы по главе

1. В диссертационном исследовании проанализирована сущность и история возникновения концепции спиральной динамики, ее основные положения, детально раскрыты ее уровни, и взаимосвязь данной концепции с другими концепциями, моделями и теориями.

2. Разработана оригинальная авторская методика, алгоритм выявления потенциально возможной степени изменения цМема в бизнес-процессе и наиболее возможной стадии, фазы перемещения между уровнями при сравнении самих уровней концепции спиральной динамики и состояний лидера и коллектива.

3. Проанализированы методы применения концепции спиральной динамики; основной управленческий инструментарий для применения на различных уровнях данной концепции; существующая корпоративная

культура на каждом из уровней концепции, и вместе с тем приведена авторская методика применения концепции спиральной динамики, ориентированная на повышение эффективности деятельности бизнес-процессов и производственного предприятия в целом.

4. Исследованы и обозначены перспективы, возможности интеграции концепции спиральной динамики в сочетании с другими управленческими теориями, концепциями, моделями и пр.

5. На примере предприятия светотехнической отрасли ООО «СВЕТОГРАД» в диссертационной работе продемонстрирована практическая реализация процесса структуризации бизнес-процессов с учетом принципов и положений концепции спиральной динамики, на основе разработанной ранее универсальной многокритериальной расширенной системы классификации бизнес-процессов на предприятиях.

6. Разработанная авторская классификация и последующая структуризация бизнес-процессов на ее основе была сгруппирована в 8 блоков, которые подразделяются на 35 групп показателей. В свою очередь данные 35 групп еще подразделяются на 111 подгрупп показателей в общей сложности. Взаимосвязь с концепцией спиральной динамики можно выявить и отследить во всех блоках.

7. Структуризация бизнес-процессов предоставляет возможность выявления наиболее значимых бизнес-процессов в рамках реализации концепции спиральной динамики на конкретном предприятии.

ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Практика применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии

Деятельность ООО «СВЕТОГРАД» связана с производством, а также оптовой и розничной продажей электрических ламп и осветительного оборудования собственного производства, а также прямыми продажами продукции от ведущих российских заводов производителей. Предприятие имеет стабильный спрос на продаваемую продукцию и имеет собственные разработки в области светодиодного освещения. Основное производство данного предприятия выведено на аутсорсинг ИП Петренко С.А.

Бизнес-процессы предприятия нужно привести к состоянию, которое максимальным образом, содействует достижению его целей. Организация бизнес-процессов может касаться как существующих, так и создаваемых бизнес-процессов.

Применяя основные правила выделения бизнес-процессов (приложение 2), в ООО «СВЕТОГРАД» были выделены бизнес-процессы верхнего и среднего уровня. Бизнес-процессами верхнего уровня являются следующие бизнес-процессы: «Производство», «Управление маркетингом», «Административно-хозяйственное обеспечение», «Юридическое обеспечение», «ИТ обеспечение», «Управление персоналом», «Финансово-экономическое управление», «Корпоративное управление».

Бизнес-процесс верхнего уровня «Продажа» подразделяется на три бизнес-процесса среднего уровня или подпроцесса: «Продажа оптовым клиентам», «Розничная продажа» и «Продажа клиенту по индивидуальному заказу». У этих клиентов разные цели и потребности. Несмотря на то, что

ассортимент для розничных и оптовых покупателей один и тот же и продают его одни и те же сотрудники в офисе.

Бизнес-процесс верхнего уровня «Производство» был разделен на две группы. На предприятии выполняются как типовые, так и индивидуальные заказы. Они имеют разную технологию выполнения.

Согласно этой логике, были разделены и следующие подпроцессы среднего уровня: «Закупка материалов для производства», «Доставка материалов для производства продукции», «Хранение материалов для производства».

Закупка материалов для производства и закупка продукции – это два разных процесса, так как у деятельности по приобретению материалов для нужд собственного производства и покупки продукции для перепродажи разная схема работы. Работа в данных процессах не дублируется, ведется параллельно и имеет разную систему отчетности.

Бизнес-процесс «Продажа продукции» подразделяется только в соответствии с целями и потребностями клиентов. Например, продажа различных товаров в розницу – это один процесс. Несмотря на то, что продукция разная. Просто на каком-то уровне детализации будут разные варианты исполнения одного действия (этапа).

Основные взаимосвязи между бизнес-процессами представлены в приложении 19.

Также были определены четыре основные цепочки деятельности предприятия, включенных в бизнес-процессы:

- цепочка последовательности основных этапов по выполнению индивидуального заказа клиента данного предприятия;
- цепочка последовательности основных этапов по производству типовой продукции на склад и ее последующей продаже;

- цепочка последовательности основных этапов при перепродаже продукции;

- цепочка последовательности основных этапов по созданию (разработке, проектированию) и выпуску новой продукции [49].

Процесс характеризуется последовательностью действий. Этапы процесса представляют собой цепочку. Нужно определиться с логикой выстраивания последовательности шагов.

Построение цепочки последовательности основных этапов процессов вдоль выполнения индивидуального заказа клиента данного предприятия представлена на рисунке 13.



Источник: составлено автором

Рисунок 13 – Цепочка последовательности основных этапов процессов вдоль выполнения индивидуального заказа клиента

Цепочка последовательности основных этапов вдоль производства типовой продукции на склад и ее последующая продажа представлена на рисунке 14.



Источник: составлено автором

Рисунок 14 – Цепочка последовательности основных этапов процессов вдоль производства типовой продукции на склад и последующая ее продажа

Цепочка последовательности основных этапов при перепродаже продукции изображена на рисунке 15.

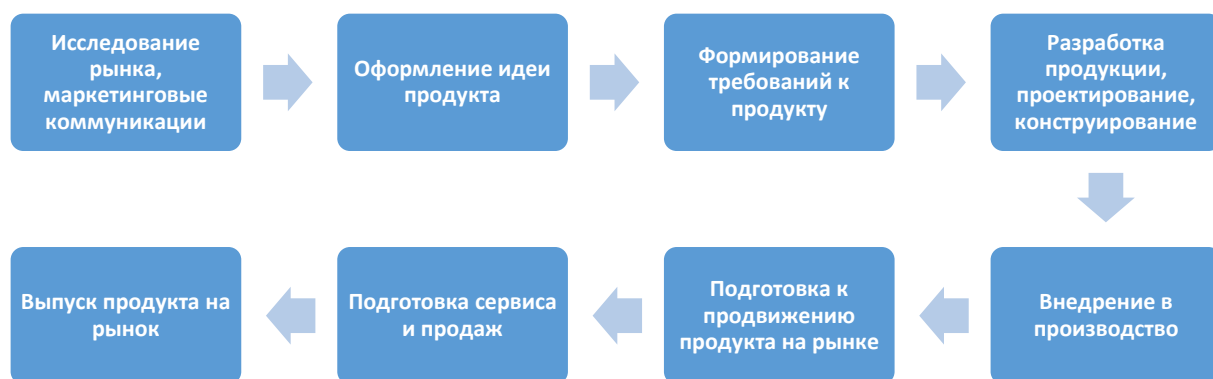


Источник: составлено автором

Рисунок 15 – Цепочка последовательности основных этапов процессов при перепродаже продукции

Одним из направлений деятельности предприятия является создание (разработка, проектирование) и выпуск новой продукции.

Последовательность основных этапов создания нового продукта представлена на рисунке 16.



Источник: составлено автором

Рисунок 16 – Цепочка последовательности основных этапов процессов по созданию нового продукта

В схеме на рисунке 16 на первом месте стоит исследование рынка и маркетинговые исследования.

При отсутствии нового готового продукта сложно точно выявить потенциального покупателя, сформировать его описание, уточнить его требования к продукции.

Процессно-ориентированный подход охватывает управление маркетингом как важную составляющую часть менеджмента предприятия.

Выделение всех бизнес-процессов в ООО «СВЕТОГРАД» позволило руководству лучше понять функционирование своего предприятия, проанализировать его слабые стороны для последующего внесения изменений с целью повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Разработанная модель бизнес-процессов является референтной, так как включает нужный состав бизнес-процессов, предъявляемый к перечню референтных моделей бизнес-процессов. В модели бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» учтены все бизнес-процессы из общего классификатора из 13 процессов для различных отраслей. Сравнение моделей приведено в приложении 20.

Представленную авторскую модель бизнес-процессов можно использовать для организации деятельности производственных предприятий, модернизируя ее с учетом специфики конкретного предприятия. Данная модель может служить основой проектирования и построения бизнес-архитектур производственных предприятий.

В соответствии с первым этапом авторской методики применения концепции спиральной динамики на предприятии была исследована специфика деятельности, проанализирована внутренняя и внешняя среда.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «СВЕТОГРАД» был проведен с помощью SWOT-анализа (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-анализ внешней и внутренней среды ООО «СВЕТОГРАД»

Сильные стороны	Слабые стороны
- опыт предприятия более 10 лет на рынке - предприятие является одним из ведущих производителей светодиодной продукции в сегменте бюджетного освещения - наличие современного высокопроизводительного оборудования - гарантия качества товара, контроль качества производимой продукции на всех этапах - стабильное финансовое положение	- срывы по срокам изготовления продукции - высокий износ производственных мощностей - повышенная ресурсоемкость, энергоемкость и материалоемкость производства - недостаточность информации о потребителях, о ситуации на рынке, - недостатки в рекламной политике - отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации - слабая узнаваемость бренда, торговой марки

- хорошее географическое расположение производственного цеха и складов - широкий ассортимент продукции - удовлетворенность индивидуальных запросов клиентов, гибкость производства - продукция, востребованная рынком - наличие постоянных клиентов - разумная ценовая политика, политика скидок - наличие долгосрочных договоров с основными поставщиками - высоко квалифицированный персонал - наличие широкого спектра рекомендаций по улучшению менеджмента на предприятии	- значительные затраты на транспортировку материалов и комплектующих для изготовления продукции, а также длительность ожидания - излишняя бюрократия - недоработки в управленческой системе и принятии решений на предприятии, что влияет на длительность выполнения бизнес-процессов - недостаточно эффективное взаимодействие сотрудников как внутри предприятия, так и с партнерами, поставщиками и клиентами предприятия - слабоэффективная система материального вознаграждения сотрудников
Угрозы	Возможности
- повышение цен поставщиков продукции, комплектующих и материалов - повышение тарифов на электроэнергию - повышение затрат на коммуникацию, рекламные издержки - рост стоимости перевозки продукции, материалов и комплектующих для изготовления продукции - форс-мажорные обстоятельства: сбои в поставках, риск случайного повреждения товара и т.д. - невозможность реализации плановых объемов продукции - снижение платежеспособности населения - усиление конкуренции, выход на рынок иностранных конкурентов - дефицит денежных средств, недостаток инвестиций в освоение новых технологий - нестабильная экономическая ситуация, возможность санкций	- рост платежеспособности клиентов, рост экономики - увеличение доли рынка, спроса и продвижения продукции - расширение производства, ассортимента производимой продукции - разработка эффективной рыночной стратегии и системы планирования и прогнозирования в целом - совершенствование бизнес-процессов - оптимизация затрат - появление новых более эффективных технологий - сокращение времени простоя оборудования - использование собственных разработок и ноу-хау - заключение договоров с ведущими российскими организациями и инвесторами - использование различных компьютерных программных продуктов - обучение, развитие, увеличение количества персонала

- нестабильность валютного курса при покупке материалов и комплектующих от иностранных поставщиков - возможность возникновения серьезных внутренних конфликтов в коллективе, которые могут повлиять на эффективность деятельности предприятия - снижение уровня мотивации к повышению квалификации и самообразованию, профессиональное выгорание	- совершенствование корпоративной культуры предприятия - совершенствование системы материального вознаграждения для усиления конкуренции между сотрудниками, введения ответственности за достижение цели, повышения производительности труда и личностного роста
--	---

Источник: составлено автором

Вторым этапом авторской методики применения концепции спиральной динамики на предприятии были выявлены уровни сотрудников предприятия, доминирующий уровень предприятия в целом и доминирующие уровни бизнес-процессов. На предприятии согласно признакам проявления (приведено ранее в таблице 3) и по итогам осуществленного опроса однозначно был определен синий доминирующий уровень с несбалансированным проявлением. Признаком несбалансированного проявления является выявленная чрезмерная бюрократия на предприятии, а также правила, сформированные в следствии потенциально возможных рисков, тормозящих быстрое внедрение инноваций, проектов и т.д. [49]. Все бизнес-процессы верхнего уровня, представленные в таблице 8 также находились под влиянием синего доминирующего уровня.

Анкета опроса сотрудников предприятия для выявления их индивидуального уровня концепции спиральной динамики и ключи к данной анкете представлены в приложениях 21 и 22. По условиям опроса каждая характеристика, подлежащая диагностике, имеет варианты ответа, переводимые в количественные индикаторы. В итоге выявляются

особенности системы ценностей человека, ориентации его сознания на уровни в концепции спиральной динамики.

Таблица 8 – Доминирующие уровни бизнес-процессов с корреляцией ценностей бизнес-процессов и ценностей уровней концепции спиральной динамики

Бизнес-процессы верхнего уровня	Основные ценности бизнес-процессов	Доминирующий уровень/признаки проявления других уровней	Ценности доминирующего уровня	Совпадающие ценности
Производство	<u>Качественный выпуск</u> необходимой продукции в установленный срок и востребованной на рынке	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок</u> , четкие правила для всех, <u>стабильность</u> , <u>качество</u> , <u>эффективность</u>	Порядок, качество, стабильность, эффективность
Управление маркетингом, в т.ч. продажа и послепродажное обслуживание	<u>Непрерывная реализация качественной продукции по установленным ценам по различным каналам сбыта</u> , обеспечивая постоянный приток денежных средств и сохраняя лояльность клиентов	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок</u> , четкие правила для всех, <u>стабильность</u> , <u>качество</u>	Порядок, качество, стабильность
Административно-хозяйственное обеспечение, в т.ч. секретариат, охрана, клининг	<u>Бесперебойная работа</u> предприятия путем поддержания эффективного делопроизводства, а также безопасных и комфортных условий труда	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок</u> , четкие правила для всех, <u>стабильность</u> , <u>качество</u>	Стабильная деятельность
Юридическое обеспечение	<u>Качественное правовое</u> обеспечение деятельности предприятия	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок</u> , четкие правила для всех, <u>стабильность</u> , <u>качество</u>	Качество, стабильность

ИТ обеспечение	<u>Бесперебойное</u> функционирование ИТ-инфраструктуры предприятия	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - порядок, четкие правила для всех, <u>стабильность,</u> качество	Стабильная деятельность
Управление персоналом	<u>Эффективное</u> управление человеческими ресурсами, включая найм квалифицированного персонала, его адаптацию, оценку и развитие и мотивацию	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие</u> <u>правила для</u> <u>всех,</u> <u>стабильность,</u> качество, <u>эффективность</u>	Порядок, стабильность , эффективнос ть
Финансово- экономическое управление, в т.ч. бухгалтерское обеспечение	<u>Экономическая</u> <u>безопасность</u> предприятия, включающая финансовую устойчивость, недопущение банкротства, а также своевременный и качественный учет всех хозяйственных операций на предприятии	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - порядок, четкие правила для всех, <u>стабильность,</u> качество	Качество, стабильность ,
Управление компанией	<u>Эффективное</u> функционирование и развитие предприятия	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие</u> <u>правила для</u> <u>всех,</u> <u>стабильность,</u> качество, <u>эффективность</u>	Порядок, стабильность , эффективнос ть

Источник: составлено автором

Стоит отметить, что для выявления уровня концепции спиральной динамики совместно с анкетированием можно использовать и другие методы, например, с помощью интервью, наблюдения и др. с приглашением на предприятие соответствующих специалистов. Дополнительные методы увеличивают точность оценки, поскольку, осуществляя опрос, необходимо учитывать, что иногда опрашиваемые дают оценку не нынешнего, а желаемого состояния сознания.

По уровню большинства сотрудников на предприятии был выявлен синий доминирующий уровень. Результаты ранжирования цМемов сотрудников анализируемой группы и руководителя предприятия до применения концепции спиральной динамики приведены в приложении 23. Разница между оранжевым и синим уровнем составляет менее балла. Учитывая эти оценки, можно предположить, что в целом в коллективе сбалансированы эгоистические и коллективистские ценности, т.к. синий уровень является коллективистским, а оранжевый – индивидуалистским уровнем.

Бирюзовый уровень среди коллектива получил самую низкую оценку. Данный уровень проявляется у людей очень редко. Но не самая низкая оценка бежевого уровня развития сознания выглядит несколько неожиданной. Но если учесть современное состояние общества, не способного обеспечить уверенность в будущем своим гражданам, сознание многих из них направлено на экстремальные условия бежевого уровня. Человек находится в поиске удовлетворения своих физиологических потребностей, но в то же время признает и значимость фиолетового уровня – необходимости считаться с требованиями ближайшего окружения для выживания.

Также, согласно полученным результатам, доминирующий уровень руководителя предприятия является оранжевым, т.е. выше, чем у коллектива. Что говорит о хорошем потенциале развития (приложение 7). Система ценностей менеджеров определяет многие управленческие решения, а система ценностей сотрудников в значительной степени определяет, какая реакция будет принята на управленческие решения.

Большую доказательность полученных результатов обеспечит количественное измерение развития уровней концепции спиральной динамики. С целью оценки можно использовать коэффициенты ранговой

корреляции. Перед их расчетом осуществляется предварительное ранжирование экспертами n объектов (в данном случае это восемь уровней). В итоге ранжирования j -ым экспертом (всего их – m) каждый уровень получает оценку x_{ij} – ранг, относимый i -му уровню j -ым экспертом. Значения x_{ij} находятся в интервале от 1 до n . Ранг наиболее существенного уровня равен единице, наименее значимого – n .

При изучении гармоничности многопараметрических социально-экономических систем предлагается применять два коэффициента ранговой корреляции: Спирмена и Кендалла. Первый выявляет степень тесноты связи порядковых признаков, которые в данном случае выступают как ранги сравниваемых величин. Коэффициент рассчитывается по формуле:

$$r = 1 - (6 \sum_{i=1}^n (x_{ij} - x_{ik})^2 / n(n^2 - 1)) = 1 - (6 \sum_{i=1}^n d_i^2 / n(n^2 - 1)),$$

где n – количество ранжируемых признаков (в данном случае уровней);

m – число респондентов;

x_{ij} – ранг, присвоенный i -й характеристике j -м респондентом;

x_{ik} – ранг, присвоенный i -й характеристике k -м респондентом или ранг в эталонном упорядочении характеристик;

d_i – разница между рангами, присвоенными i -му объекту (характеристике).

Второй коэффициент дает оценку инверсии, спутанности предпочтений некоторых параметров (упорядочения рангов) по сравнению с конкретным эталоном. Он рассчитывается по формуле:

$$t = 2S / n(n-1)$$

где $S = P - Q$.

P – общее число наблюдений, следующих за текущими наблюдениями с большим значением рангов Y ;

Q – общее число наблюдений, следующих за текущими наблюдениями с меньшим значением рангов Y (равные ранги учету не подлежат);

n – число ранжируемых признаков (в данном случае уровней).

Также коэффициент Кендалла можно рассчитать и по другим формулам:

$$t = (P - Q) / N * (N - 1) * \frac{1}{2} = 1 - (4 * Q) / N * (N - 1) = 4 * P / N * (N - 1) - 1,$$

где P – общее число наблюдений, следующих за текущими наблюдениями с большим значением рангов Y ;

Q – общее число наблюдений, следующих за текущими наблюдениями с меньшим значением рангов Y (равные ранги учету не подлежат);

N – число ранжируемых признаков.

Величины коэффициентов линейной корреляции Спирмена и Кендалла находятся в интервале $+1$ и -1 . При полном совпадении оценок коэффициент будет равен единице. Если коэффициент равен минус единице, то это свидетельствует о наибольшем разногласии мнений респондентов.

С целью расчета коэффициентов в качестве эталона можно выбрать или упорядочение, которое соответствует стандартному порядку уровней концепции спиральной динамики, или ранговый ряд руководителя коллектива. Применение первого эталона даст возможность сравнивать уровни развития сознания во времени или развития сознания разных коллективов. Второй эталон даст возможность оценить близость моделей сознания и предпочтений членов коллектива и руководителя. Также его можно применить для прогнозирования надежности усилий руководителя коллектива по перемещению коллектива на новый уровень, необходимость

которого вызвана изменением ситуации. Первый и второй коэффициенты применяются в расчете обобщенной оценки вероятности воздействия усилий руководителя на активность подчиненных.

В исследовании развития сознания, обуславливающего поведение членов коллектива, можно применить коэффициент конкордации – это общий показатель ранговой корреляции для группы, состоящей из m экспертов:

$$W = 12 * s / m^2(n^3 - n),$$

где m – число респондентов;

n – число ранжируемых характеристик.

$$s \equiv \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m_{(n+1)} \right)^2$$

где x_{ij} – ранг, относимый i -му объекту j -ым респондентом;

m – число респондентов.

Коэффициент W изменяется в диапазоне от 0 до 1. Если он равен единице, то это означает, что все респонденты присвоили объектам одинаковые ранги. Чем ближе значение коэффициента к нулю, тем менее согласованными являются оценки респондентов.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Спирмена до применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 9.

Общий коэффициент Спирмена составляет $r = 1 - 6*90 / 8*(8*8-1) = -0,071$. Значение коэффициента близкое к нулю говорит о низкой взаимосвязи между анализируемыми параметрами, т.е. ответы опрашиваемых членов коллектива далеки от стандартного порядка уровней концепции спиральной динамики.

Таблица 9 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Спирмена до применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср. зн.	сум.
X_{ij} – ранг, присвоенный i -й хар-ке j -м респондентами	8	4	5	2	1	3	7	6	4,5	36
x_{ik} – ранг, присвоенный i -й хар-ке k -м в эталонном упорядочении характеристик	1	2	3	4	5	6	7	8	4,5	36
d_i – разница между рангами, присвоенными i -му объекту (хар-ке) X_{ij} - x_{ik}	7	2	2	-2	-4	-3	0	-2	0	0
d_i^2	49	4	4	4	16	9	0	4	11	90
p	0,42	0,95	0,95	0,95	0,81	0,89	1,00	0,95	0,87	-0,07

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Более того отрицательное значение свидетельствует о наличии обратной или противоположной связи, т.е. увеличение одного критерия порождает уменьшение второго. Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Спирмена до применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Спирмена до применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср. зн.	сум.
X_{ij} – ранг, присвоенный i -й хар-ке j -м респондентами	8	4	5	2	1	3	7	6	4,5	36
x_{ik} – ранг, присвоенный i -й хар-ке k -м руководителями коллектива	4	2	3	1	5	6	8	7	4,5	36
d_i – разница между рангами, присвоенными i -му объекту (хар-ке) X_{ij} - x_{ik}	4	2	2	1	-4	-3	-1	-1	0	0
d_i^2	16	4	4	1	16	9	1	1	6,5	52
p	0,81	0,95	0,95	0,99	0,81	0,89	0,99	0,99	0,92	0,38

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Спирмена составляет $r = 1 - 6 \cdot 52 / 8 \cdot (8 \cdot 8 - 1) = 0,381$. Данное значение свидетельствует о наличии средней, но ближе к слабой тесноте прямой корреляционной взаимосвязи между анализируемыми параметрами, в данном случае связи среди руководителей и подчиненных. Нормативные значения коэффициентов корреляции: 0,3 или меньше - слабая связь, 0,4-0,7 - средняя, 0,7-0,9 - высокая связь, 0,9-1 - крайне высокая связь.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Кендалла до применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Кендалла до применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср. зн.	сум.
Ранг, присвоенный респондентами	8	4	5	2	1	3	7	6	4,5	36
Ранг в эталонном упорядочении характеристик	1	2	3	4	5	6	7	8	4,5	36
P	0	3	2	3	3	2	0	0	1,6	13
Q	0	1	1	3	4	3	1	2	1,9	15
S	0	2	1	0	-1	-1	-1	-2	-0	-2
t	0,00	0,07	0,04	0,00	-0,04	-0,04	-0,04	-0,07	-0,01	-0,07

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Кендалла составляет $t = 2(13 - 15) / 8(8 - 1) = -0,071$.

Отрицательное значение коэффициента, близкое к нулю говорит о слабой обратной связи между анализируемыми параметрами.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Кендалла до применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Кендалла до применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср. зн.	сум.
Ранг, присвоенный респондентами	8	4	5	2	1	3	7	6	4,5	36
x_{ik} – ранг, присвоенный руководителями коллектива	4	2	3	1	5	6	8	7	4,5	36
P	4	5	4	4	3	2	0	0	2,8	22
Q	3	1	1	0	0	0	1	0	0,8	6
S	1	4	3	4	3	2	-1	0	2	16
t	0,04	0,14	0,11	0,14	0,11	0,07	-0,04	0,00	0,07	0,57

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Кендалла составляет $t = 2(22 - 6) / 8(8-1) = 0,571$.

Данное значение свидетельствует о наличии средней прямой взаимосвязи между анализируемыми параметрами.

Расчет общего коэффициента конкордации:

$$S = 445416 - 1800^2 / 8 = 445416 - 405000 = 40416.$$

$$W = (12 * 40416) / (50^2 (8^3 - 8)) = 484992 / (50^2 * 504) = 484992 / 1260000 = 0,385.$$

Если $W < 0,2 - 0,4$, значит слабая согласованность экспертов, если $W > 0,6 - 0,8$, то согласованность экспертов сильная.

Следовательно, в данном случае мы наблюдаем среднюю согласованность респондентов по коэффициенту конкордации.

Третьим этапом была осуществлена структуризация бизнес-процессов с учетом применения концепции спиральной динамики, методика выполнения которой описана в параграфе 2.2. Результаты осуществления структуризации бизнес-процессов представлены в приложениях 26 и 27. На

предприятия были выделены наиболее значимые бизнес-процессы, образующие группу бизнес-процессов управления и развития.

Четвертым этапом на основе проведенного анализа на первых трех этапах были подведены промежуточные итоги, сформулированы общие текущие в данный момент ценностные установки и текущая корпоративная культура предприятия.

Ценностные установки синего уровня: порядок, четкие правила, равенство всех перед правилами, дисциплина, ответственность, стабильность, бережливость, качество, постоянные улучшения, системность, прозрачность и понятность системы для всех и т.п. Текущая корпоративная культура правил и порядка.

Пятым и шестым этапом были определены степень выполнения условий для изменения цМема, ступень на пути перехода от одного цМема к другому и степень вариации изменений.

Соблюдение условий для изменения цМема при применении концепции спиральной динамики в деятельности ООО «СВЕТОГРАД» приведены в таблице 13.

Таким образом из шести условий изменений цМема полностью выполнены только три условия: диссонанс и неопределенность в рассматриваемой системе цМемов; осознание прошлых ошибок и имеющихся ресурсов для эффективного решения проблем; консолидация и поддержка. Остальные условия выполнены лишь частично.

Руководитель предприятия демонстрирует готовность и открытость изменениям, что говорит об его «открытом» состоянии. А состояние коллектива скорее «скованно», о чем как раз свидетельствует поддержка несбалансированного проявления синего уровня.

Таблица 13 – Соблюдение условий для изменения цМема при применении концепции спиральной динамики в деятельности ООО «СВЕТОГРАД»

Условия изменения цМема	Соблюдение условий при применении концепции спиральной динамики в деятельности предприятий
1. Потенциал личности или коллектива	Установлена открытость к изменениям, способность и готовность меняться у руководителя предприятия. У коллектива наиболее вероятное состояние «скованно».
2. Решение текущих (и предыдущих) проблем существования.	Перехода на следующие уровни не произойдет, пока существуют серьезные неразрешенные проблемы или угрозы на этом уровне, необходима концентрация на проблемах в соответствии с текущим уровнем существования. На текущем уровне проявляется его несбалансированное проявление. Таким образом, на первоначальном этапе предприятию необходимо усилить сбалансированное проявление текущего уровня. Но в целом на предприятии до некоторой степени обеспечивается решение проблем текущего уровня: поддерживаются относительное равновесие, выживаемость, стабильность, системность, порядок, контроль, ответственность, дисциплина, безопасность, должное качество производимой продукции, бережливость, готовность к опасности, скорость принятия решений, централизация, коммуникации, доверие, творчество, бренд, традиции.
3. Диссонанс и неопределенность в рассматриваемой системе цМемов	Факторы, вызывающие ощущение диссонанса и неопределенности: знание об усиливающемся разрыве между условиями жизни и имеющимися средствами для решения этих проблем; существенное изменение условий внутренней и внешней среды; неэффективность старых методов решения проблем может спровоцировать новое мышление, проявить следующие вышестоящие цМемы для решения проблем в новых условиях жизни. На предприятие оказывают влияние множество факторов: рост объемов информации и сложности в принятии решений, разнообразие вариаций поведения менеджеров, усиление конкуренции и глобализации бизнеса, появление новых технологий, политические тенденции, нестабильность финансовых рынков и др. Изменение влияния данных факторов на предприятии свидетельствует о наличии диссонанса и неопределенности на текущем уровне цМема, что подтверждает необходимость развития в системе цМемов.
4. Идентифицированные и преодоленные барьеры для трансформации	Для эффективной трансформации барьеры должны быть признаны и определены, а далее либо обойдены, переделаны во что-то, нейтрализованы или ликвидированы. Данные барьеры являются составляющей внешней среды, условий жизни и должны быть удалены из менталитета человека или коллектива. На предприятии были выделены и частично

	преодолены такие барьеры, как: коммуникационные, юридические, экономические, ситуативные барьеры и т.д.
5. Осознание прошлых ошибок и имеющихся ресурсов для эффективного решения проблем	Необходимо осознать прошлые ошибки и возможные причины их возникновения на предыдущих уровнях цМемов, а также проанализировать имеющиеся ресурсы в настоящем для эффективного решения проблем с целью плавного перехода на следующий уровень концепции спиральной динамики. Такое осознание позволяет держать прошлые проблемы в центре внимания и четко распознавать новые. На предприятии проведен анализ прошедших проблем (организационных, управленческих, стратегических, проблем коммуникаций и др.) и альтернатив их решения, а также изучены имеющиеся ресурсы.
6. Консолидация и поддержка	На предприятии осуществляется консолидация и поддержка в процессе перехода на следующий вышестоящий уровень. Для перехода на следующий уровень цМема разработаны инструкции и пошаговый процесс для их осуществления. Слияние нового уровня цМема с предыдущим уровнем занимает некоторое время. В процессе перехода может наблюдаться неустойчивость, растерянность, сомнения, несвоевременная поспешность, задержки на обучение, трудности ассимиляции, восстановление старых барьеров и т.д. Что требует быстрых эффективных решений в поиске обходных путей, действий по недопущению возврата к прошлым нижестоящим уровням, ориентации на развитие будущих уровней цМемов.

Источник: составлено автором

Но доведение предприятия до проявлений несбалансированного состояния свидетельствует о проявлении «скованного» состояния у руководителя в недавнем прошлом (описание состояний приведено в приложении 4). Таким образом, в данной ситуации наиболее вероятными фазами (стадиями) перехода между уровнями концепции спиральной динамики являются «Бета» или «Дельта» (описание фаз перехода приведено в приложении 5). Тогда доступными вариациями изменения цМемов на предприятии будут «Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения», «Расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального

развития», «Растяжка вниз (перемещение вниз)» или «Растяжка вверх (перемещение вверх)». Описание вариаций приведено в приложении 6.

Таким образом, на предприятии были выбраны следующие вариации изменений: «Расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития» для устранения несбалансированного проявления синего уровня, а далее «Растяжка вверх (перемещение вверх)», предполагающая нахождение на текущем синем уровне, но усиление следующего вышестоящего цМема в данном случае оранжевого [49].

Далее седьмым этапом были определены соответствующие инструменты управления для усиления необходимого уровня в бизнес-процессах.

В соответствии с общим доминирующим уровнем на предприятии в бизнес-процессах при применении вариации степени изменения цМема «Растяжка вверх» выделяются следующие доминирующие уровни с корреляцией ценностей бизнес-процессов и ценностей уровней концепции спиральной динамики, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Доминирующие уровни бизнес-процессов с корреляцией ценностей бизнес-процессов и ценностей уровней концепции спиральной динамики

Бизнес-процессы верхнего уровня	Основные ценности бизнес-процессов	Доминирующий уровень/признаки проявления других уровней	Ценности доминирующего уровня	Совпадающие ценности
Производство	Качественный выпуск необходимой продукции в установленный срок и востребованной на рынке	Сине-оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие правила</u> для всех, <u>стабильность, качество</u> ; оранжевый уровень - <i>стратегия, тактика,</i>	Качество и стабильность, стратегическая и целевая

			<i>целеполагание, цели, конкуренция</i>	направленность
Управление маркетингом, в т.ч. продажа и послепродажное обслуживание	<i>Непрерывная реализация</i> продукции по установленным ценам по различным каналам сбыта, <i>обеспечивая постоянный приток денежных средств</i> и сохраняя лояльность клиентов	Оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный, синий	Оранжевый уровень - <i>стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция</i>	Стратегическая и целевая направленность
Административно-хозяйственное обеспечение секретариата, охрана, клининг	<u>Бесперебойная работа</u> предприятия путем поддержания эффективного производства, а также <u>безопасных и комфортных условий труда</u>	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие правила для всех, стабильность, качество</u>	Стабильная деятельность
Юридическое обеспечение	<u>Качественное правовое</u> обеспечение деятельности предприятия	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие правила для всех, стабильность, качество</u>	Качество и стабильность
ИТ обеспечение	<u>Стратегически направленное бесперебойное</u> функционирование ИТ-инфраструктуры предприятия	Сине-оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие правила для всех, стабильность, качество; оранжевый уровень - стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция</u>	Качество и стабильность, стратегическая и целевая направленность
Управление персоналом	<u>Эффективное</u> управление человеческими ресурсами, включая <u>найм квалифицированного персонала, его адаптацию, оценку и развитие и мотивацию</u>	Сине-оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - <u>порядок, четкие правила для всех, стабильность, качество, эффективность</u> Оранжевый уровень - <i>стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция</i>	Качество и стабильность, стратегическая и целевая направленность
Финансово-экономическое	<u>Стратегия</u> экономической <u>безопасности</u>	Сине-оранжевый уровень /	Синий уровень - <u>порядок, четкие</u>	Качество и стабильность,

управление, в т.ч. бухгалтерское обеспечение	предприятия, включающая финансовую устойчивость, недопущение банкротства, а также своевременный и качественный учет всех хозяйственных операций на предприятии	бежевый, фиолетовый, красный	правила для всех, <u>стабильность, качество</u> Оранжевый уровень - <i>стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция</i>	стратегическая и целевая направленность
Управление компанией	Эффективное функционирование и <i>развитие предприятия</i>	Оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный, синий	Оранжевый уровень - <i>стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция</i>	Стратегическая и целевая направленность

Источник: составлено автором

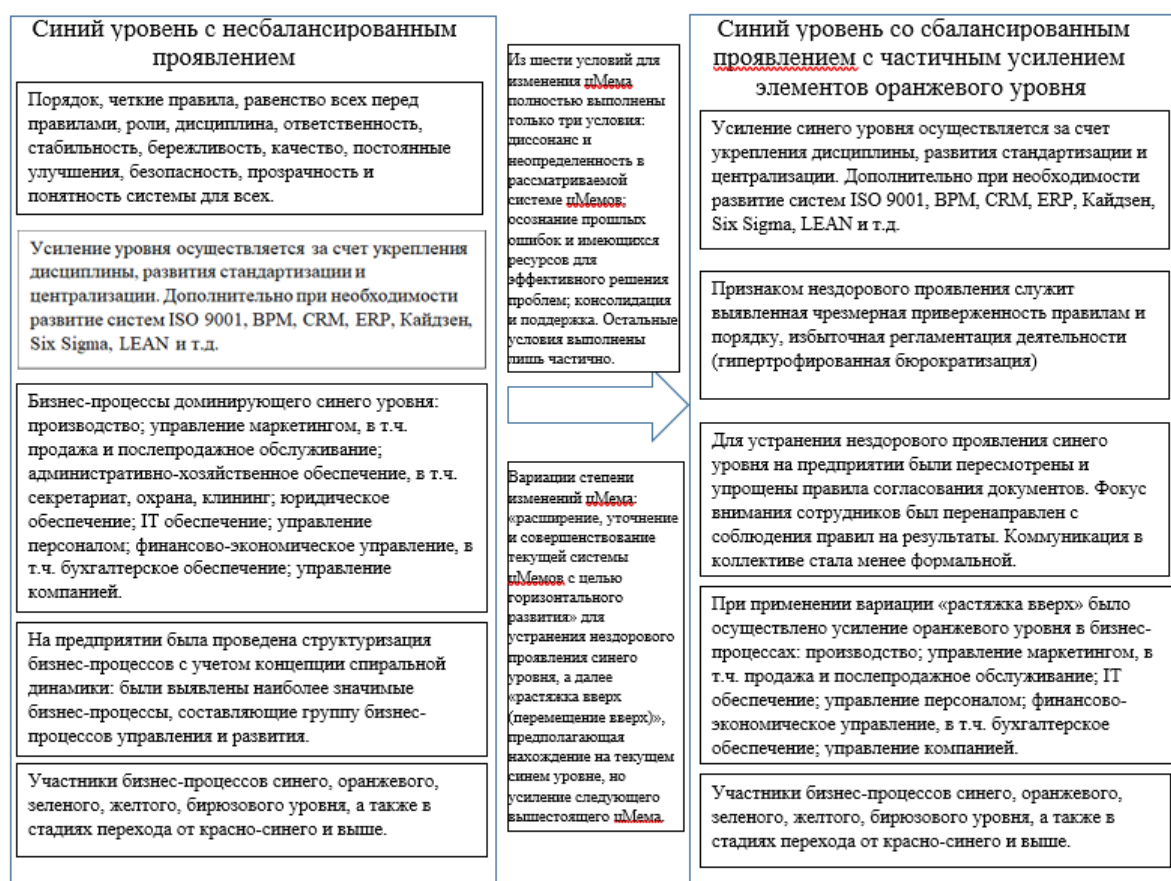
Следующим восьмым этапом был проведен анализ соответствия уровня концепции спиральной динамики каждого бизнес-процесса с результатами, полученными путем анкетирования сотрудников предприятия, являющихся участниками бизнес-процессов. При выявлении несоответствия уровней между участниками бизнес-процесса и самим бизнес-процессом предполагается перемещение участников в другие бизнес-процессы, соответствующие им по личному уровню, при желании самих участников бизнес-процесса. При отсутствии желания у участника смены вида деятельности предполагается развитие у него необходимого соответствующего бизнес-процессу уровня.

Таким образом, руководству предприятия были предложены рекомендации по ликвидации несбалансированного проявления синего уровня и усилению отдельных элементов следующего вышестоящего оранжевого уровня, обуславливающего наличие в деятельности предприятия основных признаков функционирования оранжевого уровня, таких как системы стратегического управления, системы контроллинга, системы управления проектами, системы премирования для усиления конкуренции с целью повышения производительности труда и личностного

роста, реализации новых бизнес-направлений, системы принятия рисков, регулярного исследования рынков, потребителей и конкурентов и т.д. [49].

Осуществление этапов кратко представлено на рисунке 17.

Далее необходимо произвести оценку эффективности применения концепции спиральной динамики на ООО «СВЕТОГРАД».



Источник: составлено автором

Рисунок 17 – Результат реализации мероприятий по устранению несбалансированного проявления синего уровня и усилению отдельных элементов оранжевого уровня

3.2 Оценка эффективности применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии

Через три года после внесенных изменений была проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия, определены появившиеся в ней изменения под влиянием трансформации бизнес-процессов в соответствии с положениями концепции спиральной динамики (таблица 15).

Таблица 15 – Анализ внешней и внутренней среды ООО «СВЕТОГРАД»

Сильные стороны	Слабые стороны
- опыт предприятия более 10 лет на рынке - предприятие является одним из ведущих производителей светодиодной продукции в сегменте бюджетного освещения - наличие современного высокопроизводительного оборудования - гарантия качества товара, контроль качества производимой продукции на всех этапах - стабильное финансовое положение - хорошее географическое расположение производственного цеха и складов - широкий ассортимент продукции - удовлетворенность индивидуальных запросов клиентов, гибкость производства - продукция, востребованная рынком - наличие постоянных клиентов - разумная ценовая политика, политика скидок - наличие долгосрочных договоров с основными поставщиками - высоко квалифицированный персонал - наличие эффективной системы мотиваций и стимулирования труда персонала - наличие широкого спектра рекомендаций по улучшению менеджмента, принятии решений на предприятии и по разработке четкой выраженной стратегии и последовательности ее реализации	- срывы по срокам изготовления продукции - высокий износ производственных мощностей - повышенная ресурсоемкость, энергоемкость и материалоемкость производства - недостаточность информации о потребителях, о ситуации на рынке, недостатки в рекламной политике - слабая узнаваемость бренда, торговой марки - значительные затраты на транспортировку материалов и комплектующих для изготовления продукции, а также длительность ожидания
Угрозы	Возможности
- повышение цен поставщиков продукции, комплектующих и материалов - повышение тарифов на электроэнергию - повышение затрат на коммуникацию, рекламные издержки	- рост платежеспособности клиентов, рост экономики - увеличение доли рынка, спроса и продвижения продукции - расширение производства, ассортимента производимой продукции

- рост стоимости перевозки продукции, материалов и комплектующих для изготовления продукции - форс-мажорные обстоятельства: сбои в поставках, риск случайного повреждения товара и т.д. - невозможность реализации плановых объемов продукции - снижение платежеспособности населения - усиление конкуренции, выход на рынок иностранных конкурентов - дефицит денежных средств, недостаток инвестиций в освоение новых технологий - нестабильная экономическая ситуация, возможность санкций - нестабильность валютного курса при покупке материалов и комплектующих от иностранных поставщиков - возможность возникновения серьезных внутренних конфликтов в коллективе, которые могут повлиять на эффективность деятельности предприятия - снижение уровня мотивации к повышению квалификации и самообразованию, профессиональное выгорание	- разработка эффективной рыночной стратегии и системы планирования и прогнозирования в целом - совершенствование бизнес-процессов - оптимизация затрат - появление новых более эффективных технологий - сокращение времени простоя оборудования - использование собственных разработок и ноу-хау - заключение договоров с ведущими российскими организациями и инвесторами - использование различных компьютерных программных продуктов - обучение, развитие, увеличение количества персонала - постоянное совершенствование разработанной стратегии и последовательности ее реализации - совершенствование корпоративной культуры предприятия
---	--

Источник: составлено автором

Таким образом, из блока: «Слабые стороны» исчезли пункты об отсутствии четко выраженной стратегии и непоследовательности в ее реализации; излишней бюрократии; недоработок в управленческой системе и принятии решений, что влияет на длительность выполнения бизнес-процессов; слабоэффективной системе материального вознаграждения сотрудников.

Стратегия предприятия была разработана с учетом концепции спиральной динамики, т.е. внесения предстоящих намеченных изменений по усилению необходимых уровней концепции. Недоработки в управленческой системе и принятии решений, как и недостаточно эффективное взаимодействие сотрудников как внутри предприятия, так и с партнерами, поставщиками и клиентами предприятия также удалось

нивелировать за счет применения концепции спиральной динамики на предприятии.

Также на предприятии были пересмотрены и упрощены правила согласования документов. Фокус внимания сотрудников был перенаправлен с соблюдения правил на результаты. Коммуникация в коллективе стала менее формальной. На предприятии поддерживаются бесконфликтные, партнерские отношения между сотрудниками, их вовлеченность с возможностью высказать свое мнение касательно совершенствования и развития предприятия, свойственные зеленому уровню, что также способствует повышению эффективности деятельности.

Кроме того, была усовершенствована система материального вознаграждения персонала для усиления конкуренции между сотрудниками, введения ответственности за достижение цели, повышения производительности труда и личностного роста, что является усилением общего для предприятия доминирующего оранжевого уровня. На предприятии были устранены высокие разрывы между минимальной и максимальной заработной платой, пересмотрена сложность выполняемых работ и сумма соответствующего получаемого вознаграждения, также скорректирована гибкая система вознаграждений, учитывающая как индивидуальные, так и коллективные результаты, введена ответственность за достижение цели. Были увеличены стимулирующие выплаты работникам за конкретные показатели (отсутствие брака, нареканий, выполнение или перевыполнение плана, экономию материальных ресурсов и т.д.). Данные мероприятия способствовали повышению качества продукции, снижению брака, повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, повышению объема продаж, увеличению количества постоянных клиентов и т.д. Таким образом в блоке: «Сильные стороны» появился пункт о наличии эффективной системы мотивации и стимулирования труда

персонала. Наряду с усилением общего для предприятия оранжевого уровня и соответствующей ему системы мотивации, в бизнес-процессах были реализованы и другие методы мотиваций, соответствующие конкретному необходимому уровню концепции.

Таким образом, в деятельности предприятия можно увидеть элементы различных уровней концепции спиральной динамики, целенаправленно усиленные в бизнес-процессах, а также наличие общего доминирующего уровня всего предприятия.

После внедрения всех необходимых изменений по развитию корпоративной культуры предприятия в блоке: «Возможности» по-прежнему остается пункт о совершенствовании корпоративной культуры предприятия, т.к. корпоративную культуру необходимо постоянно поддерживать, отслеживать изменения в ней и совершенствовать при необходимости. Осознанное применение инструментов концепции спиральной динамики на предприятии позволяет поддерживать и совершенствовать необходимую корпоративную культуру [120].

Также на предприятии было проведено повторное анкетирование сотрудников на предмет выявления их уровней. Согласно проведенному опросу, большинство сотрудников находится на доминирующем оранжевом уровне. Результаты опроса приведены в приложении 24. Таким образом, произошло перемещение с синего доминирующего уровня на оранжевый доминирующий уровень. Невзирая на то, что была применена вариация степени изменения растяжка вверх (перемещение вверх), предполагающая нахождение в положении текущего цМема, но наличие элементов некоторых вышестоящих более сложных цМемов, уровней концепции спиральной динамики. Но тем не менее согласно признаками проявления (см. ранее таблицу 3), т.к. при применении вариации степени изменения «Растяжка вверх» большинство бизнес-процессов оставалось на

доминирующем синим уровне (см. ранее таблицу 14) можно утверждать, что доминирующим уровнем сохранялся синий со сбалансированным проявлением [49].

По уровню коллектива разница между предыдущим синим уровнем и текущим составляет почти 1 балл (0,94). А разница между желтым и оранжевым уровнем составляет 0,01 балла. Таким образом наблюдается существенное повышение уровня корпоративной культуры в коллективе.

Доминирующим уровнем руководителя стал желтый, ранее был оранжевым. Разница между предыдущим и текущим уровнем руководителя составляет 1 балл, тогда как промежуточный зеленый уровень стал для руководителя менее значим.

Далее проведем количественное измерение развития уровней концепции спиральной динамики с помощью коэффициентов линейной корреляции Спирмена, Кендалла и коэффициента конкордации.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Спирмена после применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Спирмена после применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср. зн.	сум.
X_{ij} – ранг, присвоенный i -й хар-ке j -м респондентами	7	3	5	1	2	6	8	4	4,5	36
x_{ik} – ранг, присвоенный i -й хар-ке k -м в эталонном упорядочении характеристик	1	2	3	4	5	6	7	8	4,5	36
d_i – разница между рангами, присвоенными i -му объекту (хар-ке) X_{ij} – x_{ik}	6	1	2	-3	-3	0	1	-4	0	0
d_i^2	36	1	4	9	9	0	1	16	9,5	76

p	0,57	0,99	0,95	0,89	0,89	1,00	0,99	0,81	0,89	0,10
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Спирмена составляет $p = 1 - 6 \cdot 76 / 8 \cdot (8 \cdot 8 - 1) = 0,095$.

Значение коэффициента близкое к нулю показывает слабую прямую взаимосвязь между анализируемыми параметрами. Но данное значение показывает небольшое увеличение тесноты взаимосвязи в сравнении со значением этого показателя до применения концепции спиральной динамики, а также смену обратной связи на прямую.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Спирмена после применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Спирмена после применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср. зн.	сум.
X _{ij} - ранг, присвоенный i-й хар-ке j-м респондентами	7	3	5	1	2	6	8	4	4,5	36
x _{ik} – ранг, присвоенный i-й хар-ке k-м руководителями коллектива	4	1	6	2	3	7	8	5	4,5	36
d _i – разница между рангами, присвоенными i-му объекту (хар-ке) X _{ij} - x _{ik}	3	2	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0
d _i ²	9	4	1	1	1	1	0	1	2,3	18
p	0,89	0,95	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00	0,99	0,97	0,79

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Спирмена составляет $p = 1 - 6 \cdot 18 / 8 \cdot (8 \cdot 8 - 1) = 0,786$.

Данное значение свидетельствует о наличии сильной прямой взаимосвязи между анализируемыми параметрами. Наблюдается значительное улучшение показателя в сравнении с тем же показателем до применения концепции спиральной динамики.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Кендалла после применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к нормативному упорядочению концепции спиральной динамики по коэффициенту Кендалла после применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср.зн.	сум.
Ранг, присвоенный респондентами	7	3	5	1	2	6	8	4	4,5	36
Ранг в эталонном упорядочении характеристик	1	2	3	4	5	6	7	8	4,5	36
P	1	4	2	4	3	1	0	0	1,9	15
Q	0	1	1	3	3	1	0	4	1,6	13
S	1	3	1	1	0	0	0	-4	0,3	2
t	0,04	0,11	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	-0,14	0,01	0,07

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Кендалла составляет $t = 2(15 - 13) / 8(8-1) = 0,071$.

Значение коэффициента близкое к нулю свидетельствует о наличии слабой взаимосвязи между анализируемыми параметрами. Значение данного показателя в сравнении с аналогичным значением этого показателя до применения концепции спиральной динамики свидетельствует о

небольшом усилении корреляционной взаимосвязи и смену обратной связи на прямую.

Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Кендалла после применения концепции спиральной динамики представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет оценки близости ранговых рядов членов коллектива к рангам руководителя по коэффициенту Кендалла после применения концепции спиральной динамики

Переменные значения	Ранговые показатели								ср.зн.	сум.
Ранг, присвоенный респондентами	7	3	5	1	2	6	8	4	4,5	36
х _{ik} – ранг, присвоенный руководителями коллектива	4	1	6	2	3	7	8	5	4,5	36
P	4	6	2	4	3	1	0	0	2,5	20
Q	3	0	3	0	0	1	1	0	1	8
S	1	6	-1	4	3	0	-1	0	1,5	12
t	0,04	0,21	-0,04	0,14	0,11	0,00	-0,04	0,00	0,05	0,42

Примечание, n – число ранжируемых признаков (в данном случае 8 уровней).

Источник: составлено автором

Общий коэффициент Кендалла составляет $t = 2(20 - 8) / 8(8-1) = 0,429$.

В сравнении с аналогичным значением данного показателя до применения концепции спиральной динамики значение показателя в данный момент немного снизилось на 0,142, но в целом осталось на среднем уровне.

Расчет общего коэффициента конкордации:

$$S = 448624 - 1800^2 / 8 = 448624 - 405000 = 43624.$$

$$W = (12 * 43624) / (50^2 (8^3 - 8)) = 523488 / (50^2 * 504) = 523488 / 1260000 = 0,415.$$

Согласно коэффициенту конкордации мы наблюдаем небольшое увеличение значения показателя по сравнению с прошлым анализом и его сохранение на среднем уровне.

Кроме того, на ООО «СВЕТОГРАД» через три года после внесенных изменений была осуществлена повторная структуризация бизнес-процессов с учетом концепции спиральной динамики. Подверглись изменениям некоторые показатели, такие как: «Бизнес-процессы по этапам жизненного цикла», «Применение бизнес-процессов», «Формализация или структурированность бизнес-процессов», «Автоматизация бизнес-процессов», «Влияние на эффективность предприятия», «Степень риска бизнес-процессов», «Возможность идентификации и проведения измерений нестоимостных показателей бизнес-процессов», «Возможность внесения изменений в деятельность бизнес-процессов». Результаты повторной структуризации бизнес-процессов представлены в приложениях 28 и 29. На предприятии также были выявлены наиболее значимые бизнес-процессы, образующие группу бизнес-процессов управления и развития. Но при этом иерархия бизнес-процессов по значимости изменилась (приложение 29) [49].

Помимо этого, на предприятии были вновь проанализированы доступные ресурсы, потенциалы и возможности, включая определение степени выполнения условий для изменения цМема, ступени на пути перехода от одного цМема к другому, вариаций степени изменения цМема.

Соблюдение условий для изменения цМема с целью дальнейшего совершенствования деятельности ООО «СВЕТОГРАД» приведены в таблице 20.

В целом по результатам исследования была установлена открытость к изменениям у руководителя и коллектива и можно утверждать, что

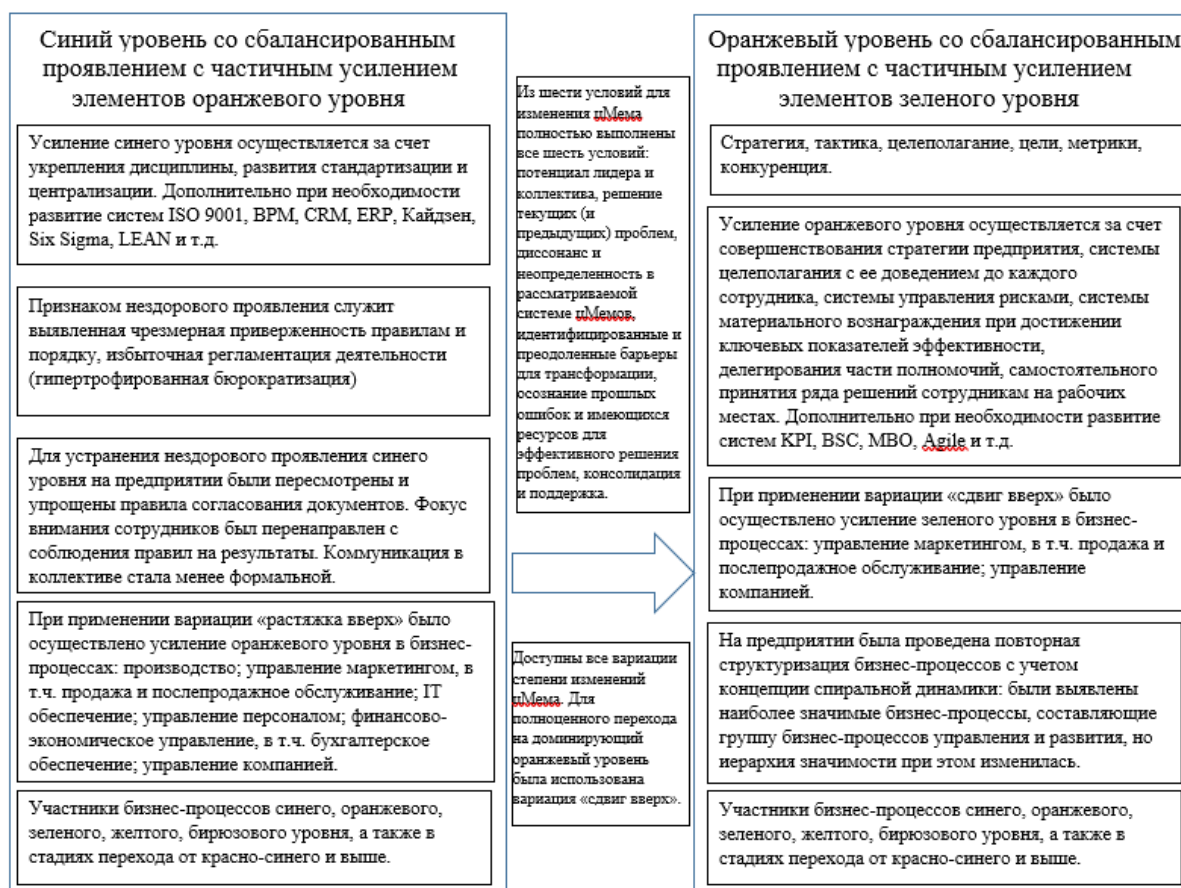
выполнены все шесть условий изменений цМема. Наиболее вероятным является состояние «альфа», «бета», «дельта» или «новая альфа».

Таблица 20 – Соблюдение условий для изменения цМема с целью дальнейшего совершенствования деятельности ООО «СВЕТОГРАД»

Условия изменения цМема	Соблюдение условий при применении концепции спиральной динамики в деятельности предприятий
1. Потенциал личности или коллектива	Установлена открытость к изменениям, способность и готовность меняться у руководителя и коллектива предприятия.
2. Решение текущих (и предыдущих) проблем существования.	В целом на предприятии обеспечивается решение проблем касательно поддержки относительного равновесия, выживаемости, стабильности, системности, порядка, контроля, ответственности, дисциплины, безопасности, должного качества производимой продукции, бережливости, готовности к опасности, скорости принятия решений, централизации, коммуникаций, доверия, творчества, традиций и т.д. Устранено несбалансированное проявление синего уровня. Поэтому в целом можно сказать, что проблемы текущего и предыдущих уровней решаются должным образом.
3. Диссонанс и неопределенность в рассматриваемой системе цМемов	Изменение влияния на предприятие многих различных факторов, таких как рост объемов информации, разнообразие вариаций поведения менеджеров, усиление конкуренции и глобализации бизнеса, появление новых технологий, политические тенденции, нестабильность финансовых рынков и др. свидетельствует о наличии или по крайней мере приближении диссонанса и неопределенности на текущем уровне цМема, что подтверждает необходимость дальнейшего развития в системе цМемов.
4. Идентифицированные и преодоленные барьеры для трансформации	На предприятии были выделены преодолены различные барьеры, мешающие трансформации, такие как: несбалансированное проявление синего уровня, коммуникационные, юридические, экономические, ситуативные барьеры и т.д.
5. Осознание прошлых ошибок и имеющихся ресурсов для эффективного решения проблем	На предприятии систематически проводится анализ возникающих проблем (организационных, управленческих, стратегических, проблем коммуникаций и др.) и альтернатив их решения, а также исследуются имеющиеся ресурсы.
6. Консолидация и поддержка	На предприятии осуществляется консолидация и поддержка в процессе происходящих изменений.

Источник: составлено автором

Реализация данного усиления оранжевого уровня со сбалансированным проявлением с элементами зеленого уровня представлена на рисунке 18.



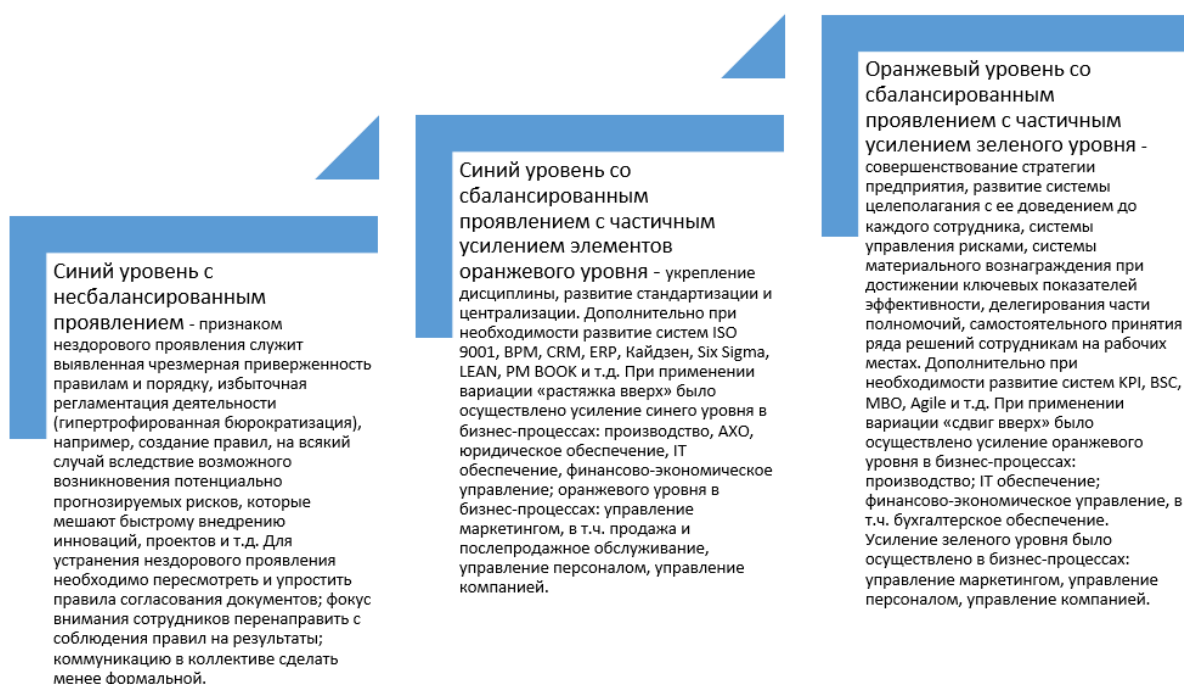
Источник: составлено автором

Рисунок 18 – Результат усиления оранжевого уровня со сбалансированным проявлением с элементами зеленого уровня

Инструменты усиления уровней на двух этапах приведены на рисунке 19.

В соответствии с общим доминирующим оранжевым уровнем на предприятии в бизнес-процессах при применении вариации степени изменения цМема «Сдвиг вверх» выделяются следующие доминирующие уровни с корреляцией ценностей бизнес-процессов и ценностей уровней концепции спиральной динамики, представленные в таблице 21.

Для оценки происходящих изменений в ООО «СВЕТОГРАД» был применен функционально-стоимостной анализ до и после внедрения изменений.



Источник: составлено автором

Рисунок 19 – Инструменты усиления уровней спиральной динамики

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) был использован в качестве инструмента для оценки эффективности деятельности бизнес-процессов и связанных с ними функций с целью выявления возможностей для их оптимизации.

Таблица 21 – Доминирующие уровни бизнес-процессов с корреляцией ценностей бизнес-процессов и ценностей уровней спиральной динамики

Бизнес-процессы верхнего уровня	Основные ценности бизнес-процессов	Доминирующий уровень/признак и проявления других уровней	Ценности доминирующего уровня	Совпадающие ценности
Производство	Качественный выпуск необходимой продукции в установленный срок и востребованной на рынке	Сине-оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - порядок, четкие правила для всех, стабильность, качество; оранжевый уровень - стратегия, тактика,	Качество и стабильность, стратегическая и целевая направленность

			целеполагание, цели, конкуренция	
Управление маркетинг ом, в т.ч. продажа и послепродажное обслуживание	Непрерывная реализация продукции по установленным ценам по различным каналам сбыта, обеспечивая постоянный приток денежных средств, сохраняя лояльность клиентов	Оранжево- зеленый уровень / бежевый, фиолетовый, красный, синий	Оранжевый уровень - стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция Зеленый уровень - социальная ответственность, миссия бизнеса, ценности, человекоцентрич ность	Социальная ответственност ь, миссия, человекоцентри чность
Административно- хозяйственное обеспечение, в т.ч. секретариат, охрана, клининг	Бесперебойная работа предприятия путем поддержания эффективного делопроизводства, а также <u>безопасных и комфортных условий труда</u>	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - порядок, четкие <u>правила для всех,</u> <u>стабильность,</u> качество	Стабильная деятельность
Юридическое обеспечение	<u>Качественное</u> правовое обеспечение деятельности предприятия	Синий уровень / оранжевый, бежевый, фиолетовый, красный	Синий уровень - порядок, четкие <u>правила для всех,</u> <u>стабильность,</u> <u>качество</u>	Стабильность и качество
ИТ обеспечение	<i>Стратегически направленное</i> бесперебойное функционирование ИТ-инфраструктуры предприятия	Оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный, синий	Оранжевый уровень - стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция	Стратегическая и целевая направленность
Управление персоналом	Эффективное управление человеческими ресурсами, включая <u>найм</u> <u>квалифицированного</u> <u>персонала, его</u> <u>адаптацию, оценку и</u> <u>развитие и</u> <u>мотивацию</u>	Оранжевый уровень / бежевый, фиолетовый, красный, синий	Оранжевый уровень - стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция	Стратегическая и целевая направленность
Финансово- экономическое	Стратегия экономической безопасности	Оранжевый уровень / бежевый,	Оранжевый уровень - стратегия,	Стратегическая и целевая направленность

ское управлени е, в т.ч. бухгалтерс кое обеспечен ие	предприятия, включающая финансовую устойчивость, недопущение банкротства, а также своевременный и качественный учет всех хозяйственных операций на предприятии	фиолетовый, красный, синий	<i>тактика, целеполагание, цели, конкуренция</i>	
Управлени е компанией	<i>Эффективное функционирование и развитие предприятия с целью принесения пользы обществу, заботы о людях</i>	Оранжево- зеленый уровень / бежевый, фиолетовый, красный, синий	Оранжевый уровень - <i>стратегия, тактика, целеполагание, цели, конкуренция;</i> зеленый уровень - <u>социальная ответственность, миссия бизнеса, ценности, человекоцентричн ость</u>	Социальная ответственност ь, миссия, человекоцентри чность

Источник: составлено автором

Основная задача данного анализа заключается в обеспечении оптимального распределения финансов, выделяемых на выполнение функций в рамках бизнес-процессов. ФСА выступает в роли методологического подхода к постоянному улучшению технологий производства, предлагаемых товаров и услуг, а также организационных структур [49].

При выполнении функционально-стоимостного анализа в выделенных бизнес-процессах были определены главные, основные и вспомогательные функции. Было определено время осуществления каждой функции, ее себестоимость и значимость. Был осуществлен анализ затрат и значимости каждой определенной функции в бизнес-процессах среднего уровня. В затраты, связанные с осуществлением каждой выделенной функции, включаются заработная плата специалистов и другие затраты

предприятия, рассчитанные согласно длительности осуществления данной функции [49].

Процесс проведения оценки значимости функций был осуществлен экспертами сотрудниками предприятия. Нормальным является состояние, при котором относительные величины затрат на выполнение функций и их относительная значимость совпадают. Положительным фактором является превышение значимости функций над затратами. Противоположная же ситуация, когда затраты превышают значимость функций, определяется как негативный фактор. В соответствии с теорией функционально-стоимостного анализа, все затраты подразделяются на функционально необходимые и избыточные [49].

Для выявления соотношения значимости функций и затрат по каждой функции во всех бизнес-процессах верхнего и среднего уровня был рассчитан показатель соотношения затрат и значимости (П1), определяемый по формуле:

$$П1 = \frac{СбФ}{ЗФ}, \%$$

где, П1 – показатель соотношения затрат и значимости функций,

СбФ - себестоимость функции,

ЗФ - значимость функции.

Таким образом определяется количество затрат в среднем на 1% значимости функции.

Также был определен показатель потребительской стоимости (П2), имеющий противоположное значение и определяемый по формуле:

$$П2 = \frac{ЗФ}{СбФ}, \%$$

Качественная оценка состояния функций по показателям П1 и П2 проводилась следующим образом: к категории проблемных функций с неблагоприятным значением затрат и значимости были отнесены те

функции, у которых $П1 > 1$ и/или $П2 < 1$. Нормальным является состояние, при котором относительные величины затрат на осуществление функций и их относительная значимость являются идентичными. Благоприятным фактором является превышение значимости функций над затратами. Противоположная же ситуация складывается в случае, когда затраты превышают. Согласно теории функционально-стоимостного анализа, все издержки разделяются на функционально необходимые и излишние [49].

Реализованное исследование позволило определить отклонения между значимостью основных и вспомогательных функций и затратами на их выполнение во всех бизнес-процессах [49]. Примеры расчета коэффициентов по нескольким бизнес-процессам приведены в таблицах 22-23. В таблице 22 представлены расчеты количественных значений показателей соотношения затрат и значимости ($П1$) и показателя потребительской стоимости ($П2$) по каждой подфункции функции «Производство продукции по индивидуальным заказам» в 2024 году, а в таблице 23 представлены расчеты количественных значений показателей соотношения затрат и значимости ($П1$) и показателя потребительской стоимости ($П2$) по каждой подфункции функции «Закупка материалов для производства продукции по индивидуальным заказам», также проведенные для 2024 года.

Как видно из данных таблицы 22, по основным подфункциям процесса производства, таким как «Планирование графика производства», «Производство продукта», «Контроль качества» и «Ведение производственных записей и управление обслуживаемостью» существуют достаточно серьезные различия в величине показателей $П1$ и $П2$, причем в группу неэффективных попала только подфункция «Производство продукта» со значением 1,422, что в общем то закономерно для штучного типа производства. По всем остальным подфункциям показатели были

положительными. Для сравнения, значение П1 для функции «Производство серийной продукции» составило 1,360, что немного меньше, но также имеет отрицательную характеристику. При этом часть вспомогательных подфункций в функции «Производство продукции по индивидуальным заказам», также имели отрицательную характеристику. Это такие подфункции как «Управление запасами сырья» (1,908), «Исполнение графика производства» (1,574), «Мониторинг и оптимизация производственного процесса» (3,497) и «Тестирование согласно стандартным процедурам» (2,798). Как видно, создание системы мониторинга и оптимизации производственного процесса на данном предприятии является пока наиболее дорогостоящим с точки зрения окупаемости затрат. Тем не менее развитие этой системы важно для предприятия в рамках повышения общего уровня и надежности контроля за системой производства.

Для функции «Закупка материалов для производства продукции по индивидуальным заказам» (таблица 23), большая часть подфункций также находилась в поле положительных значений, кроме подфункции «Доставка до склада материалов и комплектующих для производства продукции на заказ», значение показателя П1 по которой в 2024 году равнялось 3,194.

Таблица 22 – Расчет показателей П1 и П2 для функции «Производство продукции по индивидуальным заказам» в 2024 г

Вид функций	Описание функций	Время выполнения, ч.	Стоимость (оплата труда и затраты), руб.	Оплата труда и затраты, руб./час.	Значимость функции, %	Себестоимость в %	Показатель П1	Показатель П2
Главные	Производство продукции по индивидуальному заказу	7,665	5361,45		100	100	1,000	1,000
Основные	Планирование графика производства	1,000	600,00	600	20	11,191	0,560	1,787
Основные	Производство продукта	5,083	3812,25	750	50	71,105	1,422	0,703
Основные	Контроль качества	1,416	849,60	600	20	15,846	0,792	1,262
Основные	Ведение производственных записей и управление обслуживаемостью	0,166	99,60	600	10	1,858	0,186	5,383
Вспомогательные	Моделирование и симуляция производства	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Создание плана для производственной линии	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Создание подробного графика	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Подготовка расписания производства заказов и разделение на партии	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Планирование графика профилактического и планового обслуживания	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Планирование внепланового технического обслуживания	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Запуск в производство и распределение партий	0,143	85,71	600	3	1,599	0,560	1,787
Вспомогательные	Управление запасами сырья	1,000	750,00	750	7	13,989	1,908	0,524

Вспомогательные	Исполнение графика производства	1,500	1125,00	750	13	20,983	1,574	0,635
Вспомогательные	Уведомление о проблемах с оборудованием	0,083	62,25	750	7	1,161	0,158	6,316
Вспомогательные	Переработка дефектных продуктов	0,500	375,00	750	7	6,994	0,954	1,048
Вспомогательные	Мониторинг и оптимизация производственного процесса	1,833	1374,75	750	7	25,641	3,497	0,286
Вспомогательные	Оценка эффективности производства	0,167	125,25	750	7	2,336	0,319	3,139
Вспомогательные	Калибровка испытательного оборудования	0,167	100,20	600	4	1,869	0,467	2,140
Вспомогательные	Тестирование согласно стандартным процедурам	1,000	600,00	600	4	11,191	2,798	0,357
Вспомогательные	Регистрация результатов тестирования	0,083	49,80	600	4	0,929	0,232	4,306
Вспомогательные	Отслеживание и анализ тенденций выявленных несоответствий	0,083	49,80	600	4	0,929	0,232	4,306
Вспомогательные	Поиск источника возникновения отклонений	0,083	49,80	600	4	0,929	0,232	4,306
Вспомогательные	Определение системы нумерации партий	0,083	49,80	600	5	0,929	0,186	5,383
Вспомогательные	Определение использования партий	0,083	49,80	600	5	0,929	0,186	5,383

Источник: рассчитано автором

Таблица 23 – Расчет показателей П1 и П2 для функции «Закупка материалов для производства продукции по индивидуальным заказам» в 2024 году

Вид функций	Описание функций	Время выполнения, ч.	Стоимость (оплата труда и затраты), руб.	Оплата труда и затраты, руб./час.	Значимость функции, %	Себестоимость в %	Показатель П1	Показатель П2
Главные	Закупка, в т.ч. доставка до склада материалов и комплектующих для производства продукции на заказ	1252,500	681500,00	0	100	100	1,000	1,000
Основные	Разработка стратегии поиска поставщиков	12,000	7200,00	600	15	1,056	0,070	14,199
Основные	Выбор поставщиков и разработка/сопровождение контрактов	18,000	10800,00	600	20,00	1,585	0,079	12,620
Основные	Приобретение материалов и услуг	9,500	5700,00	600	25	0,836	0,033	29,887
Основные	Управление поставщиками	8,000	4800,00	600	10,00	0,704	0,070	14,198
Основные	Доставка до склада материалов и комплектующих для производства продукции на заказ	1205,000	653000,00	542	30,00	95,818	3,194	0,313
Вспомогательные	Разработка плана закупок	1,000	600,00	600	2,14	0,088	0,041	24,341
Вспомогательные	Уточнение требований к закупкам	2,000	1200,00	600	2,14	0,176	0,082	12,170
Вспомогательные	Разработка стратегии управления запасами	3,000	1800,00	600	2,14	0,264	0,123	8,114
Вспомогательные	Сопоставление потребностей с возможностями поставщиков	1,000	600,00	600	2,14	0,088	0,041	24,341
Вспомогательные	Анализ профиля затрат организации	3,000	1800,00	600	2,14	0,264	0,123	8,114
Вспомогательные	Поиск возможностей для повышения эффективности и полезности	1,000	600,00	600	2,14	0,088	0,041	24,341
Вспомогательные	Взаимодействие с поставщиками по определению возможностей снабженческого характера	1,000	600,00	600	2,14	0,088	0,041	24,341
Вспомогательные	Выбор поставщиков	4,000	2400,00	600	5,00	0,352	0,070	14,198

Вспомогательные	Сертификация и проверка поставщиков	4,000	2400,00	600	5,00	0,352	0,070	14,198
Вспомогательные	Переговоры и заключение контрактов	8,000	4800,00	600	5,00	0,704	0,141	7,099
Вспомогательные	Сопровождение контрактов	2,000	1200,00	600	5,00	0,176	0,035	28,396
Вспомогательные	Обработка/рассмотрение заявок	1,000	600,00	600	3,57	0,088	0,025	40,561
Вспомогательные	Утверждение заявок	3,000	1800,00	600	3,57	0,264	0,074	13,520
Вспомогательные	Запрос/отслеживание ценовых предложений	1,000	600,00	600	3,57	0,088	0,025	40,561
Вспомогательные	Размещение/распределение заказов	1,000	600,00	600	3,57	0,088	0,025	40,561
Вспомогательные	Отслеживание заказов и удовлетворение запросов	1,000	600,00	600	3,57	0,088	0,025	40,561
Вспомогательные	Регистрация прихода материалов	0,500	300,00	600	3,57	0,044	0,012	81,121
Вспомогательные	Исследование/разрешение конфликтов	2,000	1200,00	600	3,57	0,176	0,049	20,280
Вспомогательные	Мониторинг/управление информацией о поставщиках	2,000	1200,00	600	2,50	0,176	0,070	14,198
Вспомогательные	Подготовка/анализ закупок и качества работы поставщиков	3,000	1800,00	600	2,50	0,264	0,106	9,465
Вспомогательные	Поддержка процессов управления запасами и производством	2,000	1200,00	600	2,50	0,176	0,070	14,198
Вспомогательные	Контроль качества поставляемых материалов	1,000	600,00	600	2,50	0,088	0,035	28,396
Вспомогательные	Планирование, перевозка и доставка (без учета стоимости груза)	1200,000	650000,00	542	15,00	95,378	6,359	0,157
Вспомогательные	Отслеживание качества работы перевозчиков	1,000	600,00	600	10,00	0,088	0,009	113,583
Вспомогательные	Управление автопарком	0,000	0,00	0	0,00	0,000		
Вспомогательные	Обработка и контроль счетов и документации, поступающей от перевозчиков	4,000	2400,00	600	5,00	0,352	0,070	14,198

Источник: рассчитано автором

При этом значения всех вспомогательных подфункций было положительным, за исключением подфункции «Планирование, перевозка и доставка (без учета стоимости груза)», который достиг в 2024 году 6,259 пунктов. Сравнение показателей П1 и П2 по этой же группе функций в 2021 и 2024 годах приведено в таблице 24.

Таблица 24 – Динамика показателей П1 и П2 для функции «Производство продукции по индивидуальным заказам» за 2021-2024 годы

Вид функций	код	Описание функций	2024 г		2021 г.	
			Показатель П1	Показатель П2	Показатель П1	Показатель П2
Главные	F	Производство продукции по индивидуальному заказу	1,000	1,000	1,000	1,000
Основные	F1	Планирование графика производства	0,560	1,787	0,621	1,609
Основные	F2	Производство продукта	1,422	0,703	1,358	0,736
Основные	F3	Контроль качества	0,792	1,262	0,880	1,137
Основные	F4	Ведение производственных записей и управление обслуживаемостью	0,186	5,383	0,206	4,848
Вспомогательные	F11	Моделирование и симуляция производства	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F12	Создание плана для производственной линии	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F13	Создание подробного графика	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F14	Подготовка расписания производства заказов и разделение на партии	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F15	Планирование графика профилактического и планового обслуживания	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F16	Планирование внепланового технического обслуживания	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F17	Запуск в производство и распределение партий	0,560	1,787	0,621	1,609
Вспомогательные	F21	Управление запасами сырья	1,908	0,524	2,109	0,474
Вспомогательные	F22	Исполнение графика производства	1,574	0,635	0,937	1,067
Вспомогательные	F23	Уведомление о проблемах с оборудованием	0,158	6,316	0,175	5,712
Вспомогательные	F24	Переработка дефектных продуктов	0,954	1,048	1,055	0,948
Вспомогательные	F25	Мониторинг и оптимизация производственного процесса	3,497	0,286	3,866	0,259

Вспомогательные	F26	Оценка эффективности производства	0,319	3,139	0,352	2,839
Вспомогательные	F31	Калибровка испытательного оборудования	0,467	2,140	0,519	1,928
Вспомогательные	F32	Тестирование согласно стандартным процедурам	2,798	0,357	3,107	0,322
Вспомогательные	F33	Регистрация результатов тестирования	0,232	4,306	0,258	3,878
Вспомогательные	F34	Отслеживание и анализ тенденций выявленных несоответствий	0,232	4,306	0,258	3,878
Вспомогательные	F35	Поиск источника возникновения отклонений	0,232	4,306	0,258	3,878
Вспомогательные	F41	Определение системы нумерации партий	0,186	5,383	0,206	4,848
Вспомогательные	F42	Определение использования партий	0,186	5,383	0,206	4,848

Источник: составлено автором

Как было определено в результате расчетов, в рамках бизнес-процесса верхнего уровня «Производство» наблюдается незначительное превышение затрат над значимостью в ключевой функции «Изготовление продукции» бизнес-процессов среднего уровня, которые входят в данный бизнес-процесс верхнего уровня. Что касается выполнения вспомогательной функции «Исполнение производственного графика», которая непосредственно связана с самим производственным процессом, то общее превышение в этой функции фиксируется только при изготовлении продукции по индивидуальным заказам. В то время как при производстве стандартной продукции для хранения на складе такого превышения не наблюдается. Это обусловлено тем, что выполнение индивидуальных заказов связано с большими материальными и временными затратами. Чем больше объем партии, тем экономичнее становится производство. Однако, если сделать более детальный анализ данной функции, разбив ее на основные и вспомогательные функции, можно выявить небольшое превышение затрат над значимостью по некоторым аспектам, касающимся процессов сборки изделий и подготовки заготовок [49].

В рамках бизнес-процесса верхнего уровня «Производство» наблюдается небольшое превышение затрат над важностью основных функций, таких как: «Разработка стратегии снабжения и производства», «Планирование процедур

для обслуживания производственных проектов», «Управление и осуществления обслуживания объектов», «Утилизация активов», «Выбор поставщиков и разработка/сопровождение контрактов», «Планирование и управление входящим потоком материалов, комплектующих и готовой продукции», «Хранение материалов, комплектующих и готовой продукции», а также функции по доставке этих материалов, комплектующий и готовых изделий [49].

В рамках бизнес-процесса верхнего уровня «Управление маркетингом» наблюдаются некоторые небольшие отклонения в ключевых функциях, таких как «Разработка маркетинговой стратегии», «Разработка и управление маркетинговыми планами», «Разработка стратегии продаж», «Разработка и управление планами продаж», а также «Оценка качества работы службы сервисного обслуживания и удовлетворенности клиентов» [49].

Касательно бизнес-процесса верхнего уровня «IT обеспечение», то здесь также фиксируются небольшие несоответствия в основных функциях: «Управление использованием информационных технологий», «Развитие и управление взаимоотношениями с потребителями информационных технологий» и «Разработка и сопровождение IT-решений» [49].

В рамках бизнес-процесса верхнего уровня «Финансово-экономическое управление» наблюдается небольшая диспропорция между основными функциями: «Управление казначейскими операциями» и «Осуществление учета и подготовка отчетов» [49].

В бизнес-процессе верхнего уровня «Управление персоналом» также фиксируются незначительные несоответствия в основных функциях, таких как «Разработка и управление стратегией, планами и правилами управления человеческими ресурсами», «Развитие и поддержка сотрудников», «Поощрение и удержание сотрудников», а также «Управление охраной окружающей среды и охраной труда» [49].

В бизнес-процессе верхнего уровня «Юридическое обеспечение» имеется небольшое превышение затрат над значимостью в функции «Обеспечение контроля законности деятельности» [49]. А в рамках бизнес-процесса верхнего

уровня «Корпоративное управление» можно заметить небольшие несоответствия в таких функциях, как «Разработка стратегии предприятия», «Генерация идей для новых продуктов или услуг», «Разработка продуктов и услуг», «Управление бизнес-процессами», «Управления изменениями», «Управление несоответствиями», «Внедрение и поддержка системы управления качеством», «Утилизация активов», «Управление рисками», «Управление комплаенсом», «Управление пиар-программой», и «Разработка и управление компетенцией по управлению корпоративными знаниями» [49].

Некоторые отклонения в бизнес-процессах наблюдаются как до, так и после внесения изменений. Значимость функций до и после корректировок осталась неизменной, однако было зафиксировано увеличение затрат, связанное с ростом цен и повышением зарплат сотрудников [49].

В рамках применения концепции спиральной динамики на предприятии было пересмотрено выполнение ряда функций в бизнес-процессах [49]. Было устранено несбалансированное проявление синего уровня и усиление оранжевого уровня в бизнес-процессах верхнего уровня: «Производство» (в частности в 8 из 12 бизнес-процессах среднего уровня), «Управление маркетингом» (во всех бизнес-процессах среднего уровня), «IT обеспечение», «Управление персоналом» (в 2 из 3 бизнес-процессах среднего уровня), «Финансово-экономическое управление» (во всех бизнес-процессах среднего уровня), «Корпоративное управление» (во всех бизнес-процессах среднего уровня).

Устранение несбалансированного проявления синего уровня и усиление оранжевого уровня по некоторым функциям позволило сократить их нормативное время выполнения и, как следствие, время выполнения всех бизнес-процессов в целом [49].

Данные о затратах и времени выполнения бизнес-процессов верхнего уровня в ООО «СВЕТОГРАД» представлены в таблице 25, сравнивающей показатели до внедрения комплексных изменений (2021 г.) и после их реализации (2024 г.).

Таблица 25 – Расчет затрат и времени выполнения бизнес-процессов верхнего уровня ООО «СВЕТОГРАД» до и после внесения изменений

Бизнес-процессы	Время выполнения бизнес-процесса, ч			Затраты на выполнение бизнес-процесса, руб.		Разница в затратах между 2024 г. и 2021 г., руб.	
	2021 г.	2024 г.	2024 г. к 2021 г.	2021 г.	2024 г.	с учетом фактора роста цен и зарплаты	без учета фактора роста цен и зарплаты
Производство (12 бизнес-процессов среднего уровня)	3029,14	2974,64	-54,50	941954,37	1577903,90	635949,53	23215,00
Управление маркетингом (5 бизнес-процессов среднего уровня)	1708,00	1482,00	-226,00	666120,00	741000,00	74880,00	88140,00
Административно-хозяйственное обеспечение (3 бизнес-процесса среднего уровня)	28,00	28,00	0,00	3960,00	5000,00	1040,00	0,00
Юридическое обеспечение	128,00	128,00	0,00	49920,00	64000,00	14080,00	0,00
IT обеспечение	390,00	362,00	-28,00	304200,00	362000,00	57800,00	21840,00
Управление персоналом (3 бизнес-процесса среднего уровня)	310,00	282,00	-28,00	91500,00	106800,00	15300,00	8680,00
Финансово-экономическое управление (2 бизнес-процесса среднего уровня)	551,00	507,00	-44,00	214890,00	253500,00	38610,00	17160,00
Корпоративное управление (5 бизнес-процессов среднего уровня)	1988,00	1712,00	-276,00	1494839,84	1647999,80	153159,96	209080,00
Итого	8132,14	7475,64	-656,50	3767384,21	4758203,70	990819,49	368115,00

Источник: составлено автором

Эффект от внедренных изменений на предприятии при устранении факторов роста заработной платы и цен по всем бизнес-процессам верхнего уровня в рамках одного цикла их выполнения составляет более 350 тыс. руб.

Общая схема управления бизнес-процессом с учетом применения авторских инструментов на основе концепции спиральной динамики приведена на рисунке 20.



Источник: составлено автором

Рисунок 20 – Общая схема управления бизнес-процессом с учетом применения авторских инструментов на основе концепции спиральной динамики

Таким образом, внедрение разработанного алгоритма управления бизнес-процессами на производственном предприятии, с учетом применения авторских инструментов на основе концепции спиральной

динамики, а также его оценка с помощью функционально-стоимостного анализа, способствует повышению эффективности бизнес-процессов и всего предприятия в целом [49].

В результате исследования установлено, что на бизнес-процесс помимо групп входа оказывают влияние корпоративная культура организации, т.е. ее текущий общий доминирующий уровень концепции спиральной динамики, ее частично общий предшествующий и последующий уровни, а также во взаимосвязи с общим доминирующим уровнем организации и выделенный доминирующий уровень самого бизнес-процесса, а также его предшествующий и последующий уровни и личные уровни участников бизнес-процесса и соответственно их личные предшествующие и последующие уровни.

Ядром корпоративной культуры являются ценности, следовательно, на бизнес-процесс оказывают влияние ценности корпоративной культуры, выделенные ценности самого бизнес-процесса, а также ценности участников бизнес-процесса.

Использование концепции спиральной динамики в деятельности предприятий показывает свою эффективность, преимущественно благодаря успешной координации действий большого числа сотрудников, как в структурных подразделениях, так и в органах управления. Кроме того, данная концепция довольно подробно раскрывает действия руководства предприятий и их подразделений, а также реакции на действия как в внутренней, так и в внешней среде.

На основе методов концепции спиральной динамики можно сформировать прогноз развития предприятий с учетом глубинных характеристик менеджеров, а также спрогнозировать предстоящие кризисы и заранее продумать пути выхода из них [49].

Выводы по главе

1. В процессе практической реализации на ООО «СВЕТОГРАД» с использованием разработанных авторских правил выделения бизнес-процессов были выявлены и структурированы бизнес-процессы верхнего и среднего уровня. Бизнес-процессы верхнего уровня: «Производство» (организация производственной деятельности), «Управление маркетингом» (продвижение продукции и маркетинговая политика), «Административно-хозяйственное обеспечение», «Юридическое обеспечение» (правовое сопровождение деятельности), «IT обеспечение» (информационно-технологическая поддержка инфраструктуры предприятия), «Управление персоналом» (кадровая политика и развитие персонала), «Финансово-экономическое управление» (финансовое планирование и контроль), «Корпоративное управление» (корпоративное и стратегическое управление предприятием).

2. Бизнес-процессам свойственна упорядоченная последовательность действий. Этапы бизнес-процесса формируются в цепочки деятельности. На исследуемом предприятии было идентифицировано четыре ключевые цепочки создания ценности для потребителя, лежащие в основе производственно-хозяйственной деятельности, включенные в бизнес-процессы:

- цепочка последовательности основных выделенных этапов по осуществлению индивидуальных заказов клиентов;
- цепочка последовательности основных выделенных этапов по производству типовой продукции с целью хранения на складе и ее дальнейшей последующей продаже;
- цепочка последовательности основных выделенных этапов при перепродаже продукции;

- цепочка последовательности основных выделенных этапов по формированию (разработке, проектированию) и реализации выпуска новой продукции.

3. Выделение бизнес-процессов и формирование его перечня для ООО «СВЕТОГРАД» дало возможность детализировано изучить специфику деятельности предприятия с анализом ее слабых мест, проблемных звеньев цепочки формирования ценности для ее последующей оптимизации и совершенствования с целью комплексного повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Разработанная модель бизнес-процессов является референтной, поскольку охватывает необходимый состав бизнес-процессов, предъявляемый к составу референтных моделей бизнес-процессов. Приведенную авторскую модель бизнес-процессов можно применить для организации деятельности производственных предприятий, трансформируя ее с учетом специфики деятельности конкретного предприятия. Представленную модель можно использовать в качестве основы для проектирования и создания бизнес-архитектур производственных предприятий.

4. Разработанная авторская методика, включающая разработанный авторский инструментарий применения концепции спиральной динамики для повышения эффективности функционирования бизнес-процессов и всего предприятия в целом, была поэтапно реализована в ООО «СВЕТОГРАД».

5. В рамках диссертационного исследования эффективности осуществленных организационных изменений был применен метод функционально-стоимостного анализа (ФСА), произведенный в два этапа: до и после внесения необходимых изменений.

В рамках проведения функционально-стоимостного анализа осуществлялась комплексная оценка эффективности деятельности бизнес-процессов и взаимосвязанных, взаимозависимых с ними функций с целью определения потенциала для их оптимизации. При осуществлении функционально-стоимостного анализа в исследуемых бизнес-процессах были выявлены главные, основные и вспомогательные функции. Также было выявлено время осуществления каждой функции, ее себестоимость и значимость. Также был выполнен анализ затрат и значимости каждой конкретной функции в бизнес-процессах среднего уровня. Дальнейшим этапом были математически рассчитаны показатели соотношения затрат и значимости, а также показатель потребительской стоимости.

6. Проведенное исследование позволило выявить несоответствие между значимостью основных и вспомогательных функций и расходами на их реализацию во всех бизнес-процессах. Ряд диспропорций в бизнес-процессах наблюдаются как до, так и после внесения изменений. Значимость функций до и после осуществления коррекции осталась неизменной, однако наблюдалось повышение затрат, связанное с ростом цен и повышением зарплат персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании разработан алгоритм управления бизнес-процессами с использованием авторского методического инструментария по реализации концепции спиральной динамики в рамках производственного предприятия. Выполненное исследование позволило получить следующие выводы, научные результаты:

В исследовании была проанализирована эволюция становления и развития процессного подхода и проведен сравнительный анализ термина «бизнес-процесс» с разных точек зрения отечественных и зарубежных авторов.

В процессе исследования был осуществлен детальный сравнительный анализ следующих употребляемых в теоретической и практической деятельности понятий: «процесс», «бизнес-процесс», «технологический процесс», «хозяйственный процесс» и «проект». Результаты исследования выявили, что понятие «бизнес-процесс» в текущих реалиях имеет широкое значение в интерпретациях различных авторов от поверхностных трактовок до более глубоких формулировок, но без учета всех свойств и особенностей бизнес-процесса, отраженных в употребляемом понятии. Данная ситуация вызывает необходимость уточнения данного термина с целью многогранного разнопланового понимания его сущности. В диссертационной работе приведены выявленные автором исследования основные свойства и отличительные характеристики и особенности бизнес-процессов.

Уточнен и дополнен понятийный аппарат управления бизнес-процессами применительно к производственному предприятию путем конкретизации понятия «бизнес-процесс», с представленными в работе свойствами и характеристиками бизнес-процессов, рассмотренных в исследовании в качестве требований к управлению бизнес-процессами.

Сформулированы определения иерархии бизнес-процессов, а также бизнес-процессов верхнего, среднего и нижнего уровня бизнес-процессов в связи с отсутствием в научных публикациях конкретных и достаточно глубоких понятий бизнес-процессов по уровню иерархии.

В рамках диссертационного исследования была доказана целесообразность разработки классификации бизнес-процессов. Представлены основные модели создания цепочек ценностей бизнес-процессов, осуществлен анализ взаимодействия основных, вспомогательных бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления. На основе критического анализа уже существующих классификаций различных зарубежных и отечественных исследователей в работе приведена авторская разработанная расширенная многокритериальная классификация бизнес-процессов необходимая для более глубокого осмысления деятельности производственного предприятия и отличающейся от других уже существующих классификаций более комплексным многогранным представлением, а также использованием концепции спиральной динамики в рамках производственного предприятия.

Являясь объектом управления, бизнес-процесс рассмотрен в диссертационном исследовании с различных сторон, в качестве производственного процесса, маркетингового, инновационного, процесса антикризисного управления, процесса формирования новых ценностей, процесса капитализации предприятия, процесса достижения необходимой конкурентоспособности предприятия и т.д.

Проанализированы разные типы потребителей (клиентов) бизнес-процессов, приведены общепринятые подходы к выделению бизнес-процессов, сформулированы основные правила выделения бизнес-процессов, представлена общая схема управления бизнес-процессом.

Приведена необходимость выделения взаимосвязи между корпоративной культурой, ценностями, бизнес-процессами и деятельностью предприятия в целом. Проанализированы основные модели влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия различных авторов и элементы комплексной модели управления бизнес-процессами.

Проанализирована сущность и история возникновения концепции спиральной динамики, ее основные положения, детально раскрыты ее уровни, и взаимосвязь данной концепции с другими концепциями, моделями и теориями.

В процессе исследования были детально изучены методы применения концепции спиральной динамики в управленческой практике с особым вниманием к существующим основным инструментам управления и корпоративной культуре, которая дифференцируется на каждом уровне концепции спиральной динамики. На основании проведенного анализа была разработана и представлена авторская методика применения концепции спиральной динамики с целью повышения эффективности функционирования бизнес-процессов производственного предприятия.

В исследовании обусловлена перспективность применения концепции спиральной динамики в комплексе с другими теориями, идеями, концепциями, моделями и пр.

В рамках диссертационного исследования разработан комплексный методический инструментарий для управления бизнес-процессами, осуществляемого на производственных предприятиях с использованием инструментов корпоративной культуры в соответствии с концепцией спиральной динамики, отражающей принципы эволюционного развития. Последовательность применения данного методического инструментария включает в себя проведение диагностики предприятия с целью анализа текущего состояния, выявление преобладающего текущего и доступного

целевого доминирующего уровня у каждого бизнес-процесса, текущего и доступного целевого общего доминирующего уровня предприятия, уровней сотрудников и анализ их взаимодействия, а также проведение структуризации бизнес-процессов производственного предприятия, на основании универсальной расширенной многокритериальной классификации, предоставляющей возможность выделить наиболее значимые бизнес-процессы для более глубокого анализа деятельности производственного предприятия, определение степени осуществления условий для изменения уровня, ступени на пути перемещения от одного уровня к другому, возможной вариации степени изменения уровня, наиболее вероятной степени изменения цМема в бизнес-процессе и допустимой фазы перемещения между уровнями при сопоставлении уровней состояния лидера и коллектива, а также выделение инструментов управления, свойственных каждому уровню концепции спиральной динамики, которые необходимы для усиления конкретных уровней в бизнес-процессах.

Разработанная авторская классификация и последующая структуризация бизнес-процессов на ее основе была сгруппирована в 8 блоков, которые подразделяются на 35 групп показателей. В свою очередь данные 35 групп еще подразделяются на 111 подгрупп показателей в общей сложности. Взаимосвязь с концепцией спиральной динамики прослеживается во всех блоках.

С применением разработанных основных правил выделения бизнес-процессов на предприятии по производству электрических ламп и осветительного оборудования ООО «СВЕТОГРАД» были выделены бизнес-процессы верхнего и среднего уровня. Верхний уровень представлен следующими бизнес-процессами: «Производство», «Управление маркетингом», «Административно-хозяйственное обеспечение»,

«Юридическое обеспечение», «IT обеспечение», «Управление персоналом», «Финансово-экономическое управление», «Корпоративное управление».

Бизнес-процесс представляет собой логическую упорядоченную последовательность действий, взаимосвязанных операций. В процессе исследования были выявлены четыре ключевые цепочки деятельности предприятия, в составе бизнес-процессов:

- цепочка последовательности основных этапов по реализации заказа клиента с учетом его индивидуальных требований;
- цепочка последовательности основных этапов по производству типовой продукции для складского хранения и ее последующей реализации;
- цепочка последовательности основных этапов при перепродаже продукции других производителей;
- цепочка последовательности основных этапов по созданию (разработке, моделированию, проектированию) и запуску в производство новых товарных позиций.

Благодаря выявлению бизнес-процессов в ООО «СВЕТОГРАД» руководство предприятия стало лучше понимать его функционирование, что позволило выделить проблемные зоны и наметить направления по их устранению с целью повышения эффективности деятельности производственного предприятия.

Разработанная модель бизнес-процессов является референтной, поскольку охватывает необходимый состав бизнес-процессов, предъявляемый к составу референтных моделей бизнес-процессов.

Приведенную авторскую модель бизнес-процессов можно применить для организации деятельности производственных предприятий, трансформируя ее с учетом специфики деятельности конкретного предприятия. Представленную модель можно использовать в качестве

основу для проектирования и создания бизнес-архитектур производственных предприятий.

В ООО «СВЕТОГРАД» была поэтапно реализована разработанная авторская методика, включающая разработанный авторский инструментарий применения концепции спиральной динамики для повышения эффективности функционирования бизнес-процессов и всего предприятия в целом.

Для проверки оценки эффективности применения предложенного алгоритма управления бизнес-процессами на производственном предприятии, основанного на положениях и принципах концепции спиральной динамики, включающего предложенный авторский методический инструментарий, в рамках диссертационного исследования был применен функционально-стоимостной анализ (ФСА). Данный анализ, произведенный как до и после внесения изменений подтвердил эффективность применения разработанного авторского алгоритма.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) использовался в качестве метода оценки эффективности деятельности бизнес-процессов и связанных с ними функций, что дало возможность выделить направления для их последующего совершенствования.

При осуществлении функционально-стоимостного анализа в бизнес-процессах среднего уровня были выделены по степени важности главные, основные и вспомогательные функции. Для каждой выделенной функции было определено время ее выполнения, себестоимость и ее значимость с точки зрения сотрудников-экспертов предприятия. Анализ затрат и значимости был произведен для каждой конкретной функции в бизнес-процессах установленного среднего уровня.

На основе произведенного анализа были выведены показатель, отражающий соотношение затрат и значимости и показатель потребительской стоимости.

Результаты исследования выявили дисбаланс между реальной установленной значимостью основных и вспомогательных функций и количеством ресурсов, необходимых для их реализации в рамках всех анализируемых бизнес-процессов.

В процессе анализа эффективности осуществленных преобразований было отмечено, что отдельные отклонения в бизнес-процессах наблюдаются как до осуществления необходимых изменений, так и после. Оценка значимости функций до и после внесения корректировок экспертами не пересматривалась, однако произошел рост затрат, связанный с ростом цен, обусловленный инфляционными процессами и увеличением фонда оплаты труда сотрудников.

В процессе применения концепции спиральной динамики на производственном предприятии возникла необходимость пересмотра реализации некоторых функций в бизнес-процессах. В частности, удалось ликвидировать несбалансированное проявление синего и усилить влияние оранжевого уровней в таких бизнес-процессах верхнего уровня как «Производство» (в 8 из 12 бизнес-процессах среднего уровня), «Управление маркетингом» (во всех бизнес-процессах среднего уровня), «IT обеспечение», «Управление персоналом» (в 2 из 3 бизнес-процессах среднего уровня), «Финансово-экономическое управление» (во всех бизнес-процессах среднего уровня), «Корпоративное управление» (во всех бизнес-процессах среднего уровня).

Ликвидация несбалансированного проявления синего уровня и усиление оранжевого уровня по ряду некоторых функций предоставило

возможность сократить длительность их выполнения и, как следствие, длительность осуществления этих бизнес-процессов.

Реализация намеченных преобразований обеспечила достижение экономического эффекта, превышающего 350 тыс. рублей в рамках одного цикла осуществления всех бизнес-процессов верхнего уровня при условии устранения факторов повышения заработной платы и роста цен.

Разработанный внедренный авторский алгоритм управления бизнес-процессами на производственном предприятии, включая применение разработанных управленческих инструментов на основе концепции спиральной динамики, а также его комплексная оценка, проведенная посредством функционально-стоимостного анализа, способствует повышению эффективности бизнес-процессов и общей деятельности предприятия в целом.

Применение концепции спиральной динамики в деятельности предприятий доказывает свою эффективность, главным образом благодаря эффективной координации действий большого количества персонала, как в структурных подразделениях, так и в аппарате управления. Помимо этого, данная концепция достаточно детализировано раскрывает действия руководства предприятий и их подразделений, а также реакции на действия как в внутренней, так и в внешней среде.

На основе принципов, положений концепции спиральной динамики можно спрогнозировать предстоящее развитие предприятия, а также спрогнозировать будущие кризисы и заранее проанализировать, и наметить пути выхода из них.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова, Д. Р. Система сбалансированных показателей в системе стратегического планирования на предприятии / Д. Р. Абдрахманова // Молодые лидеры - 2017: Материалы II Международного конкурса выпускных квалификационных и курсовых работ, Казань, 15 мая 2017 года / Научный редактор А.В. Гумеров. – Казань: «Рокета Союз», 2017. – С. 49-54.
2. Авдошин, Л. В. Диагностика проблем организации / Л. В. Авдошин // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 23. – С. 1997-2018.
3. Айдар С.С. Разработка и исследование информационной системы для бизнес-процессов компании / С.С. Айдар // Интернаука. – 2023. – № 13-1 (283). – С. 30-35.
4. Акофф Р. Акофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
5. Алцыбеева, И. Г. Бизнес-процессы: понятие, классификация, характеристика / И. Г. Алцыбеева, О. В. Фокина // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12-1(28). – С. 299-302.
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: Стандарты и качество, 2008. - 272 с.
7. Астанин Д.Ю. Уточнение сущности понятия «Бизнес-процесс» / Д.Ю. Астанин // Экономинфо. 2006. № 5. С. 46-49.
8. Бабаев, Х.А. Бизнес-процесс в качестве стратегического фактора деятельности предприятия / Х. А. Бабаев // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2017. – № 3(23). – С. 8-14.
9. Бардаков А. А. Совершенствование инструментария реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организацией: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Бардаков Артем Анатольевич; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»]. - Нижний Новгород, 2019. - 173 с.
10. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [в XXI веке] / Дон Бек, Крис Кован; [пер. с англ. Илона Фрейман,

Павел Миронов]. – Санкт-Петербург: Бест Бизнес Букс [и др.], 2010. – 419 с. – (Серия книг: Advanced Management Institute).

11. Береговая И.Б. Анализ подходов к классификации процессов предприятия // Экономикс. 2014. №1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-podhodov-k-klassifikatsii-protseссов-predpriyatiya> (дата обращения: 09.08.2021).
12. Березицкий, С. А. Система факторов, определяющих эффективность бизнес-процесса «Производство» / С. А. Березицкий // Экономика и управление. – 2014. – № 9(107). – С. 65-70.
13. Бережная, Л. В. Модель системы человеческих ценностей Клэра Грейвза как социально-психологический фактор повышения производительности труда в проектном менеджменте / Л. В. Бережная // Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Саратов, 07 декабря 2016 года / Саратовский государственный технический университет. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2016. – С. 33-42.
14. Бехтерев С., Бехтерева В. Спиральная динамика для бизнеса. Как создать сильную и быструю компанию. — Москва: Эксмо, 2023. — 464 с.
15. Бизнес-процессы. Что это такое? [Электронный ресурс]. URL: <https://tinyurl.com/y2224ddx>
16. Бияков, О. А. Экономический процесс: сущность, анализ и синтез понятия / О. А. Бияков // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2004. – № 1(38). – С. 82-88.
17. Боболева, А. В. Использование «бирюзовой» системы управления на предприятии сферы сервиса» / А. В. Боболева, Д. В. Елизова // Коммуникационные технологии: социально-экономические и информационные аспекты: Международная студенческая научно-практическая конференция, Иркутск, 04–05 апреля 2018 года. – Иркутск: Издательство ООО Центр-НаучСервис, 2018. – С. 343-346.

18. Большакова, Т. Н. Выделение, систематизация и моделирование бизнес-процессов организации / Т. Н. Большакова, А. Б. Давлетов // Вестник Кыргызского Национального Университета имени Жусупа Баласагына. – 2019. – № S1. – С. 170-175.
19. Бондаренко Т.Н., Солдаткина О.А. Сегментирование управление бизнес-процессами как способ повышения их упорядоченности / Т.Н. Бондаренко, О.А. Солдаткина // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2 (175). – С. 1046-1050.
20. Будагьянц Н.А. Управление крупным предприятием: монография / под общ. ред. Н. А. Будагьянц; под науч. ред. А. В. Козаченко. - Киев: Либра, 2006. - 382 с.
21. Бутов, А. В. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций / А. В. Бутов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 2(104). – С. 153-162.
22. Бычкова, А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А. Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 4. – С. 37-43.
23. Вайкок, М. А. Подходы к определению понятия «бизнес-процессы» / М. А. Вайкок // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 10. – С. 202-207.
24. Виноградова А.В. Реинжиниринг бизнес-процессов в современном менеджменте. – Донецк. – 2005. – 196 с.
25. Гальперина, А. Д. Социально-антропологический анализ феномена спиральной динамики / А. Д. Гальперина // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2020. – № 2. – С. 69-74.
26. Гапоненко, Т. В. Ценностно-ориентированное управление человеческим капиталом организации / Т. В. Гапоненко, Н. А. Осадчая, С. А. Гавриленко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 40(2). – С. 55-62.
27. Гасанов, Э.А. Теоретические аспекты функционирования, управления и выбора стратегии малых технологических компаний / Э.А. Гасанов, А.Е.

- Зубарев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – № 4 (71). – С. 71-78.
28. Герасимов, К.Б. Управление процессом реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов / К.Б. Герасимов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2023. – № 3. – С. 60-69.
29. Герасимов, К. Б. Влияние развития бизнес-процессов на организационное поведение / К.Б. Герасимов // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 99(8). – С.66-76.
30. Герасимов, К.Б. Влияние организационной культуры на организационную эффективность / К.Б. Герасимов // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 1 (36). – С. 43-49.
31. Герасимов К.Б. Влияние организационной культуры на эффективность в энергетических компаниях / К.Б. Герасимов Я.Г. Бокшан // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 2. – С. 36-41.
32. Герасимов К.Б. Влияние типов организационной культуры на лидерство в организации / К.Б. Герасимов, О.С. Чечина // Экономические науки. – 2023. – № 221. – С. 521-525.
33. Герасимов К.Б. Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала / К.Б. Герасимов, Р.С. Озернов // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14. – № 1. – С. 148-156.
34. Гирилюк, М. А. Классификация бизнес-процессов и показатели эффективности бизнес-процессов / М. А. Гирилюк, А. В. Романович, Н. А. Вакулич // Логистика - евразийский мост: Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 25–29 апреля 2018 года. Том Часть 2. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2018. – С. 64-69.
35. Горбунов, Ю.В. Использование принципов синергетики для обеспечения устойчивого развития предприятий / Ю.В. Горбунов, А.Ю. Горбунова, Е.Н. Болховитина // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 12. – С. 86-90.

36. Горбунов, Ю. В. О понятии «механизм» в экономических науках / Ю. В. Горбунов // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2018. – № 2. – С. 17-21.
37. Гордеев М. Технология оптимизации бизнес-процессов / М. Гордеев, А. Борисов, Н. Коршак. – URL: https://www.cfin.ru/itm/bpr/optimization_technology.shtml (дата обращения 06.06.2025).
38. ГОСТ РФ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту». М.: Госстандарт, 2014. 52 с.
39. ГОСТ ISO 9001–2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: www.consultant.ru/
40. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: www.consultant.ru/
41. ГОСТ Р ИСО 9001-96. Системы качества Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. М.: ВНИИС ГОССТАНДАРТ, 1997. 9 с.
42. Григорьев, Л. Ю. Системный подход и оптимизация организаций / Л.Ю. Григорьев, Д.В. Кудрявцев // Методы менеджмента качеств. - 2009. - №8. -С. 7-14. - № 9. - С. 4-8.
43. Григорьева, Ю. А. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на предприятиях топливно-энергетического комплекса / Ю. А. Григорьева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-4(76). – С. 799-801.
44. Григорьева, Ю. А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и деятельности организации / Ю. А. Григорьева // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1255-1270.
45. Григорьева, Ю. А. Концептуальная модель структурирования бизнес-процессов современных компаний / Ю. А. Григорьева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12(137). – С. 1334-1337. – DOI 10.34925/EIP.2021.137.12.265.

46. Григорьева, Ю. А. Концептуальные подходы к выделению бизнес-процессов на предприятии / Ю. А. Григорьева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11(136). – С. 755-759. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.151.
47. Григорьева Ю.А. Основные подходы к исследованию и развитию бизнес-процессов предприятия // Вестник ПИТТУ им. академика М. Осими. 2019. № 2 (11). С. 84-92.
48. Григорьева, Ю. А. Подходы к совершенствованию бизнес-процессов на промышленных предприятиях / Ю. А. Григорьева // Экономика и менеджмент в условиях цифровизации: состояние, проблемы, форсайт: труды научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 25 декабря 2017 года / под ред. А. В. Бабкина. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 93-98. – DOI 10.18720/IER/2017.7/11.
49. Григорьева, Ю. А. Применение концепции спиральной динамики в управлении бизнес-процессами / Ю. А. Григорьева, Ж. А. Мингалева // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 21-36.
50. Григорьева, Ю. А. Применение теории спиральной динамики в деятельности организаций / Ю. А. Григорьева // Вектор экономики. – 2023. – № 8(86).
51. Григорьева, Ю. А. Применение теории спиральной динамики в деятельности организаций в условиях современного мира / Ю. А. Григорьева // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 4. – С. 457-478.
52. Григорьева, Ю. А. Применение теории спиральной динамики на предприятии / Ю. А. Григорьева // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики. – 2023. – Т. 1. – С. 139-148.
53. Григорьева, Ю. А. Применение процессного подхода к управлению и теории спиральной динамики на предприятии / Ю. А. Григорьева // Шумпетеровские чтения. – 2022. – Т. 1. – С. 163-174.

54. Григорьева, Ю. А. Проявление уровней теории спиральной динамики в деятельности организаций / Ю. А. Григорьева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4237-4256. – DOI 10.18334/erpp.13.10.119148. – EDN JZHQLV.
55. Григорьева, Ю. А. Управление корпоративной культурой на предприятии / Ю. А. Григорьева // Шумпетеровские чтения. – 2024. – С. 272-278.
56. Губин, М. Глоссарий психологических терминов / М. Губин, - М.: Наука, 1999. – 512 с.
57. Гугелев, А. В. Спиральная динамика и изменение организационной культуры / А. В. Гугелев, С. В. Чистякова // Информационная безопасность регионов. – 2017. – № 2(27). – С. 23-29.
58. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в компаниях (TQM). - СПб: Виктория плюс, 2002. - 256 с.
59. Долгая, А. А. Классификация бизнес-процессов предприятия / А. А. Долгая // Пищевая промышленность. – 2012. – № 2. – С. 42-44.
60. Доронин, А. В. Спиральная динамика сознания. Возможности использования руководителем коллектива / А. В. Доронин, Д. А. Сериков // Бизнес информ. – 2014. – № 3. – С. 364-371.
61. Дорофеева В.В. Бизнес-процессы предприятия: Содержательные императивы и подходы к классификации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8. № 12А. С. 19-29.
62. Дубинина В.В. Управление бизнес-процессами предприятия // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 5 (127). С. 39-47.
63. Дупленко, Н. Г. Развитие представлений о сущности и свойствах экономических процессов / Н. Г. Дупленко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 2(62). – С. 37.
64. Дышаева, А. А. Корпоративная культура как концепт современного научного знания / А. А. Дышаева, О. М. Шубат // Весенние дни науки ВШЭМ:

Сборник докладов международной конференции студентов, аспирантов, молодых ученых, Екатеринбург, 20–22 апреля 2017 года. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2017. – С. 288-291.

65. Евстигнеев, Р. А. Международные отношения и мировая политика в XXI веке сквозь призму интегральной метатеории: парадоксы современности и образ будущего: специальность 23.00.04 «Политические проблемы международных отношений, глобального и регионального развития»: диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук / Р. А. Евстигнеев. – Санкт-Петербург, 2023. – 312 с.
66. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
67. Ермошин, М. В. Управление корпоративной культурой в России на основе динамической концепции / М. В. Ермошин // Вестник университета. – 2016. – № 2. – С. 235-238.
68. Зайцева, А. О. Анализ корпоративной культуры предприятия / А. О. Зайцева, А. С. Зеленин // Исследование путей совершенствования научно-технического потенциала общества в стратегическом периоде: сборник статей Международной научно-практической конференции, Саратов, 07 декабря 2020 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2020. – С. 67-69.
69. Захарова, Т. И. Особенности влияния корпоративной культуры на деятельность фирмы / Т. И. Захарова // Развитие новых производств и отраслей инновационной мезоэкономики: Материалы международной научно-практической конференции, Хабаровск, 24 ноября 2017 года / Хабаровский государственный университет экономики и права. – Хабаровск: Хабаровский государственный университет экономики и права, 2017. – С. 219-225.
70. Захаров Д.В. Принципы менеджмента по А. Файолю // Достижения науки и образования. 2020. №18 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-menedzhmenta-po-a-fayolyu> (дата обращения: 14.04.2021).

71. Зиндер, Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг / Е. З. Зиндер // Системы управления базами данных. - 1995. - № 01. - С. 37-49.
72. Зотов, А.Н. Влияние развития человеческого капитала на социально значимые экономические процессы / А.Н. Зотов, В.В. Семенова, Е.Е. Шурукова // Экономические науки. – 2021. – № 196. – С. 74-77.
73. Зубарев, А.Е. Доминирующие принципы деятельности и управления в малых технологических компаниях в контексте четвертой промышленной революции / А.Е. Зубарев, Э.А. Гасанов, Т.Г. Красота // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – № 2 (69). – С. 97-108.
74. Зубарев, А.Е. Социально-экономические условия формирования мотивационного треугольника / А.Е. Зубарев, И.В. Кулик, Т.Г. Мотовиц // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2021. – № 3 (62). – С. 63-68.
75. Калашникова, И.В. Менеджмент изменений: архетипы корпоративных преобразований и проблемное поле управления / И.В. Калашникова, М.А. Сигитова // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2022. – № 3 (66). – С. 63-74.
76. Калашникова, И.В. Менеджмент: линейная и спиральная динамика организационного развития / И.В. Калашникова, М.А. Сигитова // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2022. – № 2 (65). – С. 109-118.
77. Калашникова, И.В. Корпоративная культура: нормативный уровень / И.В. Калашникова, М.А. Сигитова, С.И. Соцкова // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – № 1 (68). – С. 109-118.
78. Киселев А.Г. Бизнес-процессы и процессный подход: как преодолеть последствия консалтингового маркетинга [Электронный ресурс]. URL: <http://orgstructura.ru/?q=business-processes-and-process-approach>
79. Клейнер, Г. Б. Новая теория спиральной эволюции: системные циклы и ценностная динамика / Г. Б. Клейнер // Системный анализ в экономике - 2020:

Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции-биеннале, Москва, 09–11 декабря 2020 года / Под общей редакцией Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой. – Москва: ООО Издательский дом «Наука», 2021. – С. 24-27. – DOI 10.33278/SAE-2020.book1.024-027.

80. Клейнер, Г. Б. Системно-интеграционная теория: структура и функции предприятия / Г. Б. Клейнер. – Москва : ЦЭМИ РАН, 2005. – 97 с. – (Препринт / Центр. экон.-мат. ин-т, Рос. акад. наук). – ISBN 5-8211-0364-9.
81. Клейнер, Г. Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2020. – Т. 18, № 4. – С. 471-496. – DOI 10.21638/spbu18.2020.401.
82. Климкович, Н. И. К вопросу о применении процессного подхода для организаций реального сектора экономики / Н. И. Климкович // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2015. – № 14. – С. 324-332.
83. Коларж, В. В. Жизненный цикл корпорации с позиции теории спиральной динамики / В. В. Коларж // Ученые записки Международного банковского института. – 2014. – № 10. – С. 83-91.
84. Колесников, А. В. Особенности влияния корпоративной культуры на структуру организации / А. В. Колесников // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2017. – № 2(92). – С. 104-109.
85. Кольцова, О. В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении / О. В. Кольцова, В. И. Меньщикова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – № 5(61). – С. 113-118.
86. Косолапов, О. В. Устойчивость как одна из основных характеристик системы / О. В. Косолапов, М. Н. Игнатьева // Известия Уральского государственного горного университета. – 2013. – № 4(32). – С. 77-81.

87. Корнеева, А. В. Бизнес-процессы: от ценности к прибыли / А. В. Корнеева, Г. У. Корнеев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 7-2. – С. 168-175.
88. Королев, В. Сущность процессного подхода [Электронный ресурс] / В. Королёв // Новости менеджмента качества, 2012. – Режим доступа: http://quality.eup.ru/DOCUM7/Essence_of_the_process_approach.htm
89. Красильникова, И. С. Научные представления о «бирюзовых организациях» / И. С. Красильникова // Modern Science. – 2020. – № 6-4. – С. 119-123.
90. Крылова, Т. А. Развитие теорий лидерства в экономической науке / Т. А. Крылова // Экономический журнал. – 2015. – № 1(37). – С. 53-70.
91. Крючков, В.Н. Нейролингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов / В.Н. Крючков// Менеджмент в России и зарубежом. – 2002. – №2. – С. 25–36.
92. Куклев, С. Е. О многообразии взглядов на категорию «бизнес-процесс» / С. Е. Куклев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 8. – С. 42-47.
93. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
94. Лapidус, В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В. А. Лapidус; В. А. Лapidус. – Нижний Новгород: Приоритет, 2008. – 431 с. – ISBN 5-98366-032-2.
95. Лебедева, Н. Ю. Критический обзор зарубежных исследований роли ценностей в организационных изменениях / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широина // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 27-33. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-5-27-33.
96. Лебедева Н.Ю., Широина Е.М. Методологические вопросы изучения организационной культуры // Фундаментальные исследования. 2012. № 9-3. С. 729-733
97. Лесных, Ю. Г. Внедрение принципов модели спиральной динамики в управление «группой компаний» (на примере ГК СИЛТЭК) / Ю. Г. Лесных //

Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 1211-1217. – DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.247.

98. Лисова, Е. В. Роль и место «бирюзовых» компаний в региональной экономике / Е. В. Лисова // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах: сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 70-летию Пензенского государственного аграрного университета, Пенза, 17–18 сентября 2021 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 66-69.
99. Лысенко, Е. А. Управление сетью бизнес-процессов на промышленных предприятиях / Е. А. Лысенко // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 6. – № 2(20). – С. 4-7.
100. Ляндау, Ю. В. История развития процессного подхода к управлению / Ю. В. Ляндау // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2013. – № 6. – С. 65-68.
101. Магомедова, Н. Г. Классификация бизнес-процессов на агропромышленных предприятиях / Н. Г. Магомедова // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 1. – С. 41-45.
102. Маркова, Ю. А. Корпоративная культура и спиральная динамика компании / Ю. А. Маркова // Актуальные проблемы публичного права: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Владимир, 19–20 декабря 2019 года / Редколлегия: О.Н. Дядькин (пред.) [и др.]. – Владимир: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Шерлок-Пресс», 2020. – С. 319-322.
103. Мешкис, Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля / Д. К. Мешкис // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – Т. 1, № 1. – С. 287-301.

104. Мингалева Ж.А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 4. – С.42-46.
105. Мингалева Ж.А., Широнина Е.М. К концепции организационной культуры // Журнал экономической теории. – 2012. – № 4. – С. 208-210.
106. Мингалева Ж.А., Широнина Е.М. Преобразование организационной культуры // Креативная экономика. – 2013. – № 1. – С. 102-106.
107. Михайленко Е.В. Архитектура высокоэффективного бизнеса. Как перестать быть заложником обстоятельств. – М.: Изд-во: Майор, 2015. – 400 с.
108. Немного теории о бизнес-процессах [Электронный ресурс] URL: Немного теории о бизнес-процессах / Хабр (habr.com): сообщество IT специалистов, 2019.
109. Никитин, В. Н. Ценностно-ориентированный подход к управлению мотивацией персонала / В. Н. Никитин, П. В. Благодатский, Е. Н. Дармодехина // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 377-390. – DOI 10.18334/lim.9.2.114302.
110. Никитченко, А. И. Взаимосвязь организационной культуры и успешности компании / А. И. Никитченко // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сб. ст. по материалам LXXV междунар. науч.-практ. конф.: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2018. – С. 77-83.
111. Никоненко, А. Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России / А. Р. Никоненко // Administrative Consulting. – 2021. – Т. 7, № 4. – С. 51-63.
112. Орешков, И. В. Формирование бизнес-модели предпринимательской структуры на основе процессного подхода: на примере принтмедиаиндустрии: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / Орешков Иван Валерьевич; [Место защиты: Моск. финансово-пром. ун-т "Синергия"]. - Москва, 2013. - 216 с.
113. Особенности разработки и реализации стратегии развития организации на основе спиральной динамики К. Грейвза / О. Н. Сезонова, В. В. Трубникова, Л.

- А. Афанасьева, Ю. А. Пахомова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 5-1. – С. 93-100.
114. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации информационные технологии/ Е.Г. Ойхман, Э. В. Попов. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 336 с.
115. Паринов, С. В. Свойства управления бизнес-процессами предприятия / С. В. Паринов // Экономинфо. – 2005. – № 4. – С. 67-70.
116. Патрусова, А. М. Классификация процессов: некоторые аспекты применения / А. М. Патрусова // Вестник МГСУ. – 2016. – № 7. – С. 142-151.
117. Патрусова, А. М. Процессный менеджмент: экономические аспекты применения / А. М. Патрусова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2018. – № 3(33). – С. 67-75.
118. Пелех, М. И. О сущности бизнес-процессов в организации / М. И. Пелех, С. А. Гальченко // Приоритеты экономического роста страны и регионов в период постпандемии: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 19–20 ноября 2020 года / Под редакцией О.Н. Пронской. – Курск: Курский государственный университет, 2020. – С. 241-245.
119. Петров, С. А. Практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры с применением теории спиральной динамики / С. А. Петров, А. А. Дороговцева // Неделя науки - 2019: Сборник тезисов IX научно-технической конференции (с международным участием) студентов, аспирантов и молодых ученых в рамках мероприятий, посвященных 150-летию открытия Периодического закона химических элементов Д.И. Менделеевым, Санкт-Петербург, 01–03 апреля 2019 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), 2019. – С. 369-370.
120. Полохова, Л. О. Формирование стратегии развития организации на основе спиральной динамики / Л. О. Полохова // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы XIV международной научно-

- практической конференции, Курск, 01–02 июня 2019 года. Том Выпуск 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 307-310.
121. Попова, А. А. Понятие бизнес-процесса и сеть бизнес-процессов организации / А. А. Попова // Экономика и региональное управление: Сборник статей международной научно-практической конференции, Брянск, 06–07 декабря 2017 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2017. – С. 792-795.
122. Попова, Л. Ф. Формирование системы менеджмента качества на основе процессного подхода в управлении промышленными предприятиями / Л. Ф. Попова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 12, № 3. – С. 453-466.
123. Проблемы реорганизации бизнес-процессов в России / Д.Р. Гильфанова, Д.А. Гильфанов, Я.М. Клявлинка, О.В. Бобков // Дискуссия. 2024. № 4 (125). С. 95-102.
124. Рагулина, М. В. Спиральная динамика в интегральном исследовании культурного ландшафта: перспективы нового подхода / М. В. Рагулина // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2012. – № 12(71). – С. 316-322.
125. Репин, В. В. Бизнес-процессы/ В. В. Репин, В. Г. Елиферов. - М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 237 с.
126. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – 4-е изд. – Москва: Стандарты и качество, 2006. – 404 с. – (Практический менеджмент).
127. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
128. Розин, М.Д., Свечкарев В.П. Общественная самоорганизация и самодетерминация общества: инструментарий модельного анализа // Научная мысль Кавказа, 2020, №4, С. 70-73..
129. Розин, М. Путешествие по спирали 2.0 / М. Розин // The Human Resources Times | Журнал о людях в бизнесе – 2018. – № 33. – С. 5–19. [Электронный ресурс]: URL: [Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf](https://ecopsy.ru/Spiralnaya_dinamika_2.0.pdf) (ecopsy.ru)

130. Родцевич, О. Н. Определение понятия «бизнес-процесс»: история возникновения и современное представление / О. Н. Родцевич // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 13. – С. 40-48.
131. Роднин, Н. И. Классификация бизнес-процессов предприятия / Н. И. Роднин // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 19 марта 2021 года / Под общей редакцией В. В. Левшиной. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2021. – С. 89-92.
132. Рубцов, С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. №6. – С. 26–33.
133. Русинова, Д. Ю. Ориентация на потребителя – принцип всеобщего управления качеством / Д. Ю. Русинова, М. С. Воронова, М. П. Воронов // Научное обозрение. Экономические науки. – 2018. – № 2. – С. 11-17.
134. Рыбаков, М. Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум/ М. Ю. Рыбаков// М.: Издательство Михаила Рыбакова. – 2016. – 392 с.
135. Рыжко, А. Л. Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия / А. Л. Рыжко // Управленческие науки. – 2018. – Т. 8, № 1. – С. 90-99.
136. Рыжко, А. Л. Определение состава бизнес-процессов в архитектуре высокотехнологичного предприятия с помощью каузальной классификации (на примере авиастроения) / А. Л. Рыжко, Д. А. Давыдов // Организатор производства. – 2017. – Т. 25, № 3. – С. 86-96.
137. Сазонова, М. Г. Обратная связь в управлении: от оценки к признанию ценности / М. Г. Сазонова // Омские научные чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 11–16 декабря 2017 года. – Омск:

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2017. – С. 705-706.

138. Салимова, Т. А. К вопросу об идентификации бизнес-процессов в организации / Т. А. Салимова, Е. А. Истратова // Качество. Инновации. Образование. – 2009. – № 6(49). – С. 17-22.
139. Салихзянова, Н. А. Методология моделирования бизнес-процессов организации / Н. А. Салихзянова, Д. Х. Галлямова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – Т. 15. – № 5. – С. 202-204.
140. Самуйлов, К. Е. Основы формальных методов описания бизнес-процессов / К. Е. Самуйлов, А. В. Чукарин, С. Ю. Быков. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2011. – 123 с.
141. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0: научно-практическое пособие. – Москва: Альпина Паблишерз, 2016. – 480 с.
142. Секерин, В.Д. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z / В.Д. Секерин, А.И. Горяинова, В.В. Семенова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2022. – № 4. – С. 69-75.
143. Секерин, В.Д. Инновационное развитие промышленного предприятия в условиях цифровой экономики: роль человеческого капитала / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова, В.В. Семенова // Экономические науки. – 2023. – № 225. – С. 72-76.
144. Семенова, В.В. Человеческий капитал как основа инновационного развития / В.В. Семенова // Друкеровский вестник. – 2023. – № 5 (55). – С. 19-26.
145. Семенова, В.В. Развитие инновационной инфраструктуры: трансформация труда как следствие развития цифровых технологий / В.В. Семенова, Д.А. Сивак // В сборнике: Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях новой экономической реальности. Материалы IV Национальной научно-практической конференции. Краснодар. – 2023. – С. 421-428.

146. Система оценки эффективности бизнес-процессов промышленного предприятия / С. Р. Шапагатов, Н. С. Карцева, Р. И. Валиуллова, М. В. Батанова. // Молодой ученый. — 2016. — № 21 (125). — С. 541-547.
147. Смагулова, А. О. Спиральная динамика: современная модель изучения организационной культуры предприятия / А. О. Смагулова // Актуальные проблемы современности. — 2019. — № 2(24). — С. 122-126.
148. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Джон Макки, Радж Сисодиа; пер. с англ. А. Коробейникова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 336 с.
149. Соловьева, О. В. Основные бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов / О. В. Соловьева // Тенденции развития науки: инновационный подход: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Кемерово, 31 октября 2019 года. — Кемерово: Общество с ограниченной ответственностью «Западно-Сибирский научный центр», 2019. — С. 239-241.
150. Спиральная Динамика для развития Организаций, Руководителей и Личности [Электронный ресурс]: URL: модель | Российский Институт Спиральной Динамики (spiraldynamicsinstitute.ru)
151. Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации и человечества: перевод с английского / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин [и др.]. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 382 с.
152. Спиральная динамика: разноцветные организации [Электронный ресурс]: URL: Разноцветные организации — Спиральная Динамика (spiraldynamics.ru)
153. Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Ф. Тельнов; Ю. Ф. Тельнов. — Москва: Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
154. Тумилевич Е.Н. Анализ бизнес-процессов организации / Е.Н. Тумилевич, Е.В. Фалеева // Евразийское пространство: экономика, право, общество. — 2022. — № 6. — С. 83-86.
155. Уилбер, К. Теория всего. Интегральный подход к бизнесу, политике, науке и духовности / Кен Уилбер; [пер. с англ. Е. Пустошкина]. — М.: ПОСТУМ, 2017. — 288 с.

156. Федоров, И. Г. Методология создания исполняемой модели и системы управления бизнес-процессами: специальность 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Федоров Игорь Григорьевич, 2017. – 362 с.
157. Федоров, И. Г. Термины ценность в процессном управлении / И. Г. Федоров // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2016. – Т. 12, № 4. – С. 248-255.
158. Федулов, А. П. Совершенствование бизнес-процессов предприятия / А. П. Федулов // Цифровая парадигма развития общества: взгляд из будущего: Сборник научных трудов по итогам студенческой научно-практической конференции, Саратов, 26 апреля 2019 года / Редколлегия: Н.С. Яшин [и др.]. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», 2019. – С. 122-123.
159. Фидельман, Г. Н. Бизнес-процессы и изменение организации / Г. Н. Фидельман С. В. Дедиков// Методы менеджмента качества. – 2002. – № 2. – С. 11–14.
160. Фирмы, несущие любовь. Как компаниям с мировым именем удается завоевывать сердца людей. Раджендра С. Сисодиа, Девид Б. Вольф, Джагдиш Н. Шет / Пер. с англ. В. А. Сомило. Под научной редакцией кандидата экономических наук И. В. Тараненко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2011. – 336 с.
161. Формализация бизнеса с помощью графоаналитических моделей / А.Г. Жихарев, С.И. Маторин, М.В. Михелев, Н.В. Цоцорина // Экономика. Информатика. – 2009. – №1 (56).
162. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 332 с.

163. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб: Изд-во «Азбука». – 2002. – 171 с.
164. Чернобай, Л. И. Бизнес-процессы предприятия: общая характеристика и экономическая сущность // Менеджмент и предпринимательство: этапы становления и проблемы развития. – 2013. – № 769. – С. 125-131.
165. Щербакова, Е. М. Ориентация на внутреннего потребителя как метод мотивации персонала / Е. М. Щербакова. — Текст: непосредственный // Проблемы современной экономики: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 118-121. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/92/4364/> (дата обращения: 25.02.2021).
166. Ширина, Е.М. Классификация факторов формирования и развития организационной культуры / Е.М. Ширина // Казанская наука. – 2012. – № 6. – С. 91-94.
167. Ширина, Е.М. Организационная культура: элементы, структура / Е.М. Ширина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4. – С. 471-477.
168. Шуклина, Ю. С. Понятие и классификация бизнес-процессов / Ю. С. Шуклина, О. В. Пшеничникова // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: Сборник трудов конференции Двадцать первой Международной научно-практической конференции, Белгород, 17 июня 2019 года. – Белгород: ООО ГиК, 2019. – С. 242-245.
169. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Бизнес-ИНФОРМ, 1997. – 197 с.
170. Davenport, T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard business school press, 1993. – 337 p.
171. Davenport, T. Information Ecology/ T. Davenport, L. Prusak. - Oxford: Oxford University Press, 1997. - 288 с.

172. Davenport, T. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. Davenport, E. Short // Sloan Management Review.- 1990. - No7. – С. 11-27.
173. Davenport, T. Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know/ T. Davenport, L. Prusak. - Harvard: Harvard Business Press, 2000. – 240 с.
174. Dawkins, R. The Extended Selfish Gene. - Oxford University Press, 2016. – 560 p.
175. Deming, W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, M A: Massachusetts institute of technology, Center for advanced engineering study, 1982. – 373 p.
176. Digitalization and Modernization of the Industrial Production Management System Based on Lean-Green Approach / Z. Mingaleva, D. Markov, Y. Grigorieva, O. Borisova // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – Vol. 381 LNNS. – P. 48-56. – DOI 10.1007/978-3-030-93677-8_5.
177. Elliott, J. J. Design of a product-focused customer-oriented process // Information and Software Technology. – 2010. – № 42 (14) . – P. 973-981.
178. Graves, C. W. An emergent theory of ethical behavior based on an epigenetic model. Schenectady. New York, 1959. Available at: <http://www.clarewgraves.com/articles.html>
179. Graves, C. W. Human nature prepares for a momentous leap. The Futurist, 1974, pp. 72–87. Available at: <http://www.clarewgraves.com/articles.html>
180. Graves, C. W. Levels of Existence: an Open System Theory of Values / C. W. Graves // Journal of Humanistic Psychology. – 1970. – Vol. 10, No. 2. – P. 131-155. – DOI 10.1177/002216787001000205. – EDN JNJRGF.
181. Graves, C. W. Value system and their relation to managerial controls and organizational viability. 1965. Available at: <http://www.clarewgraves.com/articles.html>
182. ITU-T M.3050.1 «Enhanced Telecom Operations Map (eTOM) – The business process framework», 2010. [Электронный документ] - Режим доступа: <https://www.itu.int/rec/T-REC-M.3050.1-200703-I/en>

183. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества — Требования. Международный стандарт. М.: Изд-во стандартов, 2008. 65 с.
184. ISO / IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO / IEC TR 15504-CMM). М.: Книга и Бизнес, 2001. — 348 с.
185. Kotter, J. P., Heskett J. L. Corporate culture and performance. - N. Y.: free Press. 1992. - VIII, 214 p.
186. Martin, J. H. Enterprise engineering: the Key to corporate survival / J.H. Martin. — Lancashire, England: Savant Institute, 1994. — 235 p.
187. Miers, D. Mastering BPM // Meghan-Kiffer Press, Tampa, FL USA, 2008.
188. Porter, M. E., Millar V. E. How information gives you competitive advantage // Harvard business review. — 1985. — Vol. 85 (July-august). — Pp. 149–160.
189. Sharp, A. Workflow Modeling — Tools for Process Improvement and Application Development / A. Sharp, P. McDermott. - MA: Artech House, 2001. — 196 с.
190. Shewhart, W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. New York: D. Van Nostrakd Co., 2001. — pp. 53-54.
191. Smith, H. Business Process Management: The Third Wave/ H. Smith, P. Fingar.- NY: Meghan Kiffer, - 2006. — 312 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Основные научные подходы к определению понятия бизнес-процесс

№ п/п	Автор	Определение	Выделенные отличительные характеристики бизнес-процессов
1	М. Хаммер, Дж. Чампи	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используются один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [162].	Использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов.
2	Т. Давенпорт, Дж. Шорт	Набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес – деятельности [172].	Взаимосвязанность и взаимозависимость бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); существование цели реализации бизнес-процессов; бизнес-процессы формируются в зависимости от стратегии организации.
3	Т. Давенпорт	Специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца и точным определением «входов» и «выходов» (в виде продукции и услуг, необходимых клиенту) [170].	Взаимосвязанность и взаимозависимость бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); четкое обозначение границ между бизнес-процессами; непрерывность, системность, цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов; бизнес-процессы подлежат документированию.
4	Т. Давенпорт	Структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определённый выход для конкретного клиента или рынка [173].	Взаимосвязанность и взаимозависимость бизнес-процессов; системность, цикличность бизнес-процессов; измеримость результата каждого бизнес-процесса; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); ориентация бизнес-процессов на конкретного потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов.
5	М. Портер, В. Миллар	Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные	Дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-

		устройства, частично включающие устройства потребителя услуг или товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги или товара [188].	процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов.
6	Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или - полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса [114].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов; зависимость бизнес-процессов от стратегии; влияние корпоративной культуры на деятельность бизнес-процессов; бизнес-процессы подлежат документированию.
7	Е.З. Зиндер	Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга [71].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов.
8	Э. Деминг	Любые виды деятельности в работе организации [175].	Деятельность организации представляет собой особую форму отношений, которая отражает взаимодействие ресурсов (материальных, информационных, трудовых, финансовых и др.) в процессе изготовления продукции, выполнения работ или оказания услуг.
9	ISO/IEC TR 15504-CMM	Ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы и выходы [184].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
10	Международный стандарт ГОСТ Р ISO 9000–2001	Логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы, создает ценность и выдает результат [40].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов.

11	ISO/IEC, 2008 г.	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы по определенным правилам с помощью определенных механизмов [185].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; системность, цикличность бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); использование определенной технологии бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
12	Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001–2011	Совокупность технологических и организационно-деловых процессов, выполняемая целенаправленно в рамках заранее заданной организационной структуры [39].	Системность бизнес-процессов; цикличность бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов; влияние бизнес-процессов на организационную структуру.
13	Госстандарт, 1996 г.	Совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие [41].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
14	Э.В. Попов	Вся совокупность элементов какого-либо потока, выходом которого является получение потребителем продукции в соответствии с его требованиями. Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству [114].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); измеримость результата каждого бизнес-процесса; влияние корпоративной культуры на деятельность бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
15	Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков	Цепочка действий, выполняемых для достижения конкретной цели [158].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
16	Б. Андерсен	Цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [6].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); измеримость результата каждого бизнес-процесса; существование цели реализации бизнес-процессов.

17	Т. Давенпорт	Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Или специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в производстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка [171].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); наличие четко обозначенных границ между бизнес-процессами; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; непрерывность, системность, цикличность бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на конкретного потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); измеримость результата каждого бизнес-процесса; существование цели реализации бизнес-процессов; бизнес-процессы подлежат документированию.
18	М. Робсон, Ф. Уллах	Поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов по середине и четко очерченный конец [127].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); наличие четко обозначенных границ между бизнес-процессами; цикличность бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; влияние корпоративной культуры на деятельность бизнес-процессов; влияние бизнес-процессов на организационную структуру; бизнес-процессы подлежат документированию.
19	Х. Смит, П. Фингар	Набор динамически скоординированных, исполняемых совместно, транзакционных действий, которые обеспечивают ценность для клиентов [191].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов.
21	Г. Верников, 1999 г.	Горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных её компонентов [88].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
22	Tele Management Forum	Систематизированное последовательное исполнение функциональных операций, которые приносят специфический результат [182].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; системность, цикличность бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
23	Британский стандарт	Совокупность элементов: входов (материал или информация, преобразуемые процессом для	Дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов

	BS6143:1992. Руководство по экономике качества	создания выходов) и результатов процесса (продукция, брак, отход, информация о процессе) [190].	предприятия для работы бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
24	Всеобщее управление качеством С. Джордж, А. Ваймерскирх	Группа родственных задач, которые описывают, как создать продукт или услугу, чтобы удовлетворить потребителя [58].	Ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); использование определенной технологии бизнес-процессов; влияние корпоративной культуры на деятельность бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов; бизнес-процессы подлежат документированию.
25	В. Г. Елиферов, В. В. Репин., 2005 г.	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [66].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); цикличность бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); использование определенной технологии бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
26	Ф. Нордсик	Особый процесс, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности [15].	Существование цели реализации бизнес-процессов; концентрация бизнес-процессов вокруг единой комплексной цели; взаимосвязь бизнес-процессов и бизнес-модели предприятия; бизнес-процессы подлежат документированию.
27	А. Г. Киселев	Организационная подсистема, создающая экономическую ценность для организационной системы путем удовлетворения потребностей ее внутренних и внешних клиентов в ресурсах и услугах [78].	Бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); системность, цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; влияние бизнес-процессов на организационную структуру; существование цели реализации бизнес-процессов.
28	С. В. Рубцов	Операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам [132].	Взаимосвязанность и взаимозависимость всех бизнес-процессов; системность, цикличность бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
29	Р. Акофф	Последовательность поведения, образующая систему и имеющая функцию достижения цели [4].	Системность бизнес-процессов; влияние корпоративной культуры на деятельность бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.

30	Д. Майерс	Сочетание взаимодействующих и сотрудничающих ролевых функций для достижения цели [180].	Взаимосвязанность и взаимозависимость бизнес-процессов; существование цели реализации бизнес-процессов.
31	Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген	Логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю [163].	Взаимосвязанность и взаимозависимость бизнес-процессов; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов; использование ресурсов предприятия для работы бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя.
32	Ю.Ф. Тельнов	Совокупность взаимосвязанных функций (операций), выполняемых для удовлетворения потребности клиентов в продукции и услугах различными подразделениями предприятия и управляемых организационно из одного процессного подразделения [153].	Взаимосвязанность и взаимозависимость бизнес-процессов; бизнес-процессы создают добавленную стоимость (потребительскую ценность); существование цели реализации бизнес-процессов; использование определенной технологии бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на потребителя; цикличность бизнес-процессов; влияние бизнес-процессов на организационную структуру.
33	Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Липидус	Любая организованная деятельность, спланированная генерировать предварительно установленный для определенного пользователя выход, обеспечить при этом необходимый вход процесса [94].	Дискретность процесса (наличие начала - «входа» и окончания - «выхода»); наличие установленных границ между бизнес-процессами; цикличность бизнес-процессов; измеримость результата каждого бизнес-процесса; использование определенной технологии бизнес-процессов; ориентация бизнес-процессов на конкретного потребителя; существование цели реализации бизнес-процессов.

Приложение 2 Основные правила выделения бизнес-процессов на производственном предприятии

Величина бизнес-процесса	Содержание, длительность, стоимость бизнес-процесса	Роли в бизнес-процессах
- Выделенные бизнес-процессы на одном уровне должны быть равнозначными (быть одного масштаба, значимости и т.д.). - Величина бизнес-процессов зависит от количества клиентских потребностей. У выделенных бизнес-процессов могут быть разные потребители. У одного потребителя может быть несколько бизнес-процессов. - Величина бизнес-процесса должна быть не меньше, чем размер объекта управления (подразделения), для которого создается документированный план. Для управления бизнес-процессом нужно сформировать систему планирования и переноса стратегических планов предприятия в планы бизнес-процесса. - Величина бизнес-процесса определяется экономической целесообразностью формирования количества центров учета затрат. Для управления бизнес-процессом необходимо сформировать систему управленческого учета. Система должна учитывать результаты, эффективность бизнес-процесса и показатели удовлетворенности клиентов результатами данного бизнес-процесса. - Размер бизнес-процессов должен быть достаточно большим и иметь существенное значение для предприятия, чтобы их создание было экономически целесообразным.	- Выделенные бизнес-процессы должны соответствовать своему содержанию: структуру бизнес-процесса должны составлять работы, необходимые для достижения его целей. - У выделенных бизнес-процессов разная технология выполнения процессов. - У выделенных бизнес-процессов разная экономика процессов. - Характерными признаком бизнес-процессов является повторяемость во времени. - Название и цель бизнес-процесса должны быть конкретными и понятными для всех его участников. - Ресурсы – это инструменты, используемые для достижения цели бизнес-процесса. Они остаются неизменными в бизнес-процессе и оказывают воздействие лишь на конечный продукт. Вход в бизнес-процесс тоже своего рода ресурсы, но они преобразуются в ходе деятельности бизнес-процесса. - Для любого бизнес-процесса должны быть сформированы показатели эффективности с целью анализа и оценки результатов его деятельности. - У любого бизнес-процесса есть границы. Они представляют собой начальные и конечные точки фиксации работ.	- Для управления бизнес-процессом необходимо назначить владельца процесса и предоставить в его распоряжение все необходимые ресурсы (персонал, оборудование, среда, финансовые ресурсы, связь, программное обеспечение и т.д.). - Информация по выделенным бизнес-процессам должна удовлетворять своих основных потребителей - субъектов, которые будут пользоваться этой информацией в будущем для управления и совершенствования деятельности предприятия (первого руководителя, топ-менеджеров и т.д.). - Требования потребителя бизнес-процесса в виде конкретного набора характеристик, формируют начало бизнес-процесса – вход в бизнес-процесс. - Заказ потребителя приводит в движение бизнес-процесс, а предоставление продукта или услуги завершает его. - Бизнес-процесс формируется совокупностью взаимосвязанных и завершенных работ. Результаты одних завершенных работ являются началом других, создавая цепочку из внутренних поставщиков и потребителей. - Каждая из работ в бизнес-процессе обычно осуществляется отдельными сотрудниками или подразделениями. Подразделение может

- Величина бизнес-процесса устанавливается разбиением сквозной цепочки формирования продукта на промежуточные отрезки (процессы, подпроцессы и функции). - Бизнес-процесс – это относительно законченная серия взаимосвязанных действий. Поэтому если некоторая цепочка действий вложена в другую и является ее неотъемлемой частью, то она считается функцией. Если же эта цепочка действий выполняется независимо, то ее можно считать самостоятельным бизнес-процессом. - Объем бизнес-процесса и численность работников в нем зависят от величины <u>бизнес-единицы (или структурной единицы)</u> для которой формируется бюджет.	- Стоимость реализации бизнес-процесса должна стремиться к минимуму, т.к. от этого зависит прибыль предприятия. – Чем выше скорость реализации бизнес-процесса, тем выше эффективность предприятия. Но при этом не должно страдать качество результата. – Каждому основному и вспомогательному бизнес-процессу соответствует определенный бизнес-процесс управления. – Основные бизнес-процессы нацелены на получение прибыли, создают результат, за который клиент готов заплатить. - Бизнес-процессы развития, как правило, на 80% представляют из себя проекты-процессы, которые выполняются единоразово.	принимать участие в нескольких бизнес-процессах.
--	---	---

Приложение 3 Закономерности концепции спиральной динамики

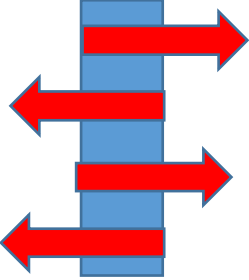
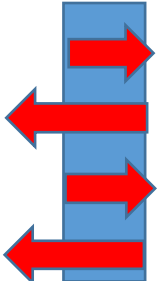
Закономерности	Пояснения
Последовательность	Развитие людей, коллектива, бизнес-процесса, предприятия происходит последовательно с одного уровня на другой, нельзя перескочить через уровень. Люди на доминирующем низком уровне не способны понять людей с более высоким доминирующим уровнем.
Возвратность	Столкновение с серьезной кризисной ситуацией может вызвать падение на более нижние уровни. Но всегда решение о падении принимает участник данной ситуации (человек или коллектив в зависимости от ситуации). Это может происходить как осознанно, так и неосознанно.
Колебательность	Развитие происходит от индивидуалистических или лидерских уровней к коллективистским и наоборот. Но по мере продвижения на вышестоящие уровни та или иная ориентация становится слабее. Седьмой желтый уровень интегрирует обе ориентации. На открытом конкурентоспособном рынке более конкурентоспособны лидерские культуры, на закрытом неконкурентоспособном рынке — коллективные культуры. На коллективных уровнях власть отдается. На лидерских — берется.
Многослойность	При переходе на новый вышестоящий уровень прежний уровень не исчезает, а остается под слоем нового. Признаки проявления предыдущих нижестоящих уровней остаются в качестве основы для остальных вышестоящих уровней.
Преемственность	Новый вышестоящий уровень проявляется за счет хорошо отлаженных функционирующих инструментов предыдущего уровня. Эти инструменты являются фундаментом для следующего вышестоящего уровня.
Недолговечность	Принципы текущего уровня, которые прежде были прогрессивными для предприятия со временем становятся главным препятствием для его развития.
Кризисы	Переход на другой уровень всегда сопровождается кризисом управления. Но глубина этого кризиса может быть разной, фазы перехода «бета», «гамма» или «дельта». Фазу сильного кризиса «гамма» можно избежать. В эти моменты доминирующих уровней два. Когда текущий доминирующий уровень уже не подходит данной реальности, но продолжает поддерживаться для объяснения происходящего. А новый вышестоящий уровень еще не стал доминирующим, и возникает страх его проявления. Чем выше уровень, тем преимущественно в сбалансированном проявлении выше скорость реакции на всевозможные отклонения или напряженности, выливающиеся в последствия в проблемы, чем ниже уровень, тем больше и дольше могут копиться всевозможные напряженности и проявляться в самых критических ситуациях особенно в несбалансированном проявлении, что приводит предприятие к кризису.
Конфликты	По мере продвижения на вышестоящие уровни конфликтность ослабевает.
Лидерство	Для каждого уровня необходим свой тип лидерства; для успешного развития необходим лидер, опережающий коллектив на 0,5 – 1 ступень. Развитие корпоративной культуры происходит только за счет

	трансформации ценностей (картины мира) лидеров. Нельзя внедрять ценности, если лидер в них не верит, это будет наносить вред организации, так как ценности будут ритуальными. Лидер должен понимать, на каком уровне доминанты мышления и картины мира находятся его сотрудники, и осознанно применять картину мира следующего уровня, но не выше. Разрыв между уровнем лидера и уровнем сотрудников больше чем на один уровень приводит к непониманию, мимикрии сотрудников и возникновению кризиса управления. Лидер доминирующего желтого уровня умеет осознанно спускаться на уровень той картины мира, которая наиболее эффективна в ситуации, отдавая себе в этом отчет. Не может долго продолжаться ситуация, когда уровень руководителя вступает в постоянный конфликт с уровнем подчиненного. Подчиненный или будет уволен, или уйдет сам, или будет вынужден подстроиться (мимикрировать) под уровень своего руководителя.
Свой инструментарий для каждого уровня	Каждый уровень обладает своим характерным инструментарием. Находясь на высоких уровнях, в зависимости от ситуации можно использовать любой инструментарий более нижнего уровня.
Внедрение инструмента менеджмента	Внедрение инструмента менеджмента более высокого уровня без трансформации корпоративной культуры вызывает мимикрию – создание видимости работы инструмента. Когда один нижестоящий уровень притворяется другим вышестоящим, но на самом деле таковым не являясь. У каждого инструмента есть ценности и принципы, отсутствие которых в текущем уровне сотрудников не позволяет этим инструментам приносить пользу. Более того, они приносят вред организации и ослабляют систему управления. Люди на доминирующих низких уровнях смотрят на этот инструмент как на обертку, не видят сути, ценностей, не понимают его.
Одновременное влияние нескольких уровней	Человек, коллектив, бизнес-процесс или предприятие на текущем доминирующем уровне всегда находится под влиянием, как минимум, трех уровней: предыдущего, текущего (доминирующего) и последующего.
Дуальность уровней первого порядка	Каждый уровень первого порядка делит мир на «белое» и «черное» или «правильное» или «неправильное». Все, что входит в картину мира человека – это правильно, все должны так делать; все, что не входит – это неправильно, никто не должен так делать. Все происходящее вокруг постоянно пропускается через собственные фильтры восприятия, подвергается оценке «картиной мира» текущего доминирующего уровня. Таким образом, правда – это не факты, а интерпретация фактов в независимости от сбалансированного или несбалансированного проявления уровня. До шестого уровня включительно человек подвержен коллективному влиянию, на седьмом уровне коллективное влияние ослабевает. Таким образом, правда до шестого уровня включительно — это то, что общество признает за правду.
Осознанность сбалансированного проявления уровня и неосознанность несбалансированного проявления уровня	Осознанное применение принципов необходимого уровня приводит к проявлению светлой стороны уровня, его сбалансированному проявлению, соответственно, неосознанное применение – к проявлению темной стороны, несбалансированному проявлению. В сбалансированном проявлении человек включает в свою «картину» мира опыт предыдущих уровней и принимает их. В

	несбалансированном проявлении – обрывает связь с нижестоящими уровнями и может спровоцировать падение. В неосознанном проявлении весь потенциал цМема не используется. И особенностью несбалансированного проявления для его носителя в том, что оно не осознается на доминирующем текущем уровне. Несбалансированное проявление осознается только при переходе на следующий вышестоящий доминирующий уровень. Парадокс заключается в том, что чтобы проявить следующий вышестоящий уровень необходимо в какой-то степени получить опыт несбалансированного проявления текущего уровня.
Преодоление несбалансированного проявления уровня	Несбалансированное проявление текущего уровня преодолевается за счет инструментов сбалансированного проявления следующего уровня. У человека при несбалансированном проявлении текущего уровня, вызывает сопротивление то, что ждет его на следующем вышестоящем уровне. Это может проявляться в виде насмешек, неверия и даже агрессии. Человек при любом проявлении уровня сопротивляется также подчинению ценностям, которые находятся ниже его текущего уровня.
Универсальность уровней концепции спиральной динамики	Нет плохих или хороших уровней, но есть конкурентоспособные и неконкурентоспособные для конкретной ситуации. Знание сущности всех уровней концепции способствует повышению конкурентоспособности предприятия и эффективности управленческих функций лидеров.
Осознание совершенных ошибок при переходе на следующий вышестоящий уровень	Все поступки, совершаемые людьми, одновременно ошибочны и правильны, так как являются вершиной их жизненного опыта, их «картины мира», соответствующей определенному уровню, в момент их совершения. Осознание совершенных ошибок приходит, как правило, при переходе на следующие вышестоящие уровни. Трансформация ценностей осуществляется только через личный опыт, то есть ошибки.
<i>Принципы балансирования уровней концепции спиральной динамики</i>	
Недостаточное усиление синего уровня свидетельствует о наличии зон безответственности и соответственно может привести к возврату на красный доминирующий уровень.	
Успешное усиление оранжевого уровня должно быть отражено на синем уровне. В противном случае усиление оранжевого уровня не будет долговечным. Усиление синего уровня должно происходить пропорционально усилению оранжевого во избежание чрезмерного усиления последнего. Чрезмерное усиление оранжевого уровня создает большой разрыв между синим и оранжевым и может привести к беспорядку и усилению красного уровня.	
Чрезмерное усиление синего уровня может затормозить или остановить развитие оранжевого уровня. Обычно к этому приводят излишние правила, созданные из риска, ритуала, личного желания руководителя без вовлечения коллектива и т.д. Правило, не решающее реальную проблему становится «ритуальным», «мертвым» и способствует чрезмерному усилению синего уровня. Чрезмерное стремление следовать всем установленным правилам мешает раскрытию творческого потенциала.	
Чрезмерное усиление красного уровня приводит к излишним назначениям задач, указаниям, приказам руководителя в зоне ответственности сотрудника, что ослабляет развитие синего уровня.	
Чрезмерное усиление зеленого уровня приводит к ослаблению красного, синего и оранжевого уровня, что ведет к снижению эффективности деятельности на предприятии.	
Повторное назначение задачи на красном уровне должно заканчиваться развитием синего уровня, т.е. расширением зоны ответственности сотрудника на уровень этой задачи.	

Синий уровень является базовым для успешного предприятия. Недостаточное или наоборот чрезмерное усиление данного уровня приводит к проблемам. Развитие предприятия требует развития всех уровней выше синего в той или иной степени в зависимости от ситуации.
Признаки проявления уровней на предприятии отражаются в функционирующих инструментах системы управления, а также убеждениях и поступках сотрудников и присутствием соответствующих элементов корпоративной культуры, характерных для каждого уровня.
Доминирующими уровнями в бизнес-процессах могут быть только синий (т.к. сама организация бизнес-процессов начинается с синего уровня), оранжевый и зеленый. Желтый уровень не может быть, т.к. на этом уровне границы бизнес-процессов стираются и начинает преобладать самоорганизация и самоуправление.
При сохранении текущего общего доминирующего уровня на предприятии во избежание глубокого кризиса необходимо учитывать и отслеживать постоянно меняющиеся фазы перехода между уровнями. Также необходимо, сохраняя текущий доминирующий уровень, отслеживать функционирование элементов вышестоящего и нижестоящего уровня без перехода к данным уровням.

Приложение 4 Оценка потенциала с позиции трех состояний: «открыто», «скованно», «закрыто»

Условия изменения цМема	Краткое описание	Изображение
Потенциал личности или коллектива с позиции трех состояний: «открыто», «скованно», «закрыто»	Состояние «открыто» предполагает централизацию в системе цМемов и их свободное перемещение в любом направлении в зависимости от условий жизни. «Открытое» мышление у человека, как правило, характеризуется беспристрастным и непредвзятым подходом к жизни, терпимостью к различиям, хорошей способностью слушать, решением проблем по мере их поступления, рассмотрением и переосмыслением всех жизненных вариантов, исследованием самого себя и т.д. Признаком «открытого» мышления может быть также способность человека использовать в зависимости от ситуации цМемные профили разных уровней. Данное состояние необходимо рассматривать только в связи с конкретным вопросом, а не как стиль жизни. Например, человек может быть в «открытом» состоянии для бизнеса, «скованном» - в семейных отношениях, «закрытом» - для религии.	
	Состояние «скованно» означает, что движение к цМемам будущего заблокировано барьерами, но при этом предыдущий способ существования все еще доступен. В данном состоянии практически отсутствует продвижение в сторону более сложных цМемных уровней, но небольшое продвижение все же возможно. Для запуска изменения, преодоления барьеров при таком состоянии необходимо создать сильный диссонанс. Люди в «скованном» состоянии живут и приспосабливаются к барьерам. Целью является достижение максимальных результатов, адаптируясь к существующим условиям жизни в сложившейся ситуации, принятым правилам в обществе и т.д., восстанавливая равновесие в собственном неустойчивом мире. В данном состоянии можно предвидеть трудности, но при этом чувствовать безысходность и неспособность повлиять на грядущие обстоятельства. При этом не принимаются новые трансформационные модели изменений, новые условия жизни приводят к тревоге и неуверенности. Такое мышление приводит к разочарованию, отрицанию, возмущению, гневу, провоцирует стресс, пассивно-агрессивное поведение и другие формы личной и социальной фрустрации.	
	Состояние «закрыто» характеризуется понятием так называемой «психологической слепоты» при котором человек или группа не видят альтернативы ни в прошлом, ни в будущем существовании. Такое состояние может быть спровоцировано, как внешними условиями жизни, например, травмами, полученными в прошлом, так и внутренними, заключенными в биологической структуре человека. Оно характеризуется неспособностью распознавания и преодоления барьеров, страхом перемен, стремлением оставаться на месте любой ценой. При мышлении в «закрытом» состоянии цМем часто проявляется в своем пике, не давая проявиться предыдущим и будущим цМемам на остальной части	

	спирали. Люди в таком состоянии верят, что их способ мышления является единственно верным, а те, кто находятся на других ветвях спирали ими осуждаются [16]. При чрезмерном давлении на человека в «закрытом» состоянии у него могут быть истерики, приступы гнева и жестокости, возникают паническое или маниакальное поведение, психотические расстройства или тяжелая депрессия, вплоть до попыток самоубийства. Если «закрытое» состояние было вызвано внешними обстоятельствами и ситуациями, то такое состояние можно преодолеть. Если же «закрытое» состояние вызвано внутренней природой человека, то такое состояние преодолеть практически невозможно. В этом случае у человека может быть способ мышления и восприятие мира, пригодный только для определенных цМемов, вызванный, например, инфантилизмом или травмами. Признаками «закрытого» мышления являются - <u>неуместность</u> (отсутствие адаптации к изменяющейся среде; каждое решение рассматривается с одной и той же точки зрения; эмоции и разговоры, часто не относящиеся к теме; поведение нередко неестественное и неуклюжее), - <u>ненасытность</u> (постоянная неудовлетворенность желаний, всегда необходимо что-то большее, постоянная нехватка чего-либо), - <u>эксклюзивность</u> (непринятие другой позиции, образа жизни, мнения; уклонение от знакомства с другими взглядами и мнениями; сокрытие или уничтожение информации, которая противоречит своей собственной позиции; малое количество близких людей), - <u>непереносимость фрустраций</u> (реакции на трудности являются не соответствующими ситуации, внезапные или резкие реакции на неожиданные стимулы; даже незначительные препятствия выводят человека из себя; стресс вызывает раздражительность; возможны обмороки, психологические расстройства или физические недомогания), - <u>перевыполнение заданий</u> (постоянная проверка и перепроверка своей работы на правильность, соответствие правилам и т.д., человек - компульсивный перфекционист).	
--	--	---

Приложение 5 Фазы перехода между уровнями концепции спиральной динамики

Фазы перехода между уровнями концепции спиральной динамики	Описание фаз перехода между уровнями концепции спиральной динамики
Стадия «Альфа»	Состояние «Альфа» характеризуется синхронизированностью и относительной успешностью систем цМемов людей, предприятий или культур для соответствующих уровню условий жизни. Состояние «Альфа» зачастую является иллюзорным, то, что выглядит стабильным и спокойным, таковым на самом деле не является. Стабильность состояния «Альфа» разрушается под влиянием внешней среды и людей, например, каких-либо природных явлений, экономических колебаний и т.д. А также удовлетворение потребностей людей в состоянии «Альфа» может проявить или вызвать дисбаланс других системных связей между условиями жизни и цМемами, тем самым разрушая стабильность состояния «Альфа». Таким образом состояние «Альфа» является временным и промежуточным [16].
Стадия «Бета»	Состояние «Бета» характеризуется фрустрацией, неопределенностью и сомнениями. Краткая характеристика «Бета» состояния по уровням концепции спиральной динамики: - желтый уровень: невозможность обеспечить совместные действия людей, которые необходимы для всеобщего существования, основываясь на личной свободе выбора; - зеленый уровень: проявление сложных социальных проблем и ограниченных ресурсов ведет к утрате личностных отношений; - оранжевый уровень: усиливается поиск внутреннего спокойствия, концепция «хорошая жизнь» ассоциируется с потреблением; - синий уровень: проявление будущего, полного сомнений, недоверия и новых развитий событий, при этом истина больше не является гарантией порядка; - красный уровень: лидеры больше не являются авторитетом, устные договоренности и письменные контракты не исполняются; - фиолетовый уровень: различные ритуалы перестают работать, устои общины разрушаются; - бежевый уровень: вследствие меняющихся условий жизни, поиска пропитания, общество больше не может находиться на своем прежнем месте существования.
Стадия «Гамма»	Состояние «Гамма» характеризуется безысходностью, недовольством, переворотом. Если реальность стремительно осложняется, то человек или предприятие перемещаются из состояния «Бета» к состоянию «Гамма». В этом состоянии присутствуют барьеры, которые выглядят непобедимыми. Наступает ясное осознание кризисной ситуации. Но перед наступлением такой ситуации часто возникает вариант перестройки, позволяющий, быстро принявшим данный вариант, обойти барьер. Человек сможет нести ответственность за свою жизнь и избежать глубокого потрясения

	состояния «Гамма», если реализовано большинство условий для изменения цМема, а остальные из этих условий практически реализованы (вариация степени изменения «Прорыв») [16]. Барьеры могут быть различных размеров, форм и степеней интенсивности. Они даже могут быть реальными или вымышленными, что не имеет большого значения, т.к. действия людей логично происходят из этих суждений. Примерами внешних барьеров могут быть ограниченные перспективы трудоустройства; недоступность образования; националистические, расовые, этнические и гендерные и другие ограничения. Примерами внутренних барьеров: психологические травмы, личные сомнения, ограниченные способности и интеллект и т.д. Если барьеры достаточно серьезны, то регрессия на предыдущие уровни вниз по спирали будет неизбежной: от красного уровня к фиолетовому, от синего к красному и т.д. Регрессии в подобном состоянии могут привести к психопатическому поведению от саморазрушения до патологических антиобщественных действий.
Стадия «Дельта»	Когда барьеры разрушаются, состояние «Гамма» переходит в состояние «Дельта». Данное состояние характеризуется преодолением препятствий, отступлением предыдущих ограничений, быстрыми изменениями, интенсивным подъемом. Люди начинают брать ответственность за свою жизнь. Прошрое больше не довлеет над настоящим. Вместе с тем состояние «Дельта» полно угроз. Преодоление сложных барьеров может оказаться иллюзией или заблуждением, что нередко вызывает откат назад к состоянию «Гамма». Таким образом, преодоление барьеров состояния «Гамма» еще не означает переход к следующему этапу нового периода после состояния «Дельта». Следующим периодом после состояния «Дельта» является состояние «Новая альфа».
Стадия «Новая альфа»	Состояние «Новая альфа» характеризуется интеграцией различных идей, озарений из состояния «Бета» и «Гамма» через состояние «Дельта». Варианты изменений, являющихся следствием «Бета» состояния, будут более легкими, спокойными и гибкими, нежели жесткими и эмоциональными подъемами из состояния «Гамма». После перехода к состоянию «Новая альфа» человек снова пребывает в стабильном положении, а предприятие снова находится в соответствии со своей позицией на рынке или профессиональной сфере. При этом наблюдается равновесие между внешними условиями и внутренними системами цМемов. Но реальность не будет находиться в таком состоянии всегда. Через некоторое время данное состояние вновь сменится на состояние «Бета» [16].

Приложение 6 Семь вариаций степени изменений в концепции спиральной динамики

Вариант степени изменения	Описание изменения	Взаимосвязь с условиями изменения цМема			
1. Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения.	При этом изменении основная система цМемов сохраняется неизменной, а меняется только специфика, техника, информация. Корректирование текущей системы цМемов осуществляется преимущественно в состоянии «альфа». Подобные изменения ориентированы на сохранение гармонии и равновесия, трансформацию и совершенствование внутреннего содержания. Данный вариант изменений можно применить в случае закрытого или прочно «скованного» состояния доминирующих цМемов. Для бизнеса данная вариация является обыденной и особо не выделяющейся, но для многих людей это является максимальным пределом.	Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть
		1. Потенциал	☯		
		2. Решение проблем		☯	
		3. Диссонанс		☯	
		4. Барьеры	☯		
		5. Осознание	☯		
		6. Консолидация	☯		
2. Расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Данное изменение может применяться преимущественно в начале состояния «бета» или в состоянии «альфа». Полноценное изменение привносит новые элементы в структуру, обогащает базу знаний или повышает квалификацию людей. Данное изменение предполагает модификацию взглядов, убеждений, различных идей, но при этом существующая система цМемов остается неизменной. Оно зачастую является смыслом усилий маркетинга и подразделений связи с общественностью. Подобные изменения также часто происходят после различных тренингов, по итогам которых люди начинают больше разбираться в своей области. Для отдельных людей или предприятий такие изменения будут пределом, пока не будут выполнены некоторые условия для изменения цМема, а именно должны быть определены нереализованный потенциал, барьеры и поддерживающая основа для консолидации новой системы. Таким образом, среди шести условий для изменения цМема в данном варианте частично реализуются только три, в частности решение проблем существования, диссонанс и неопределенность, а также осознание предполагаемых причин проблем. Тогда как в предыдущем варианте изменения частично реализованы всего два условия: решение проблем существования, диссонанс и неопределенность.	Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть
		1. Потенциал	☯		
		2. Решение проблем		☯	
		3. Диссонанс		☯	
		4. Барьеры	☯		
		5. Осознание		☯	
		6. Консолидация	☯		

3. Растяжка вниз (перемещение вниз)	Изменение предполагает нахождение в положении основного цМема временно воссоздавая более раннюю систему цМемов в стремлении справиться с возникшей ситуацией. Во многих случаях данное изменение является первым действием в состоянии «бета». Например, оно обычно возникает в следствии падения экономики, стрессовых ситуаций, борьбы предприятий за выживание и т.д. В процессе перемещения вниз по спирали происходит переосмысление основных положений и принципов. Как только это будет осуществлено или исчезнет угрожающая ситуация, люди могут вернуться в свой базовый профиль.	<table><tr><td>Условия изменения цМема</td><td>Нет</td><td>Часть</td><td>Есть</td></tr><tr><td>1. Потенциал</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>2. Решение проблем</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>3. Диссонанс</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr><tr><td>4. Барьеры</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>5.Осознание</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>6. Консолидация</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr></table>	Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть	1. Потенциал		☯		2. Решение проблем		☯		3. Диссонанс			☯	4. Барьеры		☯		5.Осознание		☯		6. Консолидация			☯
Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть																											
1. Потенциал		☯																												
2. Решение проблем		☯																												
3. Диссонанс			☯																											
4. Барьеры		☯																												
5.Осознание		☯																												
6. Консолидация			☯																											
4. Растяжка вверх (перемещение вверх)	Изменение предполагает нахождение в положении основного цМема, но содержит элементы некоторых вышестоящих сложных цМемов. Такое изменение можно использовать в состоянии «бета», с целью обхода состояния «гамма» и при ограниченных возможностях. Как правило в этом варианте осуществляется развитие предприятия, тотальное управление качеством, внедрение новых усовершенствованных методов обучения и т.д. Изменения, ориентированные на перемещения вверх и вниз по спирали, представляют собой так называемые наклонные вариации и частично реализуют такие условия для изменения цМема, как потенциал, решение проблем, идентифицированные барьеры и осознание предполагаемых причин проблем. А также в данных вариантах изменений предполагается полностью выполнение таких условий изменения, как диссонанс и неопределенность, и консолидация и поддержка в процессе перехода.	<table><tr><td>Условия изменения цМема</td><td>Нет</td><td>Часть</td><td>Есть</td></tr><tr><td>1. Потенциал</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>2. Решение проблем</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>3. Диссонанс</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr><tr><td>4. Барьеры</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>5.Осознание</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>6. Консолидация</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr></table>	Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть	1. Потенциал		☯		2. Решение проблем		☯		3. Диссонанс			☯	4. Барьеры		☯		5.Осознание		☯		6. Консолидация			☯
Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть																											
1. Потенциал		☯																												
2. Решение проблем		☯																												
3. Диссонанс			☯																											
4. Барьеры		☯																												
5.Осознание		☯																												
6. Консолидация			☯																											
5. Прорыв	«Прорыв» предполагает атаку на барьеры в глубоком состоянии «гамма». Такое состояние возникает, когда в состоянии «бета» не был замечен вариант преобразования с целью плавного перемещения из состояния «бета» в состояние «дельта» или, когда не могли быть удовлетворены необходимые условия. При приближении данного варианта изменения, как правило, ощущаются сигналы «бета» и «гамма» состояния от нескольких цМемов одновременно. В опасности оказывается вся система. Можно заметить общую тенденцию к перемещению фокуса с индивидуального/элитарного к коллективному/общественному и наоборот. Такое смещение часто представляется как серьезное преобразование	<table><tr><td>Условия изменения цМема</td><td>Нет</td><td>Часть</td><td>Есть</td></tr><tr><td>1. Потенциал</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr><tr><td>2. Решение проблем</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr><tr><td>3. Диссонанс</td><td></td><td></td><td>☯</td></tr><tr><td>4. Барьеры</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr><tr><td>5.Осознание</td><td></td><td>☯</td><td></td></tr></table>	Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть	1. Потенциал			☯	2. Решение проблем			☯	3. Диссонанс			☯	4. Барьеры		☯		5.Осознание		☯					
Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть																											
1. Потенциал			☯																											
2. Решение проблем			☯																											
3. Диссонанс			☯																											
4. Барьеры		☯																												
5.Осознание		☯																												

	объектов уже пребывающих в движении. Данная вариация изменений реализует все шесть условий для изменения цМема, из них: частично - осознание предполагаемых причин проблем и идентифицированные барьеры; полностью - потенциал, решение проблем, диссонанс и неопределенность, а также консолидацию и поддержку в процессе перехода.	<table><tr><td>6. Консолидация</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				6. Консолидация																											
6. Консолидация																																	
6. Сдвиг вверх	«Сдвиг вверх» характеризует перемещение с одного уровня концепции на следующий по вертикали и является по сути вариантом реформы, обходным путем кризиса состояния «гамма», приводящим к состоянию «дельта» и «новая альфа». Основной концепцией является эволюция, когда добавляется новый слой. Применяется в состоянии «дельта». Для того чтобы успешно реализовать данное изменение перехода из текущего состояния «бета» к состоянию «новая альфа» необходимо выполнение ряда условий: полное осуществление всех шести условий для изменений цМема; заинтересованные в изменении люди должны находиться в основном в открытом состоянии мышления; большой потенциал для перехода к новому мышлению; ясное видение нового следующего состояния «альфа».	<table><tr><td>Условия изменения цМема</td><td>Нет</td><td>Часть</td><td>Есть</td></tr><tr><td>1. Потенциал</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2. Решение проблем</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3. Диссонанс</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4. Барьеры</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5.Осознание</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6. Консолидация</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть	1. Потенциал				2. Решение проблем				3. Диссонанс				4. Барьеры				5.Осознание				6. Консолидация			
		Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть																												
		1. Потенциал																															
		2. Решение проблем																															
		3. Диссонанс																															
		4. Барьеры																															
		5.Осознание																															
6. Консолидация																																	

7. Квантовое изменение	«Квантовое» изменение применимо при нескольких переходах в цепочке цМемов в одно и то же время. Данное изменение необходимо для эффективного национально-государственного строительства, общественной интеграции, а также для работы на глобальном рынке. Проявляется при смене эпох как промышленная революция или информационный век [54]. С целью анализа и одновременного управления изменениями нескольких систем цМемов одновременно требуется мышление второго порядка. «Квантовое» изменение рискованно, чаще применяются «Прорыв» (революционное изменение) и «Сдвиг верх» (эволюционное изменение). Но они не всегда совместимы с текущей ситуацией. В нестабильной ситуации спираль становится неустойчивой и уязвимой для столкновения цМемов. При вертикальном «квантовом» изменении проблемы на многих уровнях в текущий момент решены должным образом; потенциал с учетом всей спирали движется к следующему этапу; барьеры пройдены горизонтально и вертикально по всем уровням; диссонанс проходит сквозь всю систему цМемов подходящим для всех уровней способом; консолидация создает взаимосвязи во взаимоподдерживающих слоях цМемов; осознание предполагаемых причин проблем проявляется во всей структуре цМемов, а альтернативы их решений подходят всем уровням [16].	Условия изменения цМема	Нет	Часть	Есть
		1. Потенциал			☯
		2. Решение проблем			☯
		3. Диссонанс			☯
		4. Барьеры			☯
		5.Осознание			☯
		6.Консолидация			☯

Приложение 7 Алгоритм определения возможной степени изменения цМема в бизнес-процессе и вероятной фазы перехода между уровнями при сравнении уровней и состояний лидера и коллектива

Вариант ситуации	Уровень лидера	Уровень коллектива	Воздействие на бизнес-процесс (инструменты управления)	Потенциал развития	Возможная степень изменения при соблюдении определенных условий	Вероятная фаза перехода между уровнями
1	Ниже, чем у коллектива Состояние «открыто»	Выше, чем у лидера Состояние «открыто»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с постепенным внедрением инструментов уровня коллектива.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх); прорыв.	Бета или Гамма
2	Ниже, чем у коллектива Состояние «открыто»	Выше, чем у лидера Состояние «скованно»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или Гамма
3	Ниже, чем у коллектива Состояние «открыто»	Выше, чем у лидера Состояние «закрото»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрото» состояния коллектива.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма

4	Ниже, чем у коллектива Состояние «скованно»	Выше, чем у лидера Состояние «открыто»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или Гамма
5	Ниже, чем у коллектива Состояние «скованно»	Выше, чем у лидера Состояние «скованно»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или Гамма
6	Ниже, чем у коллектива Состояние «скованно»	Выше, чем у лидера Состояние «закрыто»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния коллектива.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
7	Ниже, чем у коллектива Состояние «закрыто»	Выше, чем у лидера Состояние «открыто»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния лидера.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма

8	Ниже, чем у коллектива Состояние «закрыто»	Выше, чем у лидера Состояние «скованно»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния лидера.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
9	Ниже, чем у коллектива Состояние «закрыто»	Выше, чем у лидера Состояние «закрыто»	Контроль путем применения силы и запугивания. Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния лидера и коллектива.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
10	Выше, чем у коллектива Состояние «открыто»	Ниже, чем у лидера Состояние «открыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива, являющихся фундаментом для следующего уровня с постепенным внедрением инструментов уровня лидера.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх); сдвиг вверх; квантовое изменение.	Альфа, Бета, Дельта или Новая альфа
11	Выше, чем у коллектива Состояние «открыто»	Ниже, чем у лидера Состояние «скованно»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение	Бета или Дельта

					вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	
12	Выше, чем у коллектива Состояние «открыто»	Ниже, чем у лидера Состояние «закрыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния коллектива.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
13	Выше, чем у коллектива Состояние «скованно»	Ниже, чем у лидера Состояние «открыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или Дельта
14	Выше, чем у коллектива Состояние «скованно»	Ниже, чем у лидера Состояние «скованно»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или Дельта
15	Выше, чем у коллектива Состояние «скованно»	Ниже, чем у лидера Состояние «закрыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния коллектива.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью	Гамма

					горизонтального развития.	
16	Выше, чем у коллектива Состояние «закрыто»	Ниже, чем у лидера Состояние «открыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния лидера.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
17	Выше, чем у коллектива Состояние «закрыто»	Ниже, чем у лидера Состояние «скованно»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния лидера.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
18	Выше, чем у коллектива Состояние «закрыто»	Ниже, чем у лидера Состояние «закрыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния лидера и коллектива.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
19	Тот же, что и у коллектива Состояние «открыто»	Тот же, что и у лидера Состояние «открыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива и лидера с постепенным внедрением инструментов следующего доступного уровня.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх); сдвиг вверх; квантовое изменение.	Альфа, Бета, Дельта или Новая альфа

20	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «открыто»	Тот же, что и у лидера Состояние «скованно»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или дельта
21	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «открыто»	Тот же, что и у лидера Состояние «закрыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния коллектива.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
22	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «скованно»	Тот же, что и у лидера Состояние «открыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	Бета или дельта
23	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «скованно»	Тот же, что и у лидера Состояние «скованно»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с созданием диссонанса для преодоления барьеров.	Присутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития; растяжка вниз (перемещение	Бета или Дельта

					вниз); растяжка вверх (перемещение вверх).	
24	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «скованно»	Тот же, что и у лидера Состояние «закрыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню коллектива с исследованием причин «закрытого» состояния коллектива.	Очень слабый	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
25	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «закрыто»	Тот же, что и у лидера Состояние «открыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния лидера.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
26	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «закрыто»	Тот же, что и у лидера Состояние «скованно»	Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния лидера.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма
27	Тот же, что и у коллективалидера Состояние «закрыто»	Тот же, что и у лидера Состояние «закрыто»	Применение инструментов, соответствующих уровню лидера с исследованием причин «закрытого» состояния лидера и коллектива.	Отсутствует	Корректирование текущей системы цМемов для горизонтального изменения; расширение, уточнение и совершенствование текущей системы цМемов с целью горизонтального развития.	Гамма

Приложение 8 Гипотетические ситуации функционирования бизнес-процессов на разных уровнях концепции спиральной динамики в модели четырех квадрантов К. Уилбера

Рассмотрение бизнес-процесса на бежевом уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Выжить любой ценой, создать что-либо новое незамедлительно.	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Поведение подобно инстинктивным ориентирам животных, направленное на выживание и сохранение любой ценой; быстрые, незамедлительные, нестандартные решения в стрессовых условиях.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура Нахождение в экстремальных, стрессовых условиях жизни или в условиях отсутствия необходимого количества времени и материальных средств.	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы) Поддержание безопасных и комфортных условий труда с целью устранения ситуативных проявлений бежевого уровня, создание условий ограниченности ресурсов для обеспечения появления креативности и творческих идей.
Необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: выживание; обеспечены безопасные и комфортные условия труда; создан минимальный жизнеспособный продукт, завоевавший лояльность потребителей.	

Рассмотрение бизнес-процесса на фиолетовом уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Быть частью сообщества, корпоративной культуры; чувство защищенности, которое дает сообщество, придает сотрудникам уверенность в завтрашнем дне.	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Присоединение к сообществу для безопасности, соблюдение установленных в коллективе традиций, ритуалов, обычаев и т.д.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы)

Сообщество взаимопомощи в виде семьи или общины, нередко с более закрытыми группами внутри, вызывающее доверие и ощущение психологического комфорта в рабочей среде, при этом внешний мир кажется непонятным и пугающим.	Выявление лидера, обладающего харизмой и креативным мышлением, которому доверяют; достижение взаимопонимания с помощью языка как средства коммуникации при использовании одинаково воспринимаемых всеми сотрудниками общения понятий; активизация культуры образного мышления через введение различных ритуалов, традиций, обычаев и т.д.
Необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: создано сообщество с психологически комфортной атмосферой и взаимопомощью.	

Рассмотрение бизнес-процесса на красном уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Людей мотивирует страх, ожидание обратной связи и поддержки от руководителя, поиск немедленной выгоды любой ценой при ограничении перспектив карьерного роста.	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Работники стараются соблюдать все нормы, оперативно выполнять приказы, подчиняться лидеру и не высказывать свое противоположное мнение.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура Жесткая конкуренция внутри предприятия, где выявлен сильный лидер, отдающий приказы, единовластно принимающий решения, добивающийся результата от работников.	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы) Выявление сильного лидера, способного взять на себя ответственность в критической ситуации и перевести рассуждения в конкретные действия, жестко контролирующего процесс, отдавая приказы, ставя четкие задачи, подталкивая работников, обеспечивая регулярную обратную связь и т.п.
Необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: качественное выполнение в срок всех порученных руководителем задач.	

Рассмотрение бизнес-процесса на синем уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Готовность к самопожертвованию во имя высшей цели, приверженности делу, профессиональной чести, идеи ради которой существует предприятие, командная гордость за честно сделанную работу, достижение запланированного прогнозируемого	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Подчинение высшему авторитету (лидеру), качественное выполнение работы и высказывание предложений по ее улучшению (по сравнению с красным уровнем на этом уровне сотрудникам в некоторой степени дозволено инициировать изменения в правилах при обязательном согласовании с руководством)
---	--

результата и положительную обратную связь от внешних и внутренних клиентов.	согласно установленной зоны ответственности и роли, соблюдение всех действующих инструкций, регламентов, правил, законов и т.д.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура Культура порядка, характеризующаяся жесткой дисциплиной, формальными правилами и регламентами, наличием среднесрочного и долгосрочного планирования, стабильной, но трудноизменяемой организационной структурой с четкой иерархией, способной к масштабному развитию, нацеленной на доминирование и монополию, но не на конкуренцию.	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы) Следование различным инструкциям, регламентам, правилам и т.п. и постоянное их совершенствование, а также усиление контроля и установления ответственности за их неисполнение; совершенствование ролевой структуры; стремление к четкому описанию и документированию бизнес-процессов, к достижению стабильного качества производства продукции, сокращению непроизводственных потерь и затрат, увеличению охвата территории; поддержка лояльности сотрудников по отношению к предприятию, которое обеспечивает им вознаграждение за работу в долгосрочной перспективе и т.д.
Основной необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: наличие хорошо описанного и задокументированного бизнес-процесса; соблюдение всех установленных правил, регламентов, инструкций и т.д. и инициация изменений по их улучшению.	

Рассмотрение бизнес-процесса на оранжевом уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Стремление к материальному успеху, лидерству, статусу и поощрениям, максимально материалистичное мировоззрение. Успех дает возможность получить все, что хочешь.	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Стремление дотянуться до нужных показателей эффективности любой ценой, стараясь качественно выполнять работу, но иногда нарушая правила; обучение; постановка ясных, амбициозных, достижимых целей; экспериментальный метод проб и ошибок; предложение и внедрение новаторских предложений с целью повышения эффективности.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура Культура результата со стремлением достичь цели, рационализмом, проектами, принципами, меняющейся организационной структурой, здоровой конкуренцией среди сотрудников (успешные исполнители ценятся выше командных игроков), потребностью в	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы) Развитие системы непрерывного поиска и внедрения прагматических и инновационных решений, управления рисками, материального вознаграждения (ключевых показателей эффективности) для усиления конкуренции с

стратегии, целеполагании и личной инициативе.	целью повышения производительности труда и личностного роста; совершенствование рыночной стратегии; поиск новых бизнес-направлений и т.д.
Основной необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: достигнуты все поставленные цели, предложены и внедрены новаторские предложения с целью повышения эффективности.	

Рассмотрение бизнес-процесса на зеленом уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Поддержка гармоничных отношений со всеми; все мнения других людей, разные точки зрения заслуживают равного уважения; приоритет интересов одних заинтересованных лиц перед другими не допустим; отношения важнее результатов; чрезмерная терпимость ко всему; идеология превыше всего; поиск смысла своей жизни и деятельности предприятия; социальная ответственность; борьба с неравенством, дискриминацией и нищетой; непринятие иерархии и власти.	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Принятие и следование установленным ценностям на предприятии, контроль соблюдения ценностей других сотрудников; осознание внесения своего вклада в общее дело, улучшающее мир; перевод некоторых правил в принципы; делегирование принятия ряда решений работникам непосредственно на рабочих местах без обязательного согласия руководства; наставничество со стороны лидера.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура Культура согласия, характеризующаяся наличием гармоничных отношений, ценностей отдавания и служения, гуманизма, равноправия, высокой степени вовлеченности, кооперации, сплоченности, сопричастности, справедливости, релятивизма (относительности, условности), социального принятия наравне с самореализацией, принятием решений на основе консенсуса. На этом уровне на предприятии проявляется ее аутентичность, формируется ее настоящая миссия, цель существования предприятия, концепция создания сбалансированной стратегии и показателей.	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы) Поддержание бесконфликтных, партнерских отношений между сотрудниками, их вовлеченности с возможностью высказать свое мнение касательно совершенствования и развития предприятия; формирование общей идеологии, миссии, смысла существования предприятия, системы транслирования и контроля за соблюдением ценностей; установление долгосрочных, доверительных, прозрачных отношений с клиентами и поставщиками как партнерами по бизнесу; ориентация на отслеживание потребностей людей и т.д.
Основной необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: следование всем установленным ценностям, наличие контроля за соблюдением ценностей, отсутствие конфликтов между работниками, принятие решений на основе консенсуса и сотрудниками на рабочих местах.	

Рассмотрение бизнес-процесса на желтом уровне

Внутреннее личное Взгляд изнутри, личность, индивидуум Намерение: «Зачем я это делаю?» Убеждения и мировоззренческие установки сотрудников Системное, широкомасштабное, комплексное, практическое мышление; осознанность; самореализация; знание собственного жизненного пути; получение удовольствия от своей работы; любая ошибка — бесценный опыт и обратная связь для того, чтобы создать что-то новое; бесстрашие; творчество; наставничество; стремление к развитию, обучению, свободе; изменения — норма жизни, непрерывный процесс развития и улучшения; безусловная вера в людей; все есть разные грани добра; этика — предмет договора между людьми.	Внешнее личное Взгляд извне, личность, индивидуум Поведение: «Что я делаю?» Поведение сотрудников Применение знаний, полученных на предшествующих уровнях, для системного выстраивания своего мира; быстрая адаптация к изменениям; выявление возможностей для изменения и их самостоятельное осуществление, устранение несоответствий между ожиданием и реальностью, информируя и консультируясь при этом с коллегами; полноценное понимание и принятие людей других уровней (люди предыдущих уровней нормально принимают только людей и принципы своего уровня); выполнение работником разных функций, ролей, видов работ на основе соглашений между коллегами, при этом зоны ответственности в бизнес-процессе выделены четко.
Внутреннее коллективное Взгляд изнутри, сообщество, коллектив Культура: «Зачем мы это делаем?» Корпоративная культура Культура творчества и эффективности, рассматриваемой только в качестве коллективного достижения единых целей, поддерживаемая эмпатией и взаимным уважением друг к другу, взаимовыгодностью (синтез двух предыдущих уровней). В достаточной степени присутствует самообучение, самоорганизация, самоуправление на основе взаимодействия равноправных коллег (отсутствие иерархии), высокие технологии с действующим горизонтальным менеджментом, кросс-функциональное взаимодействие, создающее формальные и неформальные связи, повышая коммуникации сотрудников; постоянная обратная связь от всех, с кем есть взаимодействие. Статус каждого работника часто меняется в соответствии с установленной задачей, а также зависит от результатов его работы, в работе могут принимать участие люди, не находящиеся в штате, работающие в других предприятиях или дома.	Внешнее коллективное Взгляд извне, сообщество, коллектив Системы: «Что мы делаем?» Организационные системы (структуры, процессы управления, методы работы) Полноценное управление и обеспечение взаимодействия всех предыдущих уровней; выявление и исследование конфликтов; наделение властью принятия решений и ответственностью каждого сотрудника; обеспечение свободного прозрачного доступа к информации, инструментам и материалам; совершенствование корпоративной базы знаний, системы управления проектами развития, персонализированного сервиса для клиентов предприятия, системы непрерывного обучения и условий для полноценной самореализации работников и руководителей; актуализация гибких рабочих графиков, альтернативных рабочих часов, возможности работы из дома; поддержка разработки творческих теорий, абстрактных идей, осуществления нестандартных экспериментов, изучения новых вещей; самоуправление в рамках бизнес-процесса и т.д.
Основной необходимый результат, который можно оценить в бизнес-процессе: все нижестоящие уровни сбалансированы и в необходимой степени усилены, уровень самоорганизации.	

Приложение 9 Описание организаций, предприятий на различных уровнях концепции спиральной динамики

Уровень концепции спиральной динамики	Характеристика организаций, предприятий
Бежевый уровень, культура выживания, лидер уровня как таковой отсутствует	Бежевый уровень (инстинктивный) представлен предприятиями на начальной стадии развития (стартапы); основной приоритет: выживание и сохранение; деятельность направлена на достижение точки безубыточности. Предприятие на бежевом уровне испытывает трудности в работе, находится в стадии выживания. Есть понимание необходимости в групповых взаимодействиях, но нет возможности их осуществления.
Фиолетовый уровень, культура предков, лидер - старейшина приглядывает за коллективом как заботливый отец	Фиолетовый уровень (магический) представлен небольшими и не очень распространенными организациями (небольшая частная или семейная фирма, или микропредприятие) под руководством управляющего, который обычно и является учредителем. Лидер проявляет заботу, оберегает своих работников, и с позиции сотрудников он всегда знает, что лучше [149]. Только чувство защищенности придает сотрудникам уверенность в завтрашнем дне. Авторитет лидера держится на нерациональных (мистических) характеристиках, например, на старшинстве, а не на знаниях и силе. Персонал как правило состоит из друзей и родственников лидера. Сотрудникам, с доминирующим фиолетовым уровнем работать в такой организации легко. Организация выглядит как семья или община нередко с более закрытыми группами внутри. Приоритет отдается традициям и безопасности. Деятельность организации создается на принципе: «передам традиции следующему поколению».
Красный уровень, культура силы и личной власти, автократия, лидер - командующий самостоятельно принимает решения и определяет направление движения	Многие отечественные предприятия красного (импульсивного) уровня с авторитарным типом управления и жесткой конкуренцией внутри предприятия. Предприятия, находящиеся в периоде активного развития, нацелены на поиск немедленной выгоды любой ценой, долгосрочное планирование, стратегия у них как правило отсутствуют либо слабо сформированы из-за ориентации на текущий момент. Такие предприятия плохо структурированы, в них может не существовать формальной иерархии, но есть глава, которому должны все подчиняться. Может присутствовать тирания. Авторитет лидера основан на страхе, доминировании [94], а также на его воле, усиленной прежними успехами. Если лидера постигнет неудача, то подчиненные могут увидеть в этом слабость, а соратники могут даже отвернуться. Структура предприятия представляет собой концентрические круги власти вокруг главы. Сила и власть устанавливаются уровнем близости к лидеру. Предприятия на этом уровне самые простые из распространенных видов предприятий. Это могут быть небольшие начинающие предприятия. Размер такого предприятия обусловлен количеством сотрудников, которых глава может контролировать лично или через доверенных лиц. Как правило их немного, т.к. лидер не способен полноценно доверять людям. Перспективы карьерного роста ограничены. Работники стараются соблюдать все нормы и не высказывать свое противоположное мнение. Предприятия импульсивного типа особенно во враждебной окружающей среде могут быть очень могущественны, стремительно реагирующими на угрозы, но они остаются ненадежными в силу импульсивного характера поступков их сотрудников и плохо приспособленными к достижению трудных результатов в стабильной окружающей среде [158, 149]. Использование красного уровня совместно с другими уровнями уместно в

	функциональных подразделениях, где необходим жесткий менеджмент, а также где не требуется высокого уровня образования. При этом для сотрудников своевременная сдельная оплата труда лучше, чем месячная заработная плата, а также более подходящими являются неформальные условия труда, нежели работа с фиксированным временем прихода и ухода с нее и дресс-кодом [16].
Синий уровень, культура правил и порядка, лидер – управленец, соблюдающий все установленные законы и правила, позиционный, авторитетный, властный, компетентный руководитель	На синем (конформистском или янтарном) уровне создаются стабильные организационные структуры, способные к масштабному развитию. Многочисленные предприятия на этом уровне характеризуются культурой порядка, абсолютистским стилем мышления, четкой иерархией, дисциплиной, формальными правилами, регламентами, стабильной системой нередко с приглашенными консультантами по бережливому производству, бизнес-процессам, продажам и т.д., а также наличием среднесрочного, долгосрочного планирования, единой цели на предприятии, приверженности делу, идеи ради которой существует предприятие, профессиональной чести и созданием долговременных проектов. Такие предприятия зачастую называют бюрократическими. Предприятия хорошо приспособлены к стабильной окружающей среде, но им сложно принять необходимость перемен. Они склонны к выработке единственного правильного способа работы, основываясь на прошлом опыте. По природе они нацелены на доминирование и монополию, а не на конкуренцию. Как правило на синем уровне общая структура предприятия формируется в виде жесткой пирамиды со множеством формализованных указаний от начальников к подчиненным. У каждого сотрудника свое определенное место в иерархии. На предприятиях создается свод внутренних правил и на сотрудников возлагается ответственность за его исполнение. Часть работников наделяют правом применять дисциплинарные меры к другим и наказывать их, если это необходимо. Сотрудников необходимо контролировать и четко отдавать распоряжения. В рамках должностных полномочий объем ответственности достаточно узок, а работа является стандартной. Нововведения, самовыражение, критическое мышление часто не поддерживаются. Работники получают только ту информацию, которая необходима для их работы. Работники открыты в собственных коллективах, но не при руководстве предприятия. Люди представляют собой практически полностью взаимозаменяемый ресурс, личный талант при этом не выделяется и не развивается. Но тем не менее на этом уровне появляется первичное представление человека как личности, а не только как работающего индивидуума. Человек ассоциирует себя с определенной социальной ролью, соответствующей его рангу, должности. Это определяет его манеру поведения, одежду и т.д. Таким образом, социальная стабильность достигается ценой навешивания социальной роли (маски), ухода от своей уникальности, от личных целей и нужд. Самый важный элемент данной парадигмы – это социальная принадлежность. Для предприятий свойственны функциональные анклав. От внешнего мира предприятие защищает барьер, а также границы, барьеры присутствуют внутри самого предприятия. Такие предприятия пытаются во всем быть автономными и самодостаточными, чтобы не существовало никакой необходимости во внешней среде, например, первые заводы по производству автомобилей имели свои каучуковые плантации и сталелитейные заводы, создавали собственные пекарни, обеспечивали работников социальным жильем. Предполагалось, что сотрудники такого предприятия работают там пожизненно и предприятие является центром их жизни. Даже в настоящий момент жизнь многих работников в подобных предприятиях вращается вокруг работы [158].

Оранжевый уровень, культура достижений, лидер – начальник, стратегически ориентированный на успех и результат; предприниматель; интеллектуальный эксперт; старший партнер, открыто обсуждающий идеи со своим коллективом	Оранжевый уровень (конкурентный) представлен предприятиями, характеризующимися культурой результата со стремлением достичь цели, рационализмом, принципами, здоровой конкуренцией, потребностью в стратегии, целеполагании и личной инициативе. На оранжевом уровне исчезают чрезмерные излишние формальные правила, порядки, документация, а ценностями являются успех, эффективность, результат, развитие, независимость, достижения. Хорошее понимание устройства мира способствует достижению большего успеха, а лучшим решением является то, которое дает оптимальный результат. Если для красной парадигмы центральное значение имеет эго, для синей – социальная группа, то для оранжевой – это мироцентричность. Оранжевая парадигма открыла дорогу к предпринимательству, новаторству, научным исследованиям. На оранжевой стадии каждый человек может иметь возможность свободно добиваться своих жизненных целей. Приветствуется проявление таланта, внедрение инноваций, экспериментальный метод проб и ошибок, обучение, контроль за результатами деятельности, ключевые показатели эффективности, обратная связь [94]. Важным принципом на этой стадии является меритократия, согласно которой руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального статуса. То есть теоретически взлететь по карьерной лестнице теперь может каждый сотрудник. Применяя принцип меритократии обычно не используют элементы социального статуса. Используемая для наглядного обозначения должности униформа отрицается, допускается более свободный бизнес-стиль. Но лидеры таких предприятий склонны к демонстрации показателей своего статуса, например, они имеют просторные кабинеты, летают первым классом и т.д. [158]. Люди на оранжевой стадии склонны носить профессиональные маски. Человек производит впечатление загруженного важной работой, но вместе с тем спокойного, компетентного и владеющего ситуацией сотрудника. Для того, чтобы не стать уязвимыми в конкурентной борьбе сомнения, чувства, мечты должны быть спрятаны за маской. Идентичность людей сводится к потребности выглядеть преуспевающими, готовыми к следующему карьерному росту [158]. Предприятия на оранжевом уровне, как правило, крупные международные корпорации. Предприятия синего уровня функционируют на основе бизнес-процессов, предприятия оранжевого уровня – на основе бизнес-процессов и проектов. Предприятия оранжевого уровня, также, как и синего принимают пирамиду в виде основной структуры, но образуют там дыры в ее жестких функциональных и иерархических связях при помощи проектных групп, кросс-функциональных рабочих команд, виртуальных групп, штатных экспертов и внутренних консультантов, для усиления коммуникации и стимулирования нововведений [158]. Система управления, в т.ч. постановка задач, контроль осуществления, отчетность на предприятии на оранжевой стадии может быть матричной, проектно-ориентированной или адхократической с неформализованной, непостоянной организационной структурой [149]. Предприятия на оранжевом уровне сформировали комплекс мер по стимулированию внутренних бизнес-процессов, который мотивирует работников на достижение установленных целей. На данной стадии людьми движет стремление к материальному успеху. Данные меры охватывают оценку результатов деятельности сотрудников, систему материальных поощрений, вознаграждения за качество и опционы и т.д. [158].
---	--

На оранжевой стадии по сравнению с синей произошло тонкое, но существенное изменение в стиле управления и концепции лидерства. На синей стадии происходила раздача приказов и контроль их исполнения, на оранжевой – предвидение изменений и контроль ситуации. Для каждой парадигмы характерен свой стиль лидерства, продиктованный мировоззрением. Красная парадигма предусматривает лидеров-хищников, синяя парадигма – абсолютный авторитет, оранжевая парадигма – инженерный подход. Управление на оранжевой стадии, как правило, нацелено на результат, сконцентрировано на решении материальных проблем, при этом цели и задачи ставятся выше человеческих отношений. Имеет ценность равнодушная, объективная рациональность [158].

Конкурентным преимуществом на этой стадии является одновременное введение в работу как можно большего количества людей (умов) с целью быстрого внедрения разных нововведений. На крупные подразделения предприятия возлагается ответственность за свою часть работы, их наделяют правами и полномочиями. Руководство устанавливает общее направление, доводит до сотрудников формулировки целей и определяет точки контроля для достижения нужного результата. До определенного уровня начальство не волнует, как цели будут достигнуты, если они выполняются. Данный подход положил начало общеизвестному в настоящее время комплексу управленческих бизнес-процессов, которые включают установление целей (предвидение) и осуществление (контроль). Кратко это среднесрочное и стратегическое планирование, ключевые показатели эффективности, годовые циклы бюджетирования и сбалансированные системы ключевых показателей. Но на практике предприятия оранжевого уровня не всегда выполняют условия работы с применением принципов управления по целям, например, руководство не может делегировать полномочия из-за страха потери контроля. Именно поэтому считается, что предприятия на оранжевом уровне ограничены в размере и не могут быть слишком большими корпорациями. Или, например, руководство обязывает подразделения предоставить видение бюджета. Сотрудники в бизнес-процессе утверждения и пересмотра бюджета устанавливают низкий уровень показателей для достижения установленных целей и получения бонусов. В итоге у руководства данные показатели не сходятся с теми, которые были обещаны акционерам. И подчиненные вынуждены согласиться с теми цифрами, которые им навязывает начальство. Таким образом, работники предприятия обмениваются недостоверными прогнозами из-за страха несоответствия необходимым показателям вместо открытого совещания, что действительно осуществимо, а что нет. Тем самым, основная цель процесса бюджетирования – сделать сотрудников ответственными и мотивировать их на достижение результата не достигается [158].

На оранжевой стадии предприятия воспринимаются как машины, это является достоянием механистического подхода промышленной эры. Предприятия на оранжевом уровне характеризуются подвижным характером в отличие от предприятий синего уровня, которые воспринимаются как жесткий комплекс иерархии и правил. Несмотря на то, что на предприятиях оранжевого уровня присутствуют творчество и новаторство, сравнение их с механизмом при всей активности дает понять, что данные предприятия могут быть бездушными и безжизненными [158].

Темные стороны оранжевой парадигмы: культ потребления; безумное стремление к новизне, создающее вымышленные потребности людей; алчность крупных предприятий; неспособная предвидеть последствия политика,

	построенная на мгновенной выгоде; чрезмерная долговая нагрузка; необдуманное использование невосполнимых ресурсов планеты и экосистем. Мировоззрение на оранжевой стадии максимально материалистично, успешность измеряется только деньгами и социальным признанием. На данной стадии люди с опасением относятся к разным формам потустороннего, духовного, т.к. сложно поверить в то, что невозможно проверить на практике [158].
Зеленый уровень, культура согласия, демократический стиль лидерства, лидер – объединитель, координатор обращает внимание на каждого и работает на равных со всеми, содействующий и вдохновляющий руководитель	Зеленый уровень (толерантный) представлен предприятиями, характеризующимися культурой гармоничных отношений, ценностями, гуманизмом, согласием, равноправием, высокой степенью вовлеченности, кооперацией, сплоченностью, сопричастностью, справедливостью, социальным принятием наравне с самореализацией, релятивизмом (относительностью, условностью). Решения принимаются путем достижения консенсуса. На этом уровне на предприятии проявляется ее аутентичность, формируется ее настоящая миссия, цель существования предприятия, концепция создания сбалансированной стратегии и показателей. В зеленой (плюралистической) парадигме учтены недостатки оранжевой парадигмы: погоня за материальными ценностями, социальное неравенство, потеря понятий сотрудничества и добрососедства. На зеленой стадии очень бережно относятся к чувствам. Все мнения других людей, разные точки зрения заслуживают равного уважения. Это старается интегрироваться, быть частью целого, способствует поддержанию гармоничных и близких связей со всеми [158]. В настоящее время оранжевая парадигма широко представлена в бизнесе и политике, а зеленая преобладает в некоммерческих общественных предприятиях, профессиональных ассоциациях, в постмодернистском научном сообществе, среди социальных работников и активистов местных объединений. Немногочисленные коммерческие организации на зеленом уровне, как правило, представлены в сфере творческих профессиональных услуг: исследовательские команды, коллективы архитекторов, программистов, адвокатов, дизайнеров и т.д. Но эти организации ограничены в размере из-за предполагаемого равного участия их членов в управлении. Чем больше людей в правлении, тем больше времени необходимо для принятия решений. Предприятие на зеленом уровне может успешно функционировать, если большинство сотрудников в ней также относится к зеленому уровню, люди других уровней должны принимать правила, свойственные данной парадигме. На зеленой стадии отношения ценятся важнее результатов. В отличие от оранжевой парадигмы, где решения принимаются сверху вниз на основе объективных данных, мнений экспертов, моделирования ситуаций, зеленая парадигма предполагает, что процессы принятия решений могут происходить снизу-вверх, учитывая точку зрения каждого сотрудника, при этом противоречащие мнения приводятся к согласию. На оранжевой стадии превозносится лидер, который принимает важные решения. На зеленой стадии главы организаций работают для тех, для кого они лидеры. Для этой стадии характерны великодушие, сопереживание, благородство, внимание к другим. Важные цели зеленой парадигмы: борьба с неравенством, дискриминацией, нищетой [158]. Противоречием зеленой парадигмы является чрезмерная терпимость ко всему. Программам зеленой парадигмы не всегда отвечают добром. Производительность на зеленой стадии нередко снижается. Она может быть максимальной в кризисных ситуациях, т.к. присутствует общая цель и мотивация работать лучше для совместного блага, но в долгосрочной перспективе такое состояние поддерживать затруднительно.

На зеленой стадии взаимоотношения с правилами и законами неоднозначны и противоречивы. Законы для этой стадии являются авторитарными и предвзятыми, но существование без них непрактично, так как способствует злоупотреблениям. Мышление на зеленом уровне позволяет взламывать старые структуры, но не очень эффективно для образования функционирующих альтернатив [158].

Мировоззрение зеленого уровня несовместимо с иерархией и властью. Принципы зеленой парадигмы в наивысшей степени: запрет иерархии; наделение всех людей одинаковой властью; владение предприятием всеми сотрудниками в равных долях; согласованное принятие решений; отсутствие лидерской позиции, при необходимости главы могут меняться с помощью ротации. Опыт применения данных принципов в прошлом не дал успешного результата, т.к. достижение согласия внутри большого коллектива сложный процесс. Переговоры в коллективе зачастую оказываются в тупике и возникают всевозможные интриги. Власть невозможно просто ликвидировать. Вместе с тем, благодаря зеленому уровню были реализованы нововведения в сфере моделей организации. Существуют организации, функционирующие на основе внутренних процессов и культуры зеленой парадигмы [158].

На предприятиях зеленого уровня присутствует меритократическая иерархия, свойственная оранжевому уровню, но при этом принятие многих решений делегируют работникам непосредственно на рабочих местах. Такие решения могут приниматься без обязательного согласия руководства. Подразумевается, что сотрудники на рабочих местах нежелают эксперты, которые смотрят на проблему со стороны, каждый день встречаются с массой реальных проблем и поэтому им полностью можно поручить принятие решений. Для сотрудников возможны сенситивные тренинги, кружки качества, программы оздоровления. Таким образом, менеджеров высшего и среднего звена в сущности просят разделить полномочия и в некоторой степени отказаться от контроля. Для эффективной реализации такого нововведения нужно очень четко и однозначно договориться, что понимается под понятием лидер на зеленом уровне, и что конкретно требуется от сотрудников среднего и высшего звена. В отличие от оранжевого уровня лидер на зеленом уровне не должен равнодушно решать проблемы, от него требуется оказывать помощь, быть наставником, прислушиваться к подчиненным, делегировать им полномочия, развивать и мотивировать. Требуется достаточно много времени и сил, чтобы сформировать такого лидера-наставника. Кандидатов на должность менеджера подробно изучают с целью определения умственных способностей и особенностей поведения [158].

Организации зеленого уровня нередко вкладывают достаточно много денежных средств во всевозможные курсы и тренинги для недавно назначенных руководителей с целью развития навыков и образу мышления лидеров-наставников. Оценка управленцев происходит на основании всесторонней обратной связи, так называемой оценкой «360 градусов». Это вынуждает менеджеров считаться со своими подчиненными. Есть организации, где руководители назначаются снизу, а не сверху, т.е. подчиненные определяют руководителя после опроса подходящих кандидатов. Данный порядок естественным образом подталкивает руководителя вести себя как лидер-наставник [158].

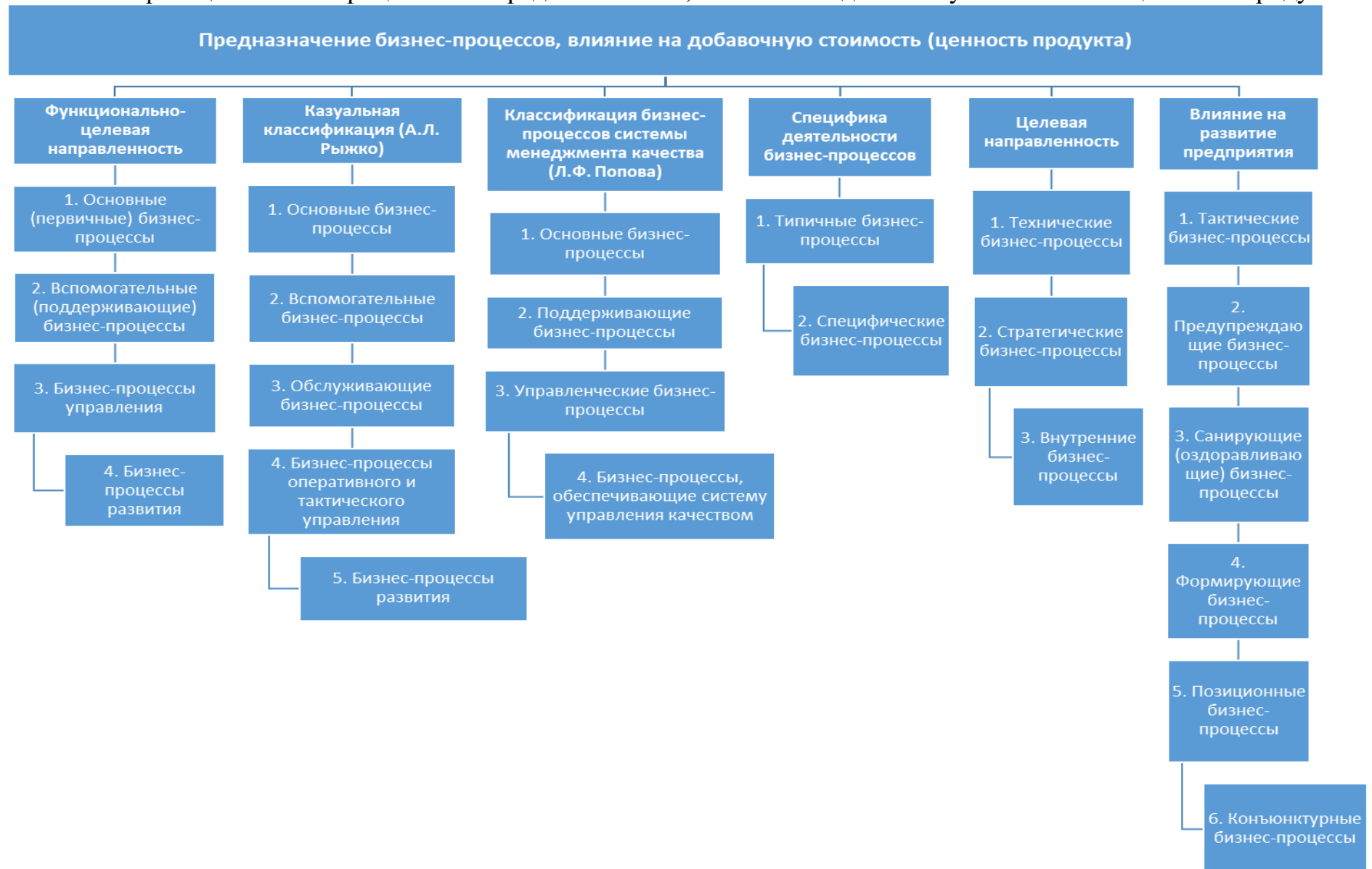
Культура, основательно укорененная, принимаемая всеми работниками, поддерживает целостность организации с расширенными полномочиями. Подразумевается, что принятие общих ценностей организации и их применение способствует принятию правильных решений сотрудников на рабочих местах. Организации оранжевого уровня

	тоже создают свой свод ценностей, доводят его до сотрудников, размещают на сайте предприятия, но как правило им пренебрегают, если дело касается прибыли предприятия. Культура же организаций зеленого уровня пронизана общепринятыми духовными ценностями, в ней работники ощущают свою ценность, возможность внести вклад в общее дело. По результатам проведенных исследований, описанных в разных книгах, предприятия с продуктивной корпоративной культурой, осуществляющие свою деятельность на основе духовных ценностей, и работниками, руководителями, наделенными полномочиями, значительно опережают другие подобные предприятия по прибыли, выручке, росту акций [158, 178, 157, 145]. Таким образом, на предприятиях оранжевого уровня присутствует культ стратегии, а на зеленом уровне на первом месте продвижение культуры и ценностей. На предприятиях зеленого уровня статус службы управления персоналом повышается вплоть до основного подразделения предприятия. Руководитель данной службы нередко имеет влиятельное положение в высшем руководстве предприятия. Он руководит целым штатом работников, на которых тратятся существенные инвестиции, связанные с персоналом: курсы повышения квалификации, тренинги, культурные мероприятия, планирование преемственности среди менеджеров, исследования моральной атмосферы в коллективе и т.п. [158]. На оранжевом уровне предполагается, что предприятием должны руководить, учитывая интересы акционеров. Максимизация прибыли для инвесторов является важнейшей, чуть ли не главной задачей управления такого предприятия. На зеленом уровне приоритет интересов одних заинтересованных лиц перед другими не допустим. Ответственность организации распространяется не только на инвесторов, но и на рядовых сотрудников, менеджеров, поставщиков, потребителей, местные сообщества, общество в целом и окружающую среду. Задача руководства предприятия – соблюдение баланса интересов сторон. Решение, принятое с учетом мнения всех заинтересованных лиц в итоге может стать более дорогим, но в долгосрочной перспективе принесет больше выгоды для всех, в т.ч. и для владельца бизнеса [158]. На оранжевом уровне организации сравниваются с машинами, тогда как на зеленом – с семьей. В основе сущности миссии организаций зеленого уровня часто лежит социальная ответственность, что создает высокий уровень мотивации, поддерживает нововведения, повышает корпоративный дух работников [158]. Нередко организации зеленого уровня работают с поставщиками из развивающихся стран с целью совершенствования их условий труда: предотвращения применения детского труда, снижения выбросов углекислого газа в атмосферу, сохранения объема водных ресурсов и т.п.
Желтый уровень, культура коммуникаций, лидер-творец с системным мышлением – интегратор,	Желтый уровень (системный) представляет собой синтез двух предыдущих уровней, отличающийся коллективным стремлением к эффективности, поддержанным эмпатией и взаимным уважением друг к другу. Желтый уровень второго порядка представлен организациями, характеризующимися наличием системного мышления, самореализации, творчества, культуры эффективности, рассматриваемой только в качестве коллективного достижения единых целей. Взаимовыгодность является условием эффективности внутри группы. Организации в достаточной степени самообучающиеся, самоорганизующиеся, высокотехнологичные с действующим

олицетворяющий воплощенную культуру, руководит нелинейно, всегда дает возможность каждому решать за себя	горизонтальным менеджментом, кросс-функциональным взаимодействием между подразделениями, создающим формальные и неформальные связи, повышая коммуникации сотрудников. Обучение проходит с учетом всех систем, включая краудсорсинг, базы знаний, онлайн университеты, блоги и т.д. [94]. Человек на желтом уровне применяет знания, полученные на предыдущих уровнях, для системного выстраивания своего мира. Люди уровней второго порядка способны понимать и принимать людей других уровней, в то время как люди предыдущих уровней нормально принимают только людей и принципы своего уровня. На желтом уровне человек всегда стремится к развитию, обучению, свободе. Нормой жизни являются изменения. Человек приспосабливается к ним быстро и беспроблемно. С изменением окружающей среды меняется эволюционная цель предприятия и оно следует за этой целью вместо планирования и контроля движений. Этика – предмет договора между людьми. Организации желтого уровня больше всего напоминают сеть, при этом в данной сети отдельные узлы являются более важными, чем другие. На практике организации желтого уровня встречаются редко, т.к. для их образования необходимы люди этого же уровня, а их не так много. Такие организации, по сути, не имеют структуры, каждый сотрудник участвует в различных проектах, которыми занимаются разные рабочие группы. В организации присутствует самоуправление на основе взаимодействия равноправных коллег. Статус каждого работника часто меняется в соответствии с установленной задачей, а также зависит от результатов его работы. В некоторые проекты могут включаться люди, не находящиеся в штате, работающие в других предприятиях или дома.
Бирюзовый уровень, культура интеграции, лидер – синергист	Бирюзовый уровень второго порядка (эволюционный) представлен в основном в теории, как единение глобального мировоззрения зеленой стадии с самореализацией в деятельности в составе желтого уровня [149]. Организация может представлять собой единый организм с прозрачными процессами внутри, синтез всех предыдущих уровней и характеризоваться отсутствием классической системы менеджмента, самоуправлением, глубокой интеграцией всех компонентов жизнедеятельности человека, единением эмоциональной составляющей и разума, единением различных сторон человеческой деятельности, культурой синергии и целостности, где каждый может влиять на всю организацию [94]. Персонал относится к невосполнимому ресурсу, который необходимо оберегать. В основе бирюзового уровня лежит сострадание, видение и сохранение всеобщего равновесия. Мир представляет собой единый динамический организм, который располагает собственным коллективным интеллектом. Окружающий мир пронизан энергией и информацией. Мировоззрение базируется на поддержании тонкого баланса в непостижимом мире, глубоком интересе к многомерным перспективам, без предпочтения какой-либо из них [16, 147]. На бирюзовом уровне все общество представлено в виде сложной сетевой структуры разномасштабных организаций и сообществ желтой стадии.

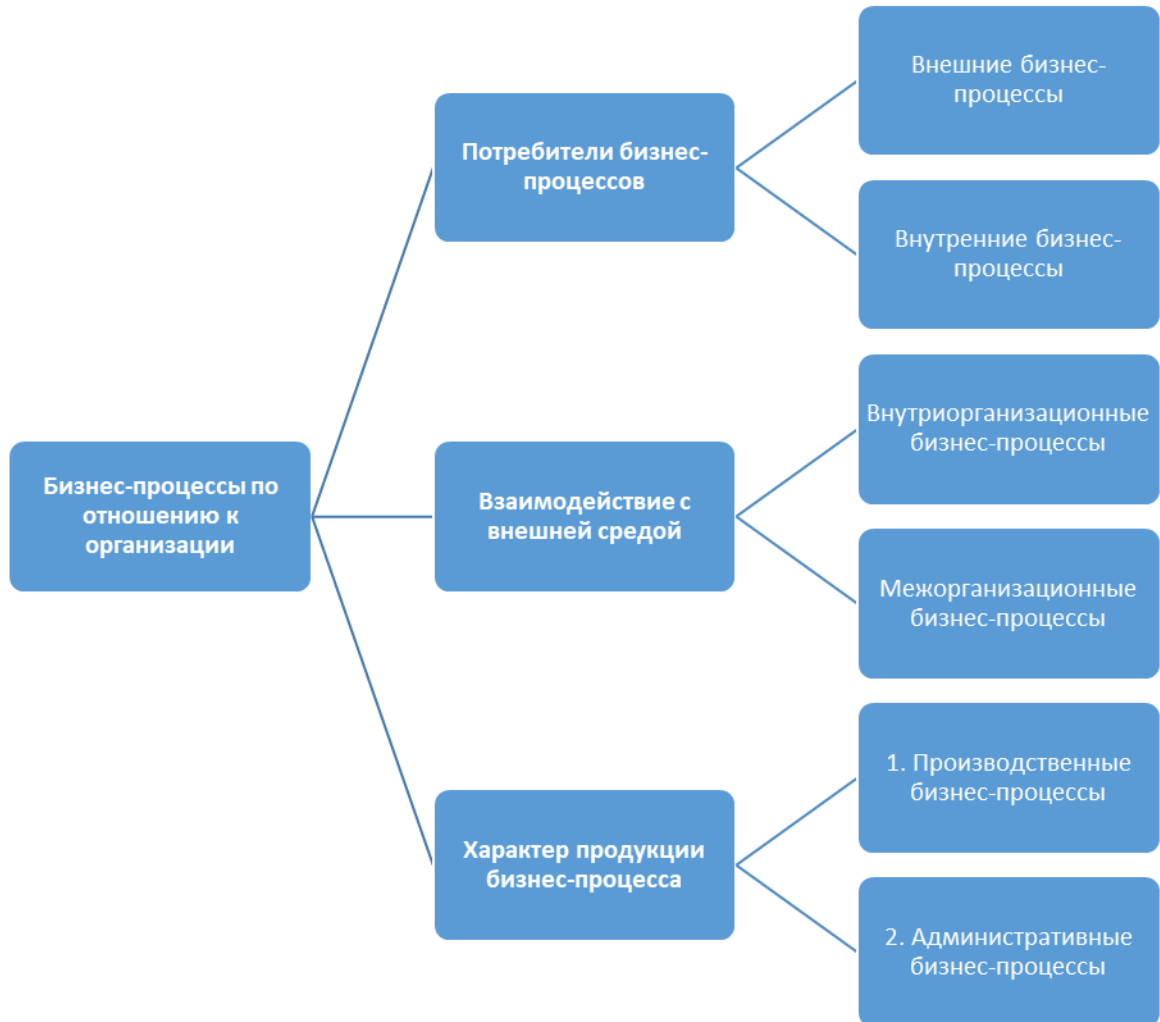
Приложение 10

Блок 1 Классификация бизнес-процессов по предназначению, влиянию на добавочную стоимость / ценность продукта



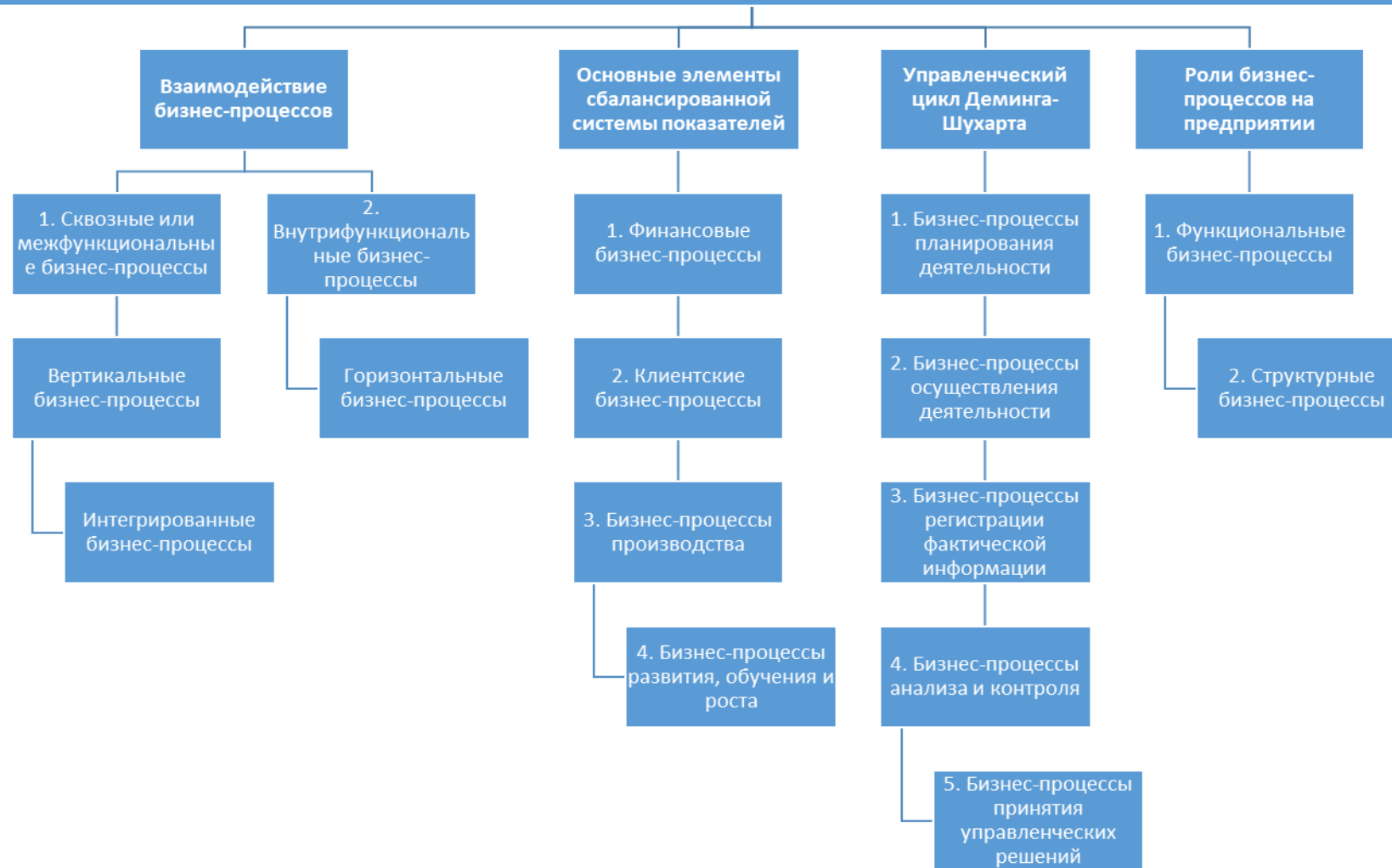
Приложение 11

Блок 2 Классификация бизнес-процессов по отношению к организации



Приложение 12

Блок 3 Классификация бизнес-процессов по отношению к организационной структуре

Бизнес-процессы по отношению к организационной структуре

Приложение 13

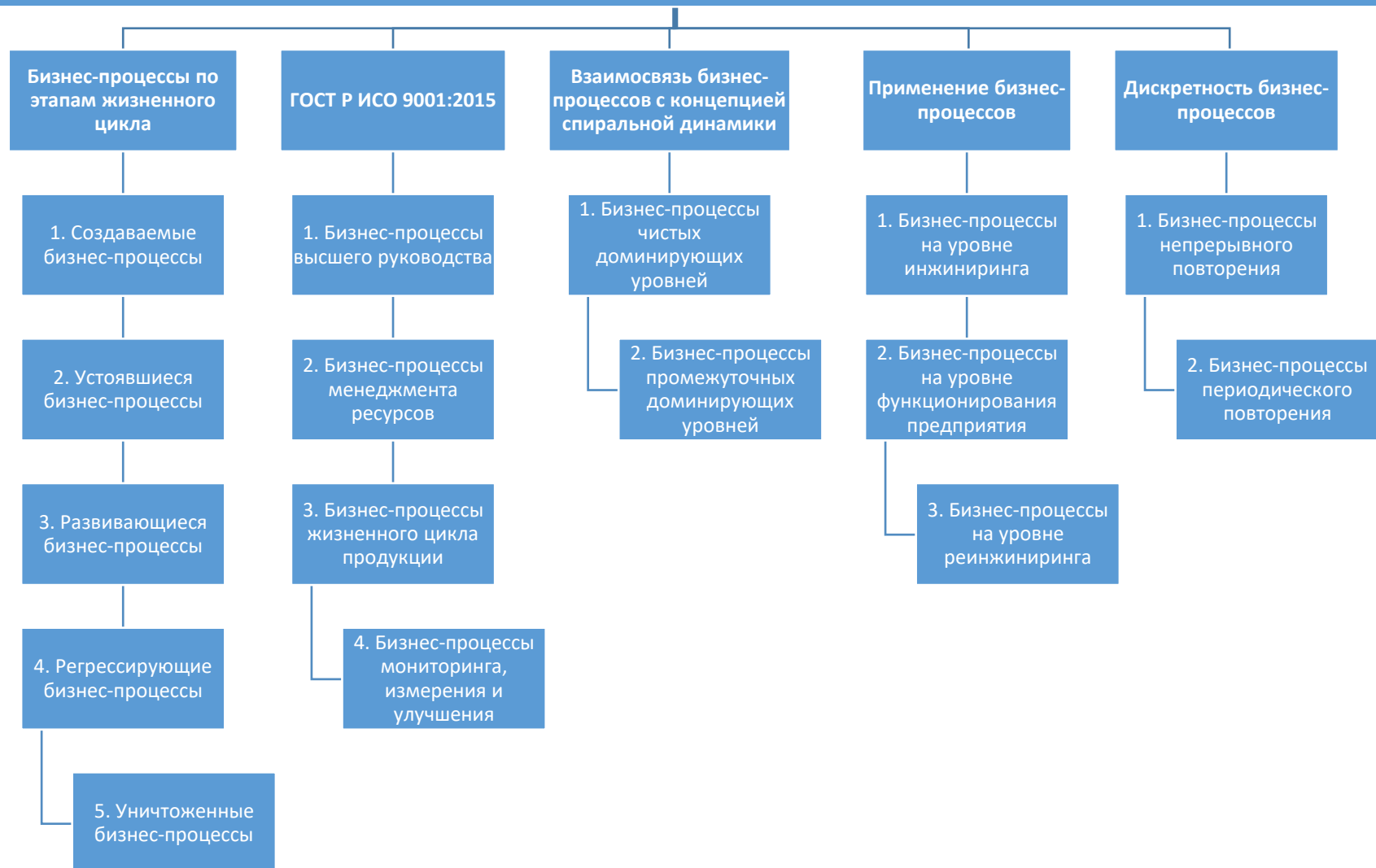
Блок 4 Классификация бизнес-процессов с точки зрения их иерархии, детализации, сложности, комплексности



Приложение 14

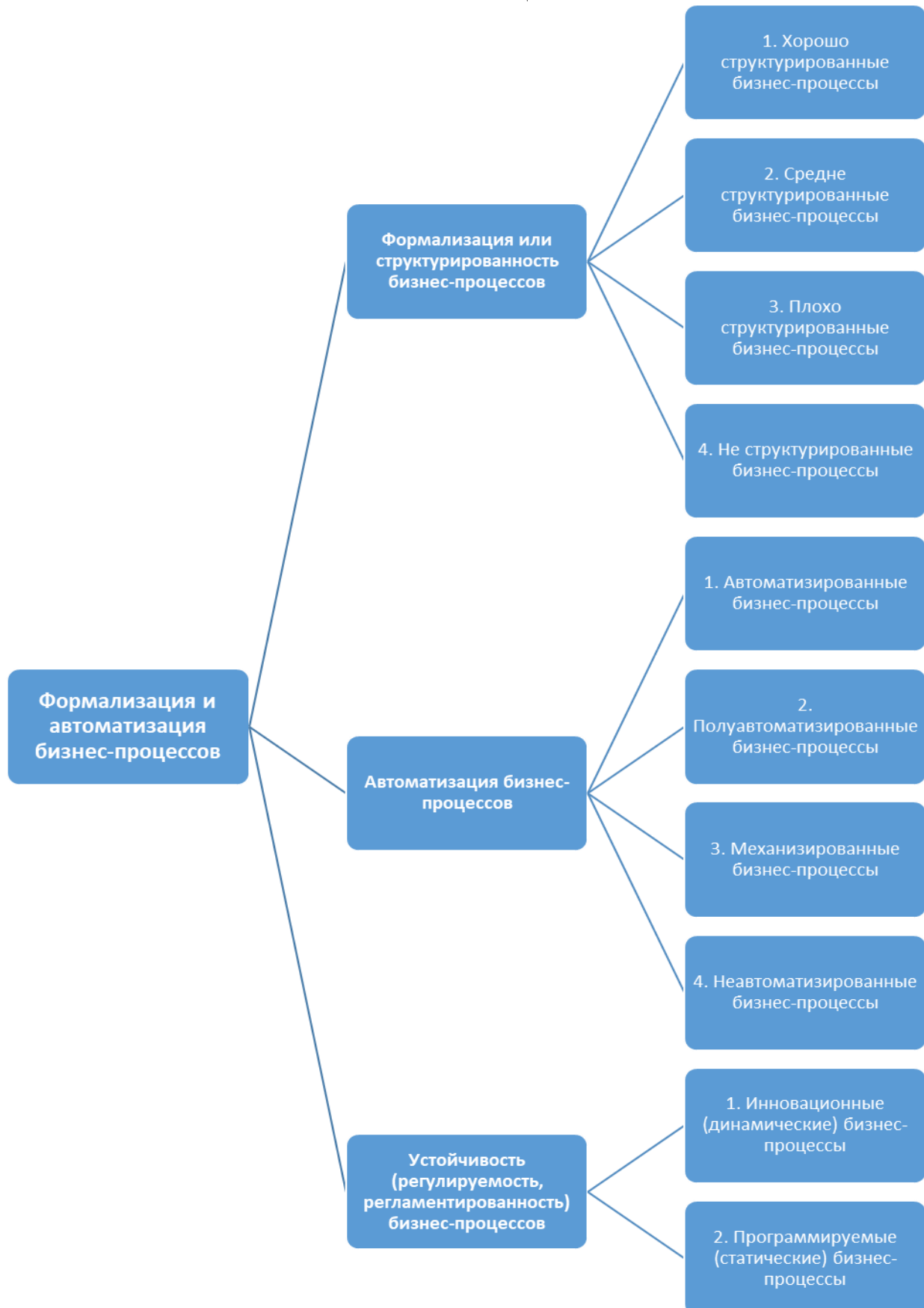
Блок 5 Классификация бизнес-процессов по их взаимосвязи с жизненным циклом продукции, предприятия

Взаимосвязь бизнес-процессов с жизненным циклом продукции, предприятия



Приложение 15

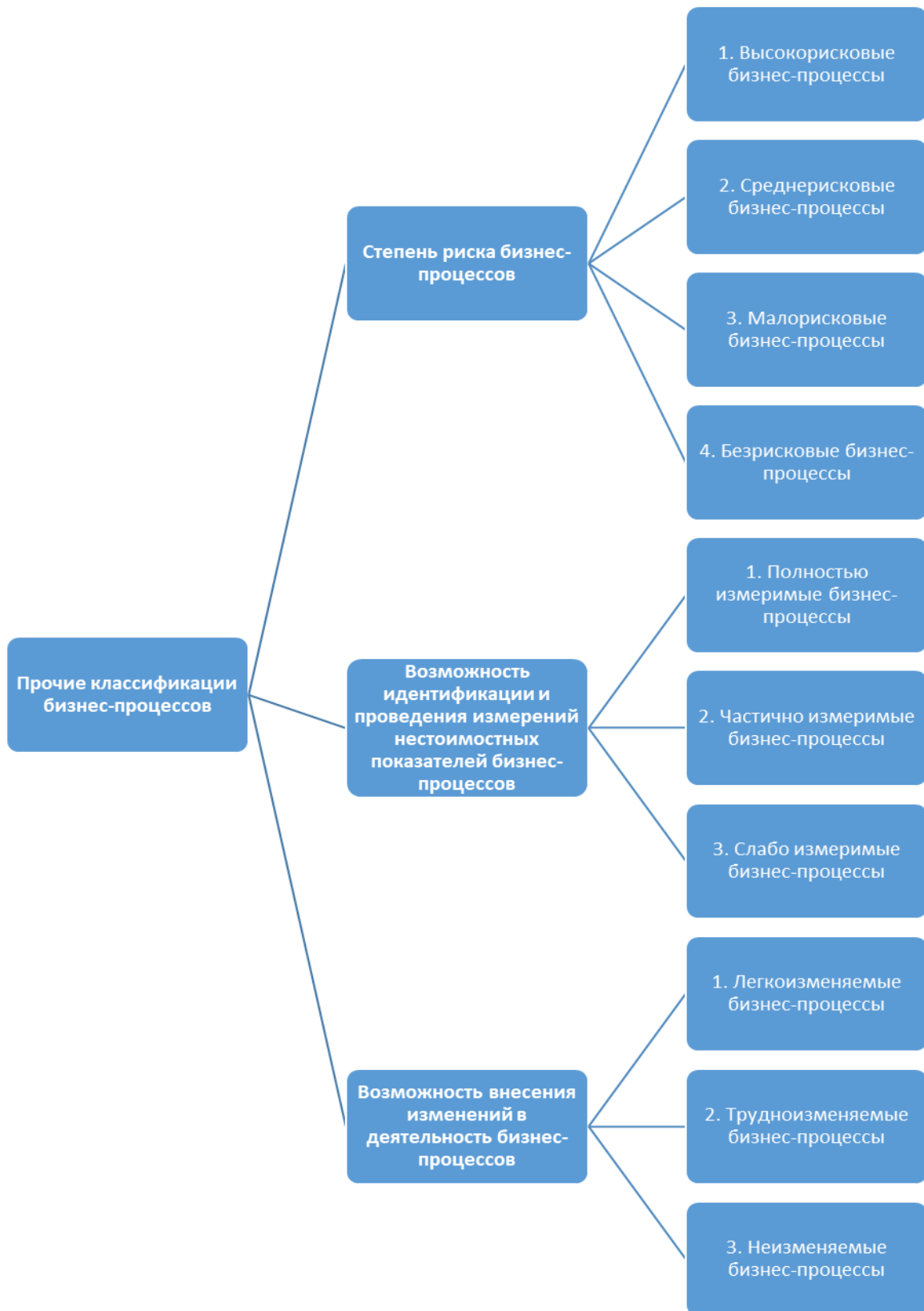
Блок 6 Классификация бизнес-процессов с точки зрения их формализации и автоматизации



Приложение 16
Блок 7 Классификация бизнес-процессов по результату деятельности



Приложение 17
Блок 8 Прочие классификации бизнес-процессов



Приложение 18

Анкета выбора наиболее значимых бизнес-процессов на предприятии и поправочных коэффициентов с учетом концепции спиральной динамики

Уважаемые, коллеги!

На вашем предприятии осуществляется деятельность бизнес-процессов различного содержания, в которой Вы принимаете непосредственное участие. Нами проводится исследование, направленное на изучение состава и содержания бизнес-процессов на предприятии, а также применение концепции спиральной динамики для повышения эффективности деятельности на предприятии. Согласно предоставленным Вам материалам по концепции спиральной динамики просим Вас с учетом принципов данной концепции выбрать наиболее значимые бизнес-процессы на Вашем предприятии.

Какую должность Вы занимаете на предприятии _____

Вопросы	Ранговая оценка
1. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Предназначение бизнес-процессов, влияние на добавочную стоимость (ценность продукта)» (от 1 до 9), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
1.1 Функционально-целевая направленность бизнес-процессов:	
А) Основные (первичные, воспроизводственные) бизнес-процессы	
Б) Вспомогательные (обеспечивающие, сопутствующие, поддерживающие) бизнес-процессы	
В) Бизнес-процессы управления	
Г) Бизнес-процессы развития	
1.2 Казуальная классификация бизнес-процессов (А.Л. Рыжко)	
А) Основные бизнес-процессы	
Б) Вспомогательные бизнес-процессы	
В) Обслуживающие бизнес-процессы	
Г) Бизнес-процессы оперативного и тактического управления	
Д) Бизнес-процессы развития	
1.3 Классификация бизнес-процессов системы менеджмента качества (Л.Ф. Попова)	
А) Основные бизнес-процессы	
Б) Поддерживающие бизнес-процессы	
В) Управленческие бизнес-процессы	
Г) Бизнес-процессы, обеспечивающие систему управления качеством	
1.4 Специфика деятельности бизнес-процессов	
А) Типичные бизнес-процессы	
Б) Специфические бизнес-процессы	
1.5 Целевая направленность бизнес-процессов	
А) Технические бизнес-процессы	
Б) Стратегические бизнес-процессы	
В) Внутренние бизнес-процессы	

1.6 Влияние бизнес-процессов на развитие предприятия	
А) Тактические бизнес-процессы	
Б) Предупреждающие бизнес-процессы	
В) Санирующие (оздоравливающие) бизнес-процессы	
Г) Формирующие бизнес-процессы	
Д) Позиционные бизнес-процессы	
Е) Конъюнктурные бизнес-процессы	
2. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Бизнес-процессы по отношению к организации» (от 1 до 2), т.е. 1-очень важно; 2-наименее важно	
2.1 Потребители бизнес-процессов:	
А) Внешние бизнес-процессы	
Б) Внутренние бизнес-процессы	
2.2 Взаимодействие с внешней средой:	
А) Внутриорганизационные бизнес-процессы	
Б) Межорганизационные бизнес-процессы	
2.3 Характер продукции бизнес-процесса:	
А) Производственные бизнес-процессы	
Б) Административные бизнес-процессы	
3. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Бизнес-процессы по отношению к организационной структуре» (от 1 до 5), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
3.1 Взаимодействие бизнес-процессов:	
А) Сквозные или межфункциональные бизнес-процессы: вертикальные или интегрированные бизнес-процессы	
Б) Внутрифункциональные бизнес-процессы: горизонтальные бизнес-процессы	
3.2 Основные элементы сбалансированной системы показателей:	
А) Финансовые бизнес-процессы	
Б) Клиентские бизнес-процессы	
В) Бизнес-процессы производства	
Г) Бизнес-процессы развития, обучения и роста	
3.2 Управленческий цикл Деминга-Шухарта:	
А) Бизнес-процессы планирования деятельности	
Б) Бизнес-процессы осуществления деятельности	
В) Бизнес-процессы регистрации фактической информации	
Г) Бизнес-процессы анализа и контроля	
Д) Бизнес-процессы принятия управленческих решений	
3.3 Роли бизнес-процессов на предприятии:	
А) Функциональные бизнес-процессы	
Б) Структурные бизнес-процессы	
4. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Иерархия, детализация, сложность, комплексность бизнес-процессов» (от 1 до 5), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
4.1 Иерархия бизнес-процессов:	
А) Бизнес-процессы верхнего уровня	

Б) Бизнес-процессы среднего уровня	
В) Бизнес-процессы нижнего уровня	
4.2 Взаимосвязь бизнес-процессов:	
А) Монопроцессы	
Б) Связанные процессы	
В) Вложенные процессы или подпроцессы	
4.3 Сложность бизнес-процессов:	
А) Простые бизнес-процессы или тривиальные	
Б) Сложные бизнес-процессы или нетривиальные	
4.4 Комплексность бизнес-процессов по отношению к продукции:	
А) Макропроцессы	
Б) Микропроцессы	
4.5 Взаимосвязанность отдельных частей бизнес-процесса:	
А) Локальные (фрагментированные) бизнес-процессы	
Б) Интеграционные бизнес-процессы	
4.6 Последовательность деятельности бизнес-процессов:	
А) Последовательные бизнес-процессы	
Б) Параллельные бизнес-процессы	
В) Смешанные бизнес-процессы	
Г) Линейные бизнес-процессы	
Д) Нелинейные бизнес-процессы	
4.7 Место бизнес-процесса в цепочке бизнес-процессов:	
А) Совокупные бизнес-процессы	
Б) Начальные бизнес-процессы	
В) Промежуточные бизнес-процессы	
Г) Заключительные бизнес-процессы	
5. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Взаимосвязь бизнес-процессов с жизненным циклом продукции, предприятия» (от 1 до 5), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
5.1 Бизнес-процессы по этапам жизненного цикла:	
А) Создаваемые бизнес-процессы	
Б) Устоявшиеся бизнес-процессы	
В) Развивающиеся бизнес-процессы	
Г) Регрессирующие бизнес-процессы	
Д) Уничтоженные бизнес-процессы	
5.2 ГОСТ Р ИСО 9001:2015:	
А) Бизнес-процессы высшего руководства	
Б) Бизнес-процессы менеджмента ресурсов	
В) Бизнес-процессы жизненного цикла продукции	
Г) Бизнес-процессы мониторинга, измерения и улучшения	
5.3 Взаимосвязь бизнес-процессов с концепцией спиральной динамики:	
А) Бизнес-процессы чистых цветовых уровней	
Б) Бизнес-процессы смешанных цветовых уровней	
5.4 Применение бизнес-процессов:	

А) Бизнес-процессы на уровне инжиниринга	
Б) Бизнес-процессы на уровне функционирования предприятия	
В) Бизнес-процессы на уровне реинжиниринга	
5.5 Дискретность бизнес-процессов:	
А) Бизнес-процессы непрерывного повторения	
Б) Бизнес-процессы периодического повторения	
6. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Формализация и автоматизация бизнес-процессов» (от 1 до 4), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
6.1 Формализация или структурированность бизнес-процессов:	
А) Хорошо структурированные бизнес-процессы	
Б) Средне структурированные бизнес-процессы	
В) Плохо структурированные бизнес-процессы	
Г) Не структурированные бизнес-процессы	
6.2 Автоматизация бизнес-процессов:	
А) Автоматизированные бизнес-процессы	
Б) Полуавтоматизированные бизнес-процессы	
В) Механизированные бизнес-процессы	
Г) Неавтоматизированные бизнес-процессы	
6.3 Устойчивость (регулируемость, регламентированность) бизнес-процессов:	
А) Инновационные (динамические) бизнес-процессы	
Б) Программируемые (статические) бизнес-процессы	
7. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Результативность бизнес-процессов» (от 1 до 4), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
7.1 Продуктовый признак бизнес-процессов:	
А) Материально-вещественные бизнес-процессы	
Б) Нематериальные бизнес-процессы	
7.2 Отношение к знаниям и информации:	
А) Передающие бизнес-процессы (обучение)	
Б) Информационные бизнес-процессы (собирающие и обрабатывающие)	
В) Инновационные бизнес-процессы (создающие)	
Г) Потребляющие бизнес-процессы (производство и управление)	
7.3 Влияние на эффективность предприятия:	
А) Ключевые бизнес-процессы	
Б) Критические или рискованные бизнес-процессы	
7.4 Стоимость производства промежуточного продукта бизнес-процесса:	
А) Крупнозатратные бизнес-процессы	
Б) Среднезатратные бизнес-процессы	
В) Малоозатратные бизнес-процессы	
8. Расставьте в порядке значимости бизнес-процессы отдельно по каждому пункту из блока «Прочие классификации бизнес-процессов» (от 1 до 4), т.е. 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-чуть менее важно, чем 2 и т.д.	
8.1 Степень риска бизнес-процессов:	

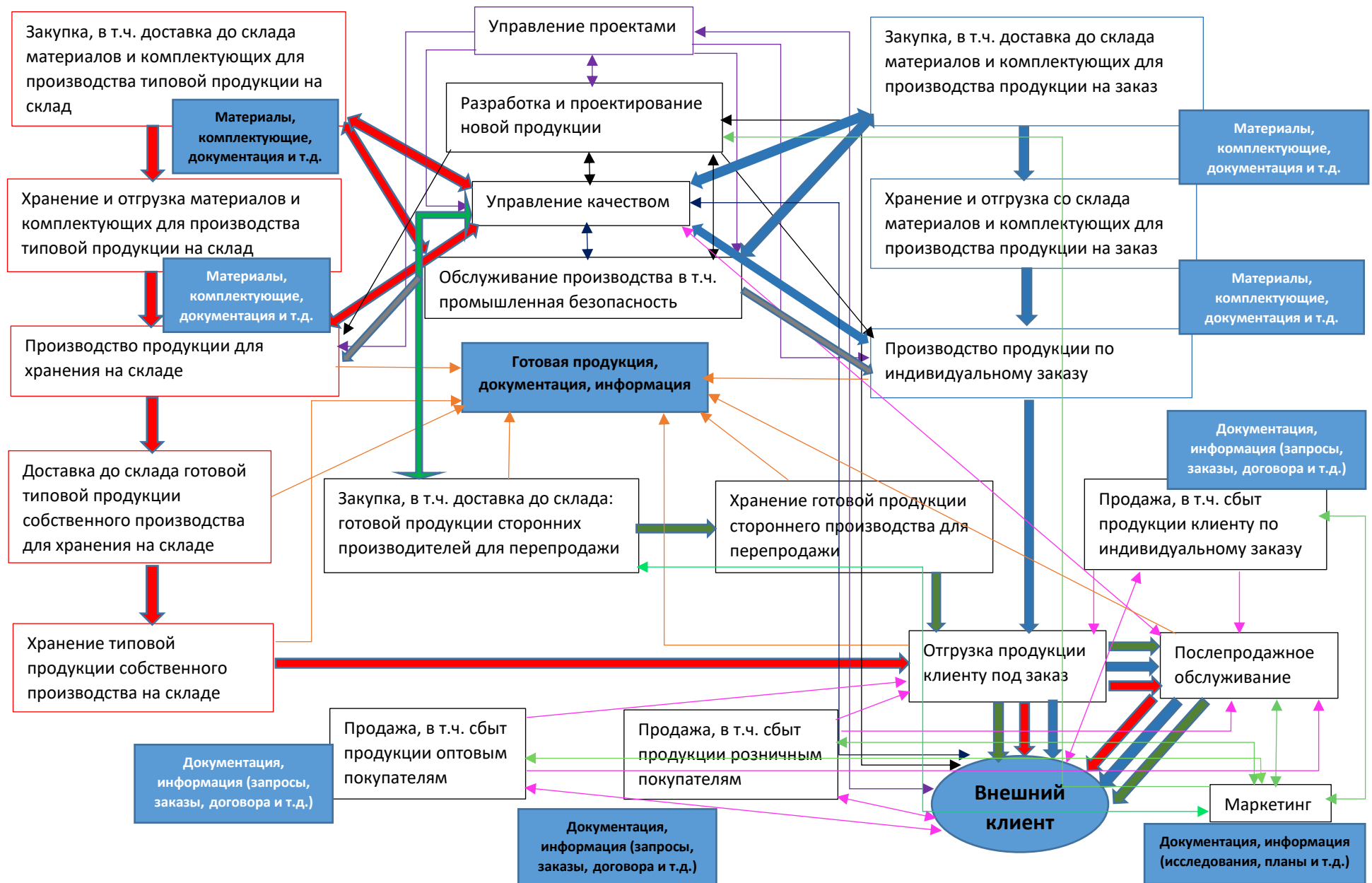
A) Высокорисковые бизнес-процессы	
Б) Среднерисковые бизнес-процессы	
В) Малорисковые бизнес-процессы	
Г) Безрисковые бизнес-процессы	
8.2 Возможность идентификации и проведения измерений нестоимостных показателей бизнес-процессов:	
A) Полностью измеримые бизнес-процессы	
Б) Частично измеримые бизнес-процессы	
В) Слабо измеримые бизнес-процессы	
8.3 Возможность внесения изменений в деятельность бизнес-процессов:	
A) Легкоизменяемые бизнес-процессы	
Б) Трудноизменяемые бизнес-процессы	
В) Неизменяемые или очень трудноизменяемые бизнес-процессы	
9. Распределите в процентном соотношении из 100% критерии значимости для каждой категории показателей. Выберите из каждого пункта 9.1.1, 9.1.2 и т.д. по одному значению.	
9.1 Для показателя, состоящего из двух видов (в сумме по п. 9.2 должно быть 100%):	
9.1.1 Наиболее значимый критерий:	
A) 80 % от доли признака классификации	
Б) 70 % от доли признака классификации	
В) 60 % от доли признака классификации	
9.1.2 Наименее значимый критерий:	
A) 40 % от доли признака классификации	
Б) 30 % от доли признака классификации	
В) 20 % от доли признака классификации	
9.2 Для показателя, состоящего из трех видов (в сумме по п. 9.1 должно быть 100%):	
9.2.1 Наиболее значимый критерий:	
A) 50 % от доли признака классификации	
Б) 60 % от доли признака классификации	
В) 70 % от доли признака классификации	
9.2.2 Менее значимый критерий:	
A) 50 % от доли признака классификации	
Б) 40 % от доли признака классификации	
В) 30 % от доли признака классификации	
9.2.3 Наименее значимый критерий:	
A) 40 % от доли признака классификации	
Б) 30 % от доли признака классификации	
В) 20 % от доли признака классификации	
9.3 Для показателя, состоящего из четырех видов (в сумме по п. 9.3 должно быть 100%):	
9.3.1 Наиболее значимый критерий:	
A) 40 % от доли признака классификации	
Б) 50 % от доли признака классификации	
В) 60 % от доли признака классификации	
9.3.2 Чуть менее значимый критерий:	
A) 50 % от доли признака классификации	

Б) 40 % от доли признака классификации	
В) 30 % от доли признака классификации	
9.3.3 Еще менее значимый критерий:	
А) 40 % от доли признака классификации	
Б) 30 % от доли признака классификации	
В) 20 % от доли признака классификации	
9.3.4 Наименее значимый критерий:	
А) 30 % от доли признака классификации	
Б) 20 % от доли признака классификации	
В) 10 % от доли признака классификации	
9.4 Для показателя, состоящего из пяти видов (в сумме по п. 9.4 должно быть 100%):	
9.4.1 Наиболее значимый критерий:	
А) 50 % от доли признака классификации	
Б) 40 % от доли признака классификации	
В) 30 % от доли признака классификации	
9.4.2 Чуть менее значимый критерий:	
А) 40 % от доли признака классификации	
Б) 30 % от доли признака классификации	
В) 25 % от доли признака классификации	
9.4.3 Еще менее значимый критерий:	
А) 30 % от доли признака классификации	
Б) 25 % от доли признака классификации	
В) 20 % от доли признака классификации	
9.4.4 Еще менее значимый критерий:	
А) 25 % от доли признака классификации	
Б) 20 % от доли признака классификации	
В) 15 % от доли признака классификации	
9.4.5 Наименее значимый критерий:	
А) 20 % от доли признака классификации	
Б) 15 % от доли признака классификации	
В) 10 % от доли признака классификации	
9.5 Для показателя, состоящего из шести видов (в сумме по п. 9.5 должно быть 100%):	
9.5.1 Наиболее значимый критерий:	
А) 29 % от доли признака классификации	
Б) 32 % от доли признака классификации	
В) 27 % от доли признака классификации	
9.5.2 Чуть менее значимый критерий:	
А) 26 % от доли признака классификации	
Б) 24 % от доли признака классификации	
В) 22 % от доли признака классификации	
9.5.3 Еще менее значимый критерий:	
А) 21 % от доли признака классификации	
Б) 17 % от доли признака классификации	
В) 19 % от доли признака классификации	
9.5.4 Еще менее значимый критерий:	
А) 16 % от доли признака классификации	

Б) 14 % от доли признака классификации	
В) 12 % от доли признака классификации	
9.5.5 Еще менее значимый критерий:	
А) 9 % от доли признака классификации	
Б) 7 % от доли признака классификации	
В) 11 % от доли признака классификации	
9.5.6 Наименее значимый критерий:	
А) 7 % от доли признака классификации	
Б) 3 % от доли признака классификации	
В) 5 % от доли признака классификации	
10. Расставьте поправочные показатели в порядке увеличения значимости (от 1 до 4) 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-еще менее важно, чем 2; 4-наименее важно	
А) Стадия жизненного цикла предприятия	
Б) Стадия экономического цикла	
В) Размер предприятия	
Г) Вид и характер деятельности	
11. Расставьте коэффициенты показателя «Стадия жизненного цикла предприятия» в порядке увеличения значимости (от 1 до 4) 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-еще менее важно, чем 2; 4-наименее важно	
А) Становление	
Б) Рост	
В) Зрелость	
Г) Упадок	
12. Расставьте коэффициенты показателя «Стадия экономического цикла» в порядке увеличения значимости (от 1 до 4) 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-еще менее важно, чем 2; 4-наименее важно	
А) Кризис	
Б) Депрессия	
В) Оживление	
Г) Подъем	
13. Расставьте коэффициенты показателя «Размер предприятия» в порядке увеличения значимости (от 1 до 4) 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-еще менее важно, чем 2; 4-наименее важно	
А) Малое	
Б) Среднее	
В) Крупное	
Г) Холдинг	
14. Расставьте коэффициенты показателя «Вид и характер деятельности» в порядке увеличения значимости (от 1 до 4) 1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-еще менее важно, чем 2; 4-наименее важно	
А) Сервисно-производственное	
Б) Торговое	
В) Производственное	
Г) Финансовое	

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

Приложение 19 Основные взаимосвязи между бизнес-процессами производственного предприятия



Приложение 20 Сравнение авторской модели бизнес-процессов и общего классификатора из 13 групп процессов для различных отраслей

Общий классификатор процессов для различных отраслей	Авторская модель бизнес-процессов
1.0 Разработка видения и стратегии	1.1, 1.2, 1.3 Стратегическое управление
2.0 Создание и управление продуктами и услугами	2.1, 2.2, 2.3 Разработка и проектирование новой продукции
3.0 Продвижение и продажа продуктов и услуг	3.1, 3.2, 3.3 Управление маркетингом 3.4, 3.5 Группа бизнес-процессов продаж, в т.ч. сбыта
4.0 Поставка продуктов	4.1.2, 4.1.5, 4.1.6, 4.1.7 Группа бизнес-процессов продаж, в т.ч. сбыта 4.2, 4.3, 4.4 Группа бизнес-процессов производства, доставки, логистики и хранения 4.1.8, 4.3.3 Управление качеством 4.1.1, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.8 Обслуживание производства
5.0 Оказание услуг	Бизнес-процессов нет
6.0 Управление послепродажным обслуживанием	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5 Послепродажное обслуживание
7.0 Развитие и управление человеческим капиталом	7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9 Управление персоналом, в т.ч. 7.1, 7.2, 7.6, 7.7, 7.9 Кадровое обеспечение; 7.3, 7.4, 7.5, 7.8 Прочая деятельность
8.0 Управление информационными технологиями	8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7 IT обеспечение
9.0 Управление финансовыми ресурсами	9.1, 9.4, 9.7, 9.8 Финансово-экономическое управление 9.2, 9.3, 9.5, 9.6, 9.9 Бухгалтерское обеспечение
10.0 Приобретение, сооружение и управление основными средствами	10.1.3, 10.1.4, 10.3, 10.4.1, 10.4.2, 10.4.5 Обслуживание производства 10.1, 10.2, 10.4 – Корпоративное управление
11.0 Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью	11.1, 11.2, 11.3, 11.4 Корпоративное управление
12.0 Управление внешними связями	12.4 Юридическое обеспечение; 12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5 Корпоративное управление
13.0 Развитие и управление компетенциями предприятия	13.1, 13.2, 13.4, 13.6 Управление проектами; 13.5 Корпоративное управление 13.3 Управление качеством; 13.7 Управление персоналом: прочая деятельность

Приложение 21 Анкета опроса сотрудников предприятия для выявления их индивидуального уровня в соответствии с концепцией спиральной динамики

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Просим Вас ответить на вопросы о некоторых аспектах Вашей жизни. Материалы будут использованы для разработки рекомендаций по повышению эффективности деятельности на Вашем предприятии.

Распределите ответы на эти вопросы в порядке приоритетности от низшего к высшему (от 1 до 8). То есть чем ниже ответ, тем он более приоритетен для Вас (1-очень важно; 2-чуть менее важно, чем 1; 3-еще менее важно, чем 2; 4-еще менее важно, чем 3; 5-еще менее важно, чем 4; 6-еще менее важно, чем 5; 7-еще менее важно, чем 6; 8-наименее важно).

Какую должность Вы занимаете на предприятии _____

Какую должность Вы занимаете на предприятии _____

Вопросы	Ранговая оценка
1. При общении с людьми мне нравится:	
1.1 говорить о том, что необходимо мне в настоящий момент, давать прямые ответы, не отходить от темы	
1.2 чувствовать свой авторитет, превосходство над собеседником	
1.3 неважно, говорим мы или молчим, общение должно быть основано на целостном восприятии действительности, мои мысли всегда вне плоскости рутинных задач и общения	
1.4 спокойно обдумывать то, что собираюсь сказать и доносить собеседнику свое мнение во всех подробностях	
1.5 чувствовать, что мы «в одной лодке», плечом к плечу, у нас похожие проблемы, мы верим в одни идеалы и поддерживаем друг друга	
1.6 слушать и уважать других людей и учиться у них, а также спорить, искать новые решения и находить консенсус	
1.7 подбирать стиль общения, который будет наиболее успешным и выносить из общения конкретную пользу	
1.8 гибкость, спонтанность, неформальность, неожиданные повороты, разговоры о высоких материях, вне зависимости от того, поддерживают меня или нет	
2. Я работаю, чтобы:	
2.1 быть частью коллектива, ради команды	
2.2 гарантировать мои потребности в пище и жилье	
2.3 способствовать достижению общих благ человечества	
2.4 добиваться карьерного роста в условиях сильной внутренней конкуренции	
2.5 исполнить то, что требует от меня общество	
2.6 исполнить предназначение, которое мне было дано на этой земле	
2.7 реализовать социально значимую цель	
2.8 способствовать технологическому прогрессу	
3. На работе мой идеальный образ самого себя был бы:	
3.1 философ, задумывающийся над вопросами гуманизма, выживания человечества, процветания	

Вопросы	Ранговая оценка
3.2 строитель консенсуса, создающий сообщество	
3.3 «человек-функция», надежный, стабильный, дисциплинированный	
3.4 родитель, который помогает другим оставаться на правильном пути	
3.5 компетентный сетевик, наблюдающий за процессом	
3.6 прагматичный предприниматель, добивающийся успеха	
3.7 борец, готовый постоянно защищать себя, самовыражаться и отстаивать свои интересы	
3.8 суровый герой одиночка, который выживает	
4. Чтобы прийти к соглашению на встрече, для меня важно:	
4.1 добиться своего любой ценой	
4.2 следовать интересам моего коллектива и лидера	
4.3 рассмотреть всю ситуацию каждой из сторон	
4.4 соблюдать субординацию и четкое разделение обязанностей	
4.5 указать на то, что я думаю об этом, стараюсь быть сильнее собеседника	
4.6 прийти к наилучшему решению, независимому от конфликта интересов	
4.7 чтобы все шло быстро, важна стратегия и эффективность	
4.8 наиболее полно использовать инструменты и компетенции своего разума	
5. На работе для меня хороший руководитель - это:	
5.1 спаситель, сосредоточенный на обеспечении выживания	
5.2 мудрец, умеющий объединять, устраивать гармоничное общество с определенными ориентациями и целями	
5.3 вдохновенный гуру, указывающий мне нужное направление	
5.4 наставник, ментор, строитель отношений, объединяющий людей в команды, не противоречащий своим ценностям и достигающий целей экологичными способами	
5.5 сильный и авторитарный лидер, который не тратит время на сантименты и достигает целей любыми способами	
5.6 системный инженер, способный видеть любую ситуацию шире и глубже, действующий в интересах прогресса и развития, интегрирующий и выравнивающий автономных людей	
5.7 менеджер, ориентирующийся на прибыль, эффективность и стратегию	
5.8 тот, кто стоит на вершине иерархии, устанавливает правила, имеет аналитический склад ума, просчитывает ходы и обдумывает свои действия	
6. Для моего хорошего рабочего места необходимы:	
6.1 комфортные условия труда, возможность удовлетворения физиологических потребностей	
6.2 безопасные, теплые, близкие, неформальные отношения в коллективе	
6.3 организованность, единые правила для всех, наставник и письменный договор	
6.4 сила, власть, четко оговоренные границы моего рабочего места	
6.5 минимализм, когда меньше на самом деле больше, единение с окружающим миром	
6.6 предпринимательская свобода, гибкость, мобильность и автономия	
6.7 атмосфера творческого поиска, дискуссий и уважения к различиям друг друга	
6.8 соревновательный дух, направленный на достижение лучших результатов	

Вопросы	Ранговая оценка
7. Деньги для меня - это:	
7.1 возможность получить все, что мне нужно для комфорта и развития	
7.2 просто цифры, мое мироощущение никак не связано с количеством денег	
7.3 необходимость для выживания и удовлетворения своих потребностей	
7.4 возможность чувствовать себя в безопасности, я планирую траты и стараюсь делать накопления	
7.5 возможность инвестировать в те сферы, которые несут прогресс и развитие обществу	
7.6 возможность делать подарки себе и близким, помогать, заниматься благотворительностью и участвовать в жизни общества	
7.7 необходимость для удовлетворения потребностей моей семьи, близких людей	
7.8 возможность показать свою силу и авторитет	
8. Когда мы должны решить проблему или улучшить что-то на работе, то для меня:	
8.1 позиция «адвоката дьявола» иногда уместна	
8.2 логическое мышление очень важно	
8.3 важно делегировать эти задачи на других людей	
8.4 нестандартные подходы и творческое мышление очень важно	
8.5 важно посоветоваться с авторитетными для меня людьми	
8.6 важно следовать установленному порядку решения задач	
8.7 смесь подходов работает лучше всего	
8.8 работа по достижению соглашения является ключевым фактором	
9. Для меня наиболее важными на работе являются следующие ценности:	
9.1 индивидуальность, предпринимательская инициатива, реализация синергетического эффекта	
9.2 безопасность, заботливый коллектив, где люди чувствуют свою принадлежность к нему	
9.3 эффективность, компетенции, необходимые для решения задач	
9.4 получение стабильной своевременной заработной платы для удовлетворения моих потребностей в жилье и пище	
9.5 значимость, смысл работы для общества, глобальное видение	
9.6 равенство, гармония, построение консенсуса	
9.7 порядок, дисциплина, подчинение иерархии, качество	
9.8 сила, власть, борьба, чтобы получить максимальную отдачу от этого	
10. Для меня важно, чтобы предприятие, в котором я работаю, обеспечивало:	
10.1 отзывчивое и внимательное сообщество, где люди чувствуют, свою принадлежность к нему	
10.2 стабильную среду, с четкими правилами и структурированной политикой заработной платы	
10.3 безопасную гавань, где уважают традиционные ценности	
10.4 конкурентную среду в борьбе за лидерство и признание в обществе	
10.5 глубокое понимание глобальных жизненных процессов	
10.6 мое выживание в этом мире	
10.7 гибкую среду, в которой люди вносят свой вклад, преследуя свои собственные интересы	

Вопросы	Ранговая оценка
10.8 сложную среду, которая предоставляет возможности и вознаграждает успех	
11. Я рассматриваю рабочее место как среду, в которой я:	
11.1 часть группы, подчиняющийся конкретным правилам во имя определенного смысла	
11.2 можно расти, реализуя при этом синергию	
11.3 имею равные права с другими сотрудниками, создавая сообщество	
11.4 получить острые ощущения от принятия риска и вызова авторитету	
11.5 могу просто существовать	
11.6 часть единой гармоничной системы, где все взаимосвязано	
11.7 часть группы, где присутствуют ритуалы, традиции, обычаи	
11.8 могу ориентироваться на достижения и победы	
12. В конфликтных или спорных ситуациях я обычно...	
12.1 стараюсь выражать свое мнение открыто и четко, но не растрачиваю себя на избыточные эмоции - я за эффективные переговоры	
12.2 всегда думаю о том, что чувствует оппонент, какие у него мотивы, стараюсь не нарушать личных границ мне важно чтобы обе стороны пришли к полному пониманию ситуации	
12.3 иду в наступление, показываю что я сильнее и это срабатывает	
12.4 не участвую в конфликтах, моя энергия нужна мне для других целей	
12.5 избегаю открытого противостояния, стараюсь руководствоваться логикой и просчитываю, к чему может привести конфликт	
12.6 не принимаю участие, при условии отсутствия явной угрозы для удовлетворения базовых потребностей	
12.7 смотрю на конфликт немного «сверху», чтобы иметь полную картину происходящего, говорю что думаю, если меня не поддерживают, остаюсь при своем мнении	
12.8 стараюсь придерживаться мнения большинства	
13. В конечном счете, я считаю, что работа сводится к:	
13.1 всегда к расширению человеческих знаний, будучи частью живой системы	
13.2 обеспечению моего выживания в этом мире	
13.3 следованию установленным правилам, инструкциям, регламентам	
13.4 смешиванию и гармонизации сильного коллектива личностей	
13.5 борьбе за получение дефицитных и ограниченных ресурсов	
13.6 выстраиванию отношений и обмен нашими результатами	
13.7 соревнованию и надежде на победу	
13.8 обеспечению существования предприятия путем поддержания сплоченности, сохранения верности, соблюдения традиций	
14. В своей работе я придерживаюсь главным образом следующих принципов:	
14.1 всегда соизмеряю затраты ресурсов и выгоды и думаю об эффективности своих действий	
14.2 то, что я делаю, не должно идти вразрез с законами Вселенной	
14.3 важнее всего для меня реализовать творческие идеи, я в последнюю очередь думаю о том, к чему это приведет	
14.4 важно, чтобы моя деятельность приносила пользу не только мне, но и обществу	

Вопросы	Ранговая оценка
14.5 чувствую свою силу и значимость и стремлюсь ее демонстрировать сотрудникам и клиентам	
14.6 не имеет значения, насколько масштабно мое дело, чем бы я не занимался, мне важно чувствовать себя частью мира	
14.7 выполнять хорошо знакомую мне работу, которая необходима работодателю	
14.8 всегда планирую, стараюсь подстраховаться, думаю о гарантиях и предпочитаю избегать рисков	
15. На самом деле я:	
15.1 верю, что существуют Высшие Силы, которые направляют нас, чем бы мы не занимались	
15.2 победитель, и все должны об этом знать	
15.3 бываю безразличен к происходящему, как к хорошему, так и к плохому; при этом могу глубоко переживать внутренние трансформации	
15.4 сужу о себе по результатам, и если они недостаточны - ругаю себя	
15.5 часто думаю о других больше, чем о себе	
15.6 часто теряюсь, когда нет четкого плана и алгоритма действий	
15.7 часто с головой ухожу в свои идеи и могу потерять связь с действительностью	
15.8 хочу просто комфортно и безопасно существовать в этом мире	
16. На работе мне важно:	
16.1 создать структуру и убедиться, что правила соблюдаются	
16.2 выстроить гармоничные отношения, понять внутреннюю сущность себя и других людей	
16.3 создать благоприятную для меня обстановку на рабочем месте с применением различных эзотерических учений, например, фен-шуй	
16.4 незамедлительно следовать за своими импульсами и ощущениями, не беспокоясь о последствиях	
16.5 обострить свои инстинкты, чтобы выжить	
16.6 сосредоточиться на науке и технике, чтобы обеспечить прогресс	
16.7 максимально понимать все происходящие вокруг меня глобальные жизненные процессы	
16.8 заниматься самореализацией, способствовать развитию, улучшению предприятия	
17. Для меня самые лучшие задания:	
17.1 связанные с дискуссиями, совещаниями, «мозговыми штурмами»	
17.2 направленные на благо и процветание нашего коллектива	
17.3 это те, которые не поступают	
17.4 структурированные по времени, интервалам и повесткам дня	
17.5 направленные во благо всех живых существ как комплексных систем	
17.6 структурированные и логичные, направленные в соответствии с обстоятельствами	
17.7 исследовательские, творческие и позволяющие выполнять сразу несколько задач	
17.8 линейные, выполняя одно задание, прежде чем перейти к следующему	
18. В любимом деле для меня важно:	
18.1 ощущение, что я выполняю свое истинное предназначение, так я способствую прогрессу и развитию общества	

Вопросы	Ранговая оценка
18.2 быть в комфорте и безопасности	
18.3 четкие инструкции, понятный план карьерного роста и понимание, что делать	
18.4 уверенность, что мое дело приносит пользу людям и миру	
18.5 находиться в моменте, отдавая и получая энергию	
18.6 понимание, что мой успех зависит от меня, возможность управлять процессом	
18.7 понимать, что я на правильном пути, видеть пример тех, кто идет той же дорогой, мне легче, когда кто-то говорит мне, что делать	
18.8 получать максимальный эффект при минимальных затратах	
19. Когда мне следует внести предложение, я предпочитаю следующий тип мышления:	
19.1 никакой, не задумываюсь над этим	
19.2 линейное, рациональное мышление, поиск наилучшего решения	
19.3 разрушительное мышление, перечисление аргументов и контраргументов	
19.4 управляемое мышление с кем-то авторитетным, кто управляет процессом	
19.5 интегративное мышление, основанное на собственной экспертизе и профессионализме	
19.6 структурированное мышление, следование определенной идеологии	
19.7 глобальное мышление во взаимосвязи с окружающим миром	
19.8 коллективное мышление, где все согласны	
20. В рабочей среде я ранжирую структуры в следующем порядке важности:	
20.1 сеть, как ключ к обмену информацией	
20.2 предприятие, характеризующееся ориентацией на результат и отсутствием строгой иерархии	
20.3 коллектив, как хранитель традиций	
20.4 сообщество, имеющее социально-значимую миссию, равенство и фасилитацию	
20.5 корпорация, как базовая бизнес-структура	
20.6 объединение, состоящее из удельных и воинственно настроенных друг против друга княжеств	
20.7 клан, объединившийся, чтобы выжить	
20.8 мир, как глобальная деревня	
21. В жизни важно:	
21.1 опираться на себя, действовать быстро и результативно, это путь к успеху	
21.2 улучшать и развивать все сферы жизни, отходить от стереотипов, не бояться смелых идей и решений - за ними будущее	
21.3 быть сильным и быть готовым сражаться за свою правду	
21.4 доверять своим инстинктам, чтобы выжить	
21.5 проживать каждый день в единстве с тем, что нас окружает, чувствовать энергетические потоки, которые пронизывают все живое	
21.6 замечать знаки и следовать им всегда - они приведут туда, где мы должны оказаться	
21.7 держаться рядом с единомышленниками, знать куда обратиться за помощью, только это дает ощущение безопасности	

Вопросы	Ранговая оценка
21.8 помогать другим, сохранять мир, в котором мы живем, создавать сообщество небезразличных людей	
22. Я боюсь:	
22.1 дать слабину, показать свою уязвимость	
22.2 потерять контроль, я всегда должен держать руку на пульсе, чтобы все сферы работали эффективно	
22.3 перемен, это рушит мою привычную систему	
22.4 остаться в одиночестве, потерять своих авторитетов	
22.5 грубости, невежества и агрессии; в таких ситуациях я теряюсь, выгляжу глупо и не могу дать достойный отпор	
22.6 не выжить в этом мире	
22.7 чего угодно и ничего, страх - это только заблуждение разума, я знаю это и не боюсь страха	
22.8 что мои креативные идеи не нужны миру, такие мысли демотивируют меня и я боюсь двигаться дальше	
23. Когда решение принимается на более высоком уровне на предприятии, я:	
23.1 стараюсь доверять этому решению	
23.2 задумаюсь только в том случае, если вопрос коснется меня	
23.3 знаю, что каждый может изложить свои аргументы и не согласиться там, где это необходимо	
23.4 использую для интерпретации холистичное мышление	
23.5 подчинюсь только в том случае, если понимаю логику и согласен с ним	
23.6 знаю, что это будет относиться ко всем	
23.7 выясню, как это нужно интерпретировать	
23.8 помогу прийти к соглашению и тогда я его поддержу	
24. В моей рабочей среде я хочу убедиться, что люди:	
24.1 научились видеть множество аспектов реальности и выбирали тот путь, который им подходит	
24.2 добились самостоятельности и независимости	
24.3 заслужили свое положение, признание, уважение в обществе	
24.4 получили то, что им нужно, чтобы выжить	
24.5 включились в наше плюралистическое сообщество	
24.6 нашли смысл и цель своей работы на данном предприятии	
24.7 почувствовали духовную связь с нашими историями и традициями	
24.8 творчески самореализовались, улучшили свою жизнь	
25. Я бы сменил работу, если бы получил:	
25.1 предложение от предприятия с лучшим имиджем	
25.2 другую необходимую мне глобальную цель	
25.3 более важную социально значимую цель, направленную на благо людей	
25.4 более благоприятные условия для работы	
25.5 лучший коллектив	
25.6 больше шансов для самореализации	
25.7 новую цель в жизни с отсроченным вознаграждением	
25.8 лучшие возможности для карьерного роста	
26. Я считаю, что результаты, которые мы получаем в работе, должны быть приписаны:	
26.1 обществу, обеспечивающее равные права и возможности	

Вопросы	Ранговая оценка
26.2 упорядоченной среде, созданной руководством	
26.3 самореализации, развитию, знаниям	
26.4 к заработной плате	
26.5 занимаемому положению на предприятии	
26.6 духовной традиции	
26.7 технологической эволюции	
26.8 самосознанию, являющегося частью большего, сознательного, духовного мира	
27. Какая корпоративная культура вам ближе:	
27.1 центристская культура («корпоративный герой», сильная влиятельная личность)	
27.2 коллегиально-демократическая (этический кодекс, социально-ответственная активность предприятия, организовано неформальное общение сотрудников)	
27.3 формализованная культура («правила игры», цели и ценности, процедуры бизнес-планирования, инструкции к бизнес-процессам)	
27.4 инновационная культура (зависимость от внешней среды, ориентация на достижение результата)	
27.5 никакая	
27.6 адхократическая культура мышления, парадигмы	
27.7 клановая культура (легенды про отцов-основателей, ритуалы, униформа, корпоративные гимны, символы)	
27.8 культура глобального мышления, метапарадигмы	
28. По моему опыту, лучший способ коммуникаций - это:	
28.1 с открытыми правилами или границами, применимыми ко всем	
28.2 глобальное сетевое взаимодействие	
28.3 устные коммуникации с помощью образов	
28.4 гибкий, для меня такт и правила - это всего лишь переменные коммуникации	
28.5 прозрачный и конкретный, даже если не совсем понятный	
28.6 самый простой	
28.7 тактичный, даже если присутствует уклонение или двусмысленность	
28.8 адаптированный в соответствии уникальными потребностями человека	
29. Важны ли для вас проблемы экологии:	
29.1 природа сама о себе позаботится	
29.2 важны, ведь природа наш общий дом	
29.3 пусть этим занимается государство	
29.4 мне все равно	
29.5 только в рамках моей личной жизни	
29.6 важны, но второстепенны	
29.7 важны, ведь сохранение природы – одна из основных задач человечества	
29.8 важны, поскольку природа – важная часть всех систем нашей жизни	
30. В столкновении интересов – я:	
30.1 на стороне закона, установленных правил	
30.2 сражаюсь только за себя, я - воин-одиночка	
30.3 на стороне сильнейшего, но в то же время стараюсь показать все свои сильные стороны	

Вопросы	Ранговая оценка
30.4 поддерживаю ту сторону, которая отвечает интересам системы или ищу компромисс, если в рамках системы — это более выгодно	
30.5 развиваюсь, стараюсь выделиться, предложить новые идеи, получить опыт	
30.6 поддерживаю ту сторону, которая отвечает глобальным интересам человечества или ищу компромисс, если для человечества это более выгодно	
30.7 сражаюсь только за свою семью, свое сообщество	
30.8 стремлюсь договориться, найти компромисс	
31. В трудных жизненных ситуациях...	
31.1 надо использовать все возможности для перелома ситуации в свою пользу	
31.2 надо надеяться на помощь судьбы и своих единомышленников	
31.3 надо помогать тем, кому тяжелее всего	
31.4 надо всем сплотиться вокруг лидера	
31.5 надо найти глубинную причину проблемы и искоренить её	
31.6 главное - выжить любой ценой	
31.7 надо брать власть в свои руки	
31.8 надо работать в интересах всего человечества, попутно решая возникающие проблемы	
32. Когда жизнь предлагает союз...	
32.1 я привык действовать в одиночку	
32.2 любое сотрудничество я встраиваю в рамки системы	
32.3 мой принцип основан на взаимовыгоде «Ты - мне, я – тебе»	
32.4 любое сотрудничество я ставлю на службу интересам всего человечества	
32.5 я готов к сотрудничеству только со своими (родственниками, земляками и т.д.)	
32.6 я готов к сотрудничеству с единомышленниками	
32.7 я готов к сотрудничеству только на моих условиях	
32.8 я всячески приветствую любое сотрудничество, если оно укрепляет мир и гармонию	
33. Когда жизнь ставит передо мной задачу...	
33.1 я буду использовать системный подход в рамках глобальных задач человечества	
33.2 я буду использовать научный подход	
33.3 я буду искать готовые, прогнозируемые решения	
33.4 я постараюсь не принимать в ней участие	
33.5 я буду искать ответ с помощью различных эзотерических учений	
33.6 я буду использовать системный подход	
33.7 я постараюсь кого-нибудь заставить решить её за меня	
33.8 я буду использовать коллективный разум	
34. Какое время вам ближе по духу?	
34.1 до 500 г. н.э. (античный мир)	
34.2 до 1960 г. (новое время, индустриальное общество)	
34.3 100 000 лет до н.э. и ранее (человеческие стада, каменный век)	
34.4 до 2500 г. (ближайшее будущее)	
34.5 до 1700 г. н.э. (империи, средние века)	

Вопросы	Ранговая оценка
34.6 до 10 000 лет до н.э. (родоплеменной строй, бронзовый век)	
34.7 до 2100 г. (постиндустриальное общество)	
34.8 после 2500 г. (отдалённое будущее)	
35. Какой способ обучения для вас наиболее эффективен?	
35.1 «делай как я», «повторение - мать учения»	
35.2 рефлексия, взаимодействие, общение, эмоциональный обмен опытом	
35.3 обучение через глобальные социальные сети	
35.4 заучивание фактов и текстов, стандартные экзамены	
35.5 никакой	
35.6 приказы, немедленные поощрения или наказания	
35.7 метод проб и ошибок, кейсы, игры, симуляции	
35.8 индивидуальная программа обучения, внутренняя мотивация	

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

Приложение 22 Ключ к анкете по концепции спиральной динамики

Номера вопросов	Уровни концепции спиральной динамики							
	Бежевый	Фиолетовый	Красный	Синий	Оранжевый	Зеленый	Желтый	Бирюзовый
1.1	✿							
1.2			✿					
1.3								✿
1.4				✿				
1.5		✿						
1.6						✿		
1.7					✿			
1.8							✿	
2.1		✿						
2.2	✿							
2.3								✿
2.4			✿					
2.5				✿				
2.6							✿	
2.7						✿		
2.8					✿			
3.1								✿
3.2						✿		
3.3				✿				
3.4		✿						
3.5							✿	
3.6					✿			
3.7			✿					
3.8	✿							
4.1	✿							
4.2		✿						
4.3							✿	
4.4				✿				
4.5			✿					
4.6						✿		
4.7					✿			
4.8								✿
5.1	✿							
5.2								✿
5.3		✿						
5.4						✿		
5.5			✿					
5.6							✿	
5.7					✿			
5.8				✿				
6.1	✿							
6.2		✿						
6.3				✿				
6.4			✿					
6.5								✿
6.6							✿	
6.7						✿		
6.8					✿			
7.1					✿			
7.2								✿
7.3	✿							
7.4				✿				

Номера вопросов	Уровни концепции спиральной динамики							
	Бежевый	Фиолетовый	Красный	Синий	Оранжевый	Зеленый	Желтый	Бирюзовый
7.5							✿	
7.6						✿		
7.7		✿						
7.8			✿					
8.1			✿					
8.2					✿			
8.3	✿							
8.4							✿	
8.5		✿						
8.6				✿				
8.7								✿
8.8						✿		
9.1							✿	
9.2		✿						
9.3					✿			
9.4	✿							
9.5								✿
9.6						✿		
9.7				✿				
9.8			✿					
10.1						✿		
10.2				✿				
10.3		✿						
10.4			✿					
10.5								✿
10.6	✿							
10.7							✿	
10.8					✿			
11.1				✿				
11.2							✿	
11.3						✿		
11.4			✿					
11.5	✿							
11.6								✿
11.7		✿						
11.8					✿			
12.1					✿			
12.2						✿		
12.3			✿					
12.4								✿
12.5				✿				
12.6	✿							
12.7							✿	
12.8		✿						
13.1							✿	
13.2	✿							
13.3				✿				
13.4								✿
13.5			✿					
13.6						✿		
13.7					✿			
13.8		✿						
14.1					✿			
14.2		✿						

Номера вопросов	Уровни концепции спиральной динамики							
	Бежевый	Фиолетовый	Красный	Синий	Оранжевый	Зеленый	Желтый	Бирюзовый
14.3							✿	
14.4						✿		
14.5			✿					
14.6								✿
14.7	✿							
14.8				✿				
15.1		✿						
15.2			✿					
15.3								✿
15.4					✿			
15.5						✿		
15.6				✿				
15.7							✿	
15.8	✿							
16.1				✿				
16.2						✿		
16.3		✿						
16.4			✿					
16.5	✿							
16.6					✿			
16.7								✿
16.8							✿	
17.1						✿		
17.2		✿						
17.3	✿							
17.4				✿				
17.5								✿
17.6					✿			
17.7							✿	
17.8			✿					
18.1							✿	
18.2	✿							
18.3				✿				
18.4						✿		
18.5								✿
18.6					✿			
18.7		✿						
18.8			✿					
19.1	✿							
19.2					✿			
19.3			✿					
19.4		✿						
19.5							✿	
19.6				✿				
19.7								✿
19.8						✿		
20.1							✿	
20.2					✿			
20.3		✿						
20.4						✿		
20.5				✿				
20.6			✿					
20.7	✿							
20.8								✿

Номера вопросов	Уровни концепции спиральной динамики							
	Бежевый	Фиолетовый	Красный	Синий	Оранжевый	Зеленый	Желтый	Бирюзовый
21.1					✿			
21.2							✿	
21.3			✿					
21.4	✿							
21.5								✿
21.6		✿						
21.7				✿				
21.8						✿		
22.1			✿		✿			
22.2					✿			
22.3				✿				
22.4		✿						
22.5						✿		
22.6	✿							
22.7								✿
22.8							✿	
23.1		✿						
23.2	✿							
23.3			✿					
23.4								✿
23.5					✿			
23.6				✿				
23.7							✿	
23.8						✿		
24.1								✿
24.2					✿			
24.3			✿					
24.4	✿							
24.5						✿		
24.6				✿				
24.7		✿						
24.8							✿	
25.1					✿			
25.2								✿
25.3						✿		
25.4	✿							
25.5		✿						
25.6							✿	
25.7				✿				
25.8			✿					
26.1						✿		
26.2				✿				
26.3							✿	
26.4	✿							
26.5			✿					
26.6		✿						
26.7					✿			
26.8								✿
27.1			✿					
27.2						✿		
27.3				✿				
27.4					✿			
27.5	✿							
27.6							✿	

Номера вопросов	Уровни концепции спиральной динамики							
	Бежевый	Фиолетовый	Красный	Синий	Оранжевый	Зеленый	Желтый	Бирюзовый
27.7		✳						
27.8								✳
28.1				✳				
28.2								✳
28.3		✳						
28.4					✳			
28.5			✳					
28.6	✳							
28.7						✳		
28.8							✳	
29.1		✳						
29.2						✳		
29.3				✳				
29.4	✳							
29.5			✳					
29.6					✳			
29.7								✳
29.8							✳	
30.1				✳				
30.2	✳							
30.3			✳					
30.4							✳	
30.5					✳			
30.6								✳
30.7		✳						
30.8						✳		
31.1					✳			
31.2		✳						
31.3						✳		
31.4				✳				
31.5							✳	
31.6	✳							
31.7			✳					
31.8								✳
32.1	✳							
32.2							✳	
32.3					✳			
32.4								✳
32.5		✳						
32.6				✳				
32.7			✳					
32.8						✳		
33.1								✳
33.2					✳			
33.3				✳				
33.4	✳							
33.5		✳						
33.6							✳	
33.7			✳					
33.8						✳		
34.1			✳					
34.2					✳			
34.3	✳							
34.4							✳	

Номера вопросов	Уровни концепции спиральной динамики							
	Бежевый	Фиолетовый	Красный	Синий	Оранжевый	Зеленый	Желтый	Бирюзовый
34.5				✿				
34.6		✿						
34.7						✿		
34.8								✿
35.1		✿						
35.2						✿		
35.3								✿
35.4				✿				
35.5	✿							
35.6			✿					
35.7					✿			
35.8							✿	

Приложение 23 Итоги ранжирования цМемов сотрудников анализируемой группы до применения концепции спиральной динамики на предприятии

[illegible]

где: СД - нормативный ранговый ряд концепции спиральной Динамики; СО – ранговый ряд средней оценки группы; Р – ранги уровней руководителя коллектива

Приложение 24 Итоги ранжирования цМемов сотрудников анализируемой группы после применения концепции спиральной динамики на предприятии

[illegible]

где: СД - нормативный ранговый ряд концепции спиральной Динамики; СО – ранговый ряд средней оценки группы; Р – ранги уровней руководителя коллектива

Приложение 25 Уровни участников бизнес-процессов, признаки уровней, ценности, принципы, установки, методы организации и управления, соответствующие уровням

Уровень сотрудника, участвующего в бизнес-процессе	Признаки уровня, ценности, принципы, установки	Методы организации и управления
Фиолетовый уровень, фиолетово-красный уровень в фазе перехода	Фиолетовый уровень - эмоции, коммуникации, образы, искусство, творчество, символы, бренд организации, традиции, ритуалы, кланы, верования, доверие, безопасность, осторожность, стабильность, ортодоксальность, забота, семья, комфорт. Но это не институциональное понимание семьи как культуры. Это семья в контексте разграничения на своих и чужих. Принципы: «Мы с тобой одной крови»; «У нас так принято». Обращение лидера к подчиненным происходит через просьбы.	Одним из главных достижений фиолетового уровня, необходимых на предприятии для достижения взаимопонимания – это язык как средство коммуникации при использовании одинаково воспринимаемых всеми участниками общения понятий. И чем больше сотрудников работает на предприятии, тем сильнее необходимо задействовать фиолетовый уровень иначе структура окажется нежизнеспособной. На этом уровне очень важен лидер, обладающий харизмой и креативным мышлением, в которого верят. На этом уровне для активизации культуры образного мышления осуществляется введение различных ритуалов, традиций, обычаев, которые должны соблюдаться без изменений и проявления неуважения, а также приветствуется ношение одинаковой одежды (футболки, куртки, кепки, различные аксессуары и т.д.), обряды посвящения, танцы, песни и т.д. Как показывает практика на современном рынке выигрывают именно те бренды, которые дают веру и надежду, а также передают эмоции, символ, образ людям. Лидерами рынка становятся предприятия с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. Сотрудники предприятия с развитым сбалансированным проявлением этого уровня чувствуют себя частью корпоративной культуры. Несбалансированное выражение фиолетового уровня на предприятии проявляется в скандалах, интригах, сплетнях, бесконечных разговорах, отсутствии действий, неспособность принимать решения, паразитизм, неприязнь к коллегам, которые незаметны, потому что люди не обладают достаточной энергией, чтобы открыто сесть и обсудить свои ожидания друг от друга.

Красный уровень, оранжевый уровень, зеленый уровень, оранжево-зеленый и зелено-оранжевый уровень в фазе перехода, а также фиолетово-красный, сине-оранжевый и зелено-желтый уровень в фазе перехода	Красный уровень - сила, власть, мощь, борьба, энергия, действия, настойчивость, доминирование, подчинение, готовность к опасности, стремление к уважению, скорость принятия решений, прорыв, преобразования, воля, лидерство, контроль, централизация, достижение результата, несмотря ни на что. Принципы: «разделяй и властвуй»; «кто сильнее, тот и прав»; «чем больше, тем лучше». Обращение лидера к подчиненным происходит через поручения, приказы, которые даже могут быть не записаны. Характерный вопрос уровня: «Кто виноват?».	Назначение сильного лидера – руководителя, способного взять на себя ответственность в критической ситуации и перевести рассуждения в конкретные действия. Их основная задача следить за процессом и подталкивать работников, заряжая своей энергией. Сбалансированный лидер красного уровня осуществляет функцию контроля с целью выполнения всех четко поставленных задач, он умеет делегировать полномочия. Насилие, злоупотребление властью и влиянием и использование их ради личной выгоды являются проявлениями несбалансированного красного уровня. Сила власти – ключевая мера на красном уровне. Влиятельные авторитетные личности, а не убеждения в основном будут являться движущими силами. Существование на красном уровне происходит в ограничении, например, ограничение свободы слова, возможности передвижения и т.д. Как только ограничения исчезают появляется растерянность. Одним из ограничений этого уровня также являются коммуникации, отсутствие сотрудничества. Поговорить на данном уровне энергетически гораздо сложнее, чем просто взять и сделать. На красном уровне, как и на синем тоже существуют правила, но они существуют только для подчиненных. Любая ошибка заканчивается поиском виновного и его наказанием. А для лидеров в несбалансированном проявлении красного уровня действует принцип: «Чем больше правил и законов ты можешь безнаказанно нарушить — тем выше твой авторитет».
Синий уровень, оранжевый уровень, зеленый уровень, желтый уровень, сине-оранжевый и оранжево-синий уровень в фазе перехода, также красно-синий и оранжево-зеленый уровень в фазе перехода	Синий уровень - порядок, четкие правила, равенство всех перед правилами, роли, дисциплина, ответственность, стабильность, бережливость, качество, постоянные улучшения, безопасность, системность, четкое описание и документирование бизнес-процессов, прозрачность и понятность системы для всех. Установки на синем уровне, как правило, являются конечной целью существования самого предприятия. Принципы: «перед правилами все равны»; «каждый имеет право на ошибку, но никто не	Введение различных инструкций, регламентов, правил, законов, отчетов и процедур, спускаемых сверху вниз от руководства до сотрудников, а также контроль и установление ответственности за их неисполнение. По сравнению с красным уровнем на этом уровне сотрудникам в некоторой степени дозволено инициировать изменения в правилах. При этом лидер сам становится примером соблюдения законов и правил. На этом уровне начинается системное исследование потребностей клиентов, появляется цепочка создания ценности для клиента. Введение ролевой структуры, деперсонализация и деятельность в рамках ролей помогают разрешать конфликты. Обеспечение стабильного качества производства продукции. Совершенствование бизнес-процессов. Увеличение охвата территории. Поддержка лояльности сотрудников по отношению к предприятию, которое обеспечивает им вознаграждение за работу в долгосрочной перспективе. Среди минусов синего уровня можно выделить излишнюю бюрократию, множество правил, созданных на всякий случай из рисков, которые мешает быстрому внедрению инноваций, проектов и т.д.,

	имеет право на повторение ошибки»; «чем лучше, тем больше»; «все, что не разрешено, запрещено». Обращение лидера к подчиненным происходит через заявки - задачи, поставленные сотрудниками в соответствии с их зонами ответственности. Характерный вопрос уровня: «Что виновато?».	отсутствие гибкости и деперсонализацию личности, когда никому нет дела до чувств, желаний, идей конкретного сотрудника на предприятии. Правила и регламенты при этом все больше становятся формой ради формы. Сотрудники все чаще начинают говорить клиенту и друг другу: «Такие уж правила, я ни при чем, ничего не могу поделать». Форма начинает пожирать жизнь.
Оранжевый уровень, зеленый уровень, желтый уровень, оранжево-зеленый и зелено-оранжевый уровень в фазе перехода, а также сине-оранжевый и зелено-желтый уровень в фазе перехода	Оранжевый уровень - влияние, независимость, успех, победа, визионерство, достижения, инновации, прибыль, амбициозность, стратегия, тактика, целеполагание, цели, ответственность за достижение цели, метрики, мастерство, конкуренция, проекты, проектное управление, мотивация, инициативность, клиентоориентированность, меритократия. Принципы: «каждый может стать любым»; «нет пределов для развития»; «все, что не запрещено, разрешено»; «победителей не судят, нарушай правила, но не принципы (потом не забывай изменить правила, которые ты нарушил, на новые, более эффективные и успешные)». Обращение лидера к подчиненным происходит через задачи с установленной ответственностью сотрудников за их достижение. Характерный вопрос уровня: «Почему цели не достигнуты?».	Целеполагание важная составляющая оранжевого уровня, цели данного уровня в корне отличаются от целей синего уровня. Сотруднику на синем уровне, выполняя работу, достаточно просто знать правила, четкую схему работы, тогда как на оранжевом уровне работнику интересно сделать свою работу, повысив ее эффективность, наилучшим, наиболее быстрым образом, иногда нарушая правила. Но без сбалансированного синего уровня цели оранжевого уровня ставить бесполезно. На оранжевом уровне осуществляется создание системы непрерывного поиска и внедрения прагматических и инновационных решений; принятие рисков; внедрение материального вознаграждения для усиления конкуренции с целью повышения производительности труда и личностного роста; ввод новой продукции на рынок; реализация рыночной стратегии; достижение амбициозных целей; разработка новых бизнес-направлений; гибкий подход и проектирование результата на основании личных потребностей и желаний. Если на синем уровне предприятие управляет тем, что есть — правилами и процессами, то на оранжевом уровне оно системно управляет тем, чего еще нет, что еще не достигнуто: стратегией, целями, проектами. Но в отсутствии контроля с Мем оранжевого уровня сконцентрирован на материальном обогащении любыми способами, потребление ради потребления. На этом уровне уважаются только успешные люди, все остальные — второй сорт. Гордость за достижения становится смыслом жизни. В несбалансированном проявлении при недостижении цели может начаться поиск виновных, сотрудники начнут себя считать неудачниками, будет еще хуже, если предприятие начнет покидать лучшие лидеры. А при слабом синем уровне вообще можно перейти на красный уровень.

Зеленый уровень, желтый уровень, оранжево-зеленый и зелено-желтый уровень в фазе перехода	Зеленый уровень – социум, социальная ответственность, миссия бизнеса (имеющая фундаментальную ценность и смысл), идеология, которая превыше всего, социальные технологии (социальный инжиниринг, развитию этого процесса способствуют технологии желтого уровня), массовые коммуникации, человекоцентричность, общение, сотрудничество, объединение на основе ценностей, равноправие, гуманность, командный дух, межличностные отношения как основа общества, гармония, служение, справедливость, равенство, сочувствие, сопереживание, эмоциональный интеллект, эмпатия, клиентоориентированность, забота о людях в рамках расширенной рабочей семьи, коучинг, фасилитация, коллегиальное управление, консенсус, кросс-функциональные команды. Установки на зеленом уровне являются ситуационными, а не абсолютными, результатом которых является скорее символический ответ, нежели фактический. Принципы: «самые важные в жизни вещи — не вещи» и «каждый важен и нужен, мнение каждого важно и его нужно учитывать».	Поддержание бесконфликтных, партнерских отношений между сотрудниками, их вовлеченности с возможностью высказать свое мнение касательно совершенствования и развития предприятия. Установление долгосрочных, доверительных, прозрачных отношений с клиентами и поставщиками как партнерами по бизнесу. Создание общей идеологии, миссии, смысла существования предприятия, поддержки, системы транслирования и контроля за соблюдением ценностей. Если на синем уровне сотрудники реагируют на отклонения от принятых правил и процессов, то на зеленом начинают реагировать на несоблюдение идеологии и пренебрежение ценностями. Результата нужно достигнуть в соответствии с принципами и философией предприятия. ЦМем зеленого уровня ориентирован на отслеживание потребностей людей. Но вовлеченность и гармония при принятии неэффективных решений, хоть и на основе консенсуса, в результате может привести к снижению эффективности. Гонка за смыслом и предназначением может начинать идти в ущерб бизнес-целям, прибыльности и эффективности. Смысл становится важнее бизнеса (вместо того чтобы смысл включал в себя бизнес). Идеология становится всем. Несбалансированным проявлением зеленого уровня является фанатизм, «война ценностей» - непринятие и осуждение ценностей другого человека, что отражается на решении тех или иных задач. Также к негативному проявлению можно отнести чрезмерное общение на разные темы без концентрации на важной задаче, требующей решения. Договориться становится важнее, чем сделать. Много времени, сил и денег уходит на совещания и разговоры. Консенсус в ущерб предпринимательству.
Преимущественно желтый уровень,	Желтый уровень - миссия, знания, интеллект, инновации, творчество,	Определение ценности предприятия для людей и следование установленному курсу. На желтом уровне фокус внимания направлен на информацию. Также на

зеленый уровень, зелено-желтый и желто-зеленый уровень в фазе перехода, а также оранжево-зеленый и желто-бирюзовый уровень в фазе перехода	синергия, целостность, свобода, развитие, прорывные технологии и стартапы, революционные научные идеи, абсолютная технологизация среды, цифровая трансформация бизнеса, виртуализация, сетевые структуры, коммуникации в информационной среде, когнитивистика, самореализация, системность, наставничество, безусловная вера в людей, самоорганизация, самоуправление. Установки на желтом уровне необходимы для поддержания здоровья и выравнивания всей модели концепции спиральной динамики предприятия, а также формирования положительных функциональных результатов и повышения общего качества систем. Они являются результатом широкомасштабного, комплексного, практического мышления. Для рождения коллективного сознательного интеллекта на желтом уровне сотрудники могут быть разных уровней, так можно получить многообразие мыслей для решения одной общей задачи. Мнения всех людей должны учитываться.	этом уровне важны и успешная интеграция предприятия во внешний мир, и внутренний рост каждого сотрудника. Управление осуществляется через напряженности, которые возникают там, где появляется несоответствие между ожиданием и реальностью. Каждый сотрудник может обозначить любую напряженность или возможность изменения, и сам же разрешить, взять и сделать, информируя при этом команду. Что является сутью самоуправления. Внедрение технологий желтого уровня возможно только на основе хорошо выстроенного зеленого уровня в подразделениях предприятия. Обеспечение свободного доступа к информации, инструментам и материалам. Создание корпоративной базы знаний, системы управления проектами развития, персонализированного сервиса для клиентов предприятия, системы непрерывного обучения и условий для полноценной самореализации работников и руководителей. На желтом уровне будут актуальны гибкие рабочие графики, альтернативные рабочие часы, возможность работы из дома. А также здесь приветствуется разработка творческих теорий, абстрактных идей, осуществление нестандартных экспериментов, изучение новых вещей. Но вместе с тем отмечается и ожидание наград в далеком будущем, а также при отсутствии ощущений ограниченности происходит игнорирование расходов, а иногда и практическое применение. Несбалансированное проявление желтого уровня выражается в отсутствии смысла своей деятельности, к примеру занимаясь идеей ради идеи, наукой ради науки и т.д.
---	--	--

Приложение 26 Результаты структуризации бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» до применения концепции
спиральной динамики

Вид бизнес- процесса	Пр-во продукции для кл. по инд. заказу	Пр-во продукции для хранения на складе	Продажа продукции кл. по инд. заказу	Продажа продукции опт. пок.	Продажа продукции роз. пок.	Закупка, в т.ч. доставка готовой прод. стор. произв. для перепродажи	Закупка, в т.ч. доставка материалов для пр-ва прод. на заказ	Доставка гот. тип. прод. соб. пр-ва для хранения на складе	Закупка, в т.ч. доставка мат. для пр- ва типовой прод. на склад	Хранение и отгрузка мат. для пр-ва прод. на заказ
Б.1 П.1	0,009	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,006	0,006	0,009
Б.1 П.2	0,0075	0,006	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,006	0,006	0,0075
Б.1 П.3	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.1 П.4	0,018	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012
Б.1 П.5	0,009	0,009	0,015	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.1 П.6	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087
Б.2 П.7	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012
Б.2 П.8	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.2 П.9	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.3 П.10	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018
Б.3 П.11	0,009	0,009	0,012	0,012	0,012	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.3 П.12	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075
Б.3 П.13	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.14	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.4 П.15	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.16	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012	0,018	0,012
Б.4 П.17	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012	0,012
Б.4 П.18	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.4 П.19	0,0075	0,0075	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,0075	0,009	0,009
Б.4 П.20	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,006	0,003	0,006	0,003
Б.5 П.21	0,0075	0,0045	0,0075	0,0045	0,0045	0,0045	0,0075	0,0045	0,0045	0,0045
Б.5 П.22	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.5 П.23	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.5 П.24	0,015	0,009	0,015	0,009	0,015	0,009	0,015	0,009	0,009	0,009

Б.5 П.25	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.6 П.26	0,006	0,003	0,006	0,003	0,003	0,003	0,006	0,003	0,003	0,003
Б.6 П.27	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,009	0,009
Б.6 П.28	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.29	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.30	0,003	0,003	0,006	0,006	0,006	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.7 П.31	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012
Б.7 П.32	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015	0,006	0,015	0,006
Б.8 П.33	0,012	0,012	0,009	0,009	0,009	0,012	0,012	0,006	0,012	0,006
Б.8 П.34	0,006	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.8 П.35	0,009	0,009	0,006	0,006	0,006	0,009	0,009	0,006	0,009	0,006
Итого	0,3867	0,3582	0,4032	0,3912	0,3912	0,3822	0,3942	0,3342	0,3717	0,3372
Итого с пк 1	0,30936	0,28656	0,32256	0,31296	0,31296	0,30576	0,31536	0,26736	0,29736	0,26976
Итого с пк 2	0,185616	0,171936	0,193536	0,187776	0,187776	0,183456	0,189216	0,160416	0,178416	0,161856
Итого с пк 3	0,0371232	0,0343872	0,0387072	0,0375552	0,0375552	0,0366912	0,0378432	0,0320832	0,0356832	0,0323712
Итого с пк 4	0,01113696	0,01031616	0,01161216	0,01126656	0,01126656	0,01100736	0,01135296	0,00962496	0,01070496	0,00971136

Пк 1= 0,8	Пк 2 = 0,6 Пк 3 = 0,2 Пк 4 = 0,3
--------------	--

Продолжение приложения 26 Результаты структуризации бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» до применения концепции спиральной динамики

Вид бизнес-процесса	Хранение и отгрузка гот. прод. стор. пр-ва для перепродажи	Отгрузка прод. клиенту под заказ	Хранение мат. для пр-ва тип. прод. на склад	Хранение тип. прод. соб. пр-ва на складе	Об-е пр-ва, в т.ч. пром. безоп.	АХО (обесп. гол. офиса), в т.ч. секретариат, охрана, клининг	Бух. обеспечение	Юр. обеспечение	ИТ обеспечение	Упр. персоналом
Б.1 П.1	0,009	0,009	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.1 П.2	0,0075	0,0075	0,006	0,006	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.1 П.3	0,006	0,006	0,006	0,006	0,012	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.1 П.4	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018
Б.1 П.5	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.1 П.6	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0072	0,0027	0,0015	0,0042	0,0015	0,0015
Б.2 П.7	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.2 П.8	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.2 П.9	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012
Б.3 П.10	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018
Б.3 П.11	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,003	0,012	0,012	0,006
Б.3 П.12	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,003	0,003	0,0045	0,0045	0,0075
Б.3 П.13	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.4 П.14	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.15	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.16	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.17	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.18	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018
Б.4 П.19	0,009	0,0075	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.4 П.20	0,012	0,012	0,003	0,003	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.5 П.21	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0075	0,0075	0,0075
Б.5 П.22	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,006	0,009	0,006	0,006	0,009
Б.5 П.23	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,012	0,018	0,018
Б.5 П.24	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015	0,015
Б.5 П.25	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012

Б.6 П.26	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,003	0,006	0,006	0,006
Б.6 П.27	0,009	0,012	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,009	0,009
Б.6 П.28	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,018
Б.7 П.29	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.30	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,006	0,006	0,006	0,009
Б.7 П.31	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.32	0,006	0,006	0,006	0,006	0,015	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009
Б.8 П.33	0,009	0,009	0,006	0,006	0,012	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.8 П.34	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.8 П.35	0,006	0,006	0,006	0,006	0,009	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009
Итого	0,3732	0,3687	0,3327	0,3387	0,3852	0,3672	0,348	0,3912	0,3915	0,4005
Итого с пк 1	0,29856	0,29496	0,26616	0,27096	0,30816	0,29376	0,2784	0,31296	0,3132	0,3204
Итого с пк 2	0,179136	0,176976	0,159696	0,162576	0,184896	0,176256	0,16704	0,187776	0,18792	0,19224
Итого с пк 3	0,0358272	0,0353952	0,0319392	0,0325152	0,0369792	0,0352512	0,033408	0,0375552	0,037584	0,038448
Итого с пк 4	0,01074816	0,01061856	0,00958176	0,00975456	0,01109376	0,01057536	0,0100224	0,01126656	0,0112752	0,0115344

Продолжение приложения 26 Результаты структуризации бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» до применения концепции спиральной динамики

Вид бизнес-процесса	Послепрод. обл. клиентов	Корп. управление	Стратегич. упр.	Финансово-экон. упр.	Упр. качеством	Упр. маркетингом	Разработка и проект. нов. прод.	Упр. проектами
Б.1 П.1	0,006	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,003	0,003
Б.1 П.2	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,0045	0,0045
Б.1 П.3	0,003	0,009	0,009	0,009	0,012	0,009	0,009	0,009
Б.1 П.4	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018
Б.1 П.5	0,015	0,015	0,015	0,015	0,009	0,015	0,015	0,015
Б.1 П.6	0,0087	0,0057	0,0042	0,0042	0,0057	0,0042	0,0015	0,0042
Б.2 П.7	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.2 П.8	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.2 П.9	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.3 П.10	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.3 П.11	0,012	0,006	0,006	0,003	0,009	0,012	0,006	0,006
Б.3 П.12	0,0045	0,009	0,006	0,0045	0,0045	0,0045	0,009	0,009
Б.3 П.13	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.14	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009	0,015	0,009	0,009
Б.4 П.15	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.16	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.17	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.18	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018
Б.4 П.19	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.4 П.20	0,012	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.5 П.21	0,006	0,0075	0,0075	0,0075	0,0045	0,0075	0,0075	0,0075
Б.5 П.22	0,006	0,012	0,012	0,009	0,012	0,006	0,003	0,012
Б.5 П.23	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.5 П.24	0,015	0,015	0,015	0,015	0,009	0,015	0,015	0,015
Б.5 П.25	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.6 П.26	0,009	0,006	0,006	0,006	0,003	0,006	0,006	0,006

Б.6 П.27	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.6 П.28	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.29	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.30	0,006	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,012	0,012
Б.7 П.31	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.32	0,006	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015
Б.8 П.33	0,006	0,012	0,012	0,012	0,009	0,012	0,012	0,012
Б.8 П.34	0,009	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015
Б.8 П.35	0,006	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Итого	0,4002	0,4572	0,4467	0,4212	0,4017	0,4392	0,4335	0,4512
Итого с пк 1	0,32016	0,36576	0,35736	0,33696	0,32136	0,35136	0,3468	0,36096
Итого с пк 2	0,192096	0,219456	0,214416	0,202176	0,192816	0,210816	0,20808	0,216576
Итого с пк 3	0,0384192	0,0438912	0,0428832	0,0404352	0,0385632	0,0421632	0,041616	0,0433152
Итого с пк 4	0,01152576	0,01316736	0,01286496	0,01213056	0,01156896	0,01264896	0,0124848	0,01299456

**Приложение 27 Иерархия бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» по значимости
до применения концепции спиральной динамики**

Корпоративное управление	0,01316736
Управление проектами	0,01299456
Стратегическое управление	0,01286496
Управление маркетингом	0,01264896
Разработка и проектирование новой продукции	0,0124848
Финансово-экономическое управление	0,01213056
Продажа продукции клиентам по индивидуальному заказу	0,01161216
Управление качеством	0,01156896
Управление персоналом	0,0115344
Послепродажное обслуживание клиентов	0,01152576
Закупка, в т.ч. доставка материалов для пр-ва продукции на заказ	0,01135296
IT обеспечение	0,0112752
Юр. обеспечение	0,01126656
Продажа продукции розничным покупателям	0,01126656
Продажа продукции оптовым покупателям	0,01126656
Производство продукции для клиентов по индивидуальному заказу	0,01113696
Обслуживание производства, в т.ч. промышленная безопасность	0,01109376
Закупка, в т.ч. доставка готовой продукции стороннего производства для перепродажи	0,01100736
Хранение и отгрузка готовой продукции стороннего производства для перепродажи	0,01074816
Закупка, в т.ч. доставка материалов для производства типовой продукции на склад	0,01070496
Отгрузка продукции клиенту под заказ	0,01061856
АХО (обеспечение головного офиса), в т.ч. секретариат, охрана, клининг	0,01057536
Производство продукции для хранения на складе	0,01031616
Бухгалтерское обеспечение	0,0100224
Хранение типовой продукции собственного производства на складе	0,00975456
Хранение и отгрузка материалов для производства продукции на заказ	0,00971136
Доставка готовой типовой продукции собственного производства для хранения на складе	0,00962496
Хранение материалов для производства типовой продукции на склад	0,00958176

Приложение 28 Результаты структуризации бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» после применения концепции
спиральной динамики

Вид бизнес- процесса	Пр-во продукции для кл. по инд. заказу	Пр-во продукции для хранения на складе	Продажа продукции кл. по инд. заказу	Продажа продукции опт. пок.	Продажа продукции роз. пок.	Закупка, в т.ч. доставка готовой прод. стор. произв. для перепродажи	Закупка, в т.ч. доставка материалов для пр-ва прод. на заказ	Доставка гот. тип. прод. соб. пр-ва для хранения на складе	Закупка, в т.ч. доставка мат. для пр- ва типовой прод. на склад	Хранение и отгрузка мат. для пр- ва прод. на заказ
Б.1 П.1	0,009	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,006	0,006	0,009
Б.1 П.2	0,0075	0,006	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,006	0,006	0,0075
Б.1 П.3	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.1 П.4	0,018	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012
Б.1 П.5	0,009	0,009	0,015	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.1 П.6	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087
Б.2 П.7	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012
Б.2 П.8	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.2 П.9	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.3 П.10	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018
Б.3 П.11	0,009	0,009	0,012	0,012	0,012	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.3 П.12	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075
Б.3 П.13	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.14	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.4 П.15	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.16	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012	0,018	0,012
Б.4 П.17	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,012	0,012
Б.4 П.18	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.4 П.19	0,0075	0,0075	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,0075	0,009	0,009
Б.4 П.20	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,006	0,003	0,006	0,003
Б.5 П.21	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045
Б.5 П.22	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.5 П.23	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012

Б.5 П.24	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009	0,009	0,009
Б.5 П.25	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.6 П.26	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.6 П.27	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,009	0,009
Б.6 П.28	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.29	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.30	0,003	0,003	0,006	0,006	0,006	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.7 П.31	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.32	0,015	0,015	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015	0,006	0,015	0,006
Б.8 П.33	0,012	0,009	0,009	0,006	0,006	0,009	0,012	0,006	0,009	0,006
Б.8 П.34	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.8 П.35	0,009	0,009	0,006	0,006	0,006	0,009	0,009	0,006	0,009	0,006
Итого	0,3747	0,3492	0,3882	0,3852	0,3792	0,3702	0,3852	0,3312	0,3597	0,3342
Итого с пк 1	0,29976	0,27936	0,31056	0,30816	0,30336	0,29616	0,30816	0,26496	0,28776	0,26736
Итого с пк 2	0,179856	0,167616	0,186336	0,184896	0,182016	0,177696	0,184896	0,158976	0,172656	0,160416
Итого с пк 3	0,0359712	0,0335232	0,0372672	0,0369792	0,0364032	0,0355392	0,0369792	0,0317952	0,0345312	0,0320832
Итого с пк 4	0,01438848	0,01340928	0,01490688	0,01479168	0,01456128	0,01421568	0,01479168	0,01271808	0,01381248	0,01283328

Пк 1=

0,8

Пк 2 = 0,6

Пк 3 = 0,2

Пк 4 = 0,4

Продолжение приложения 28 Результаты структуризации бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» после применения концепции спиральной динамики

Вид бизнес-процесса	Хранение и отгрузка гот. прод. стор. пр-ва для перепродажи	Отгрузка прод. клиенту под заказ	Хранение мат. для пр-ва тип. прод. на склад	Хранение тип. прод. соб. пр-ва на складе	Об-е пр-ва, в т.ч. пром. безоп.	АХО (обесп. гол. офиса), в т.ч. секретариат, охрана, клининг	Бух. обеспечение	Юр. обеспечение	IT обеспечение	Упр. персоналом
Б.1 П.1	0,009	0,009	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.1 П.2	0,0075	0,0075	0,006	0,006	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.1 П.3	0,006	0,006	0,006	0,006	0,012	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
Б.1 П.4	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018
Б.1 П.5	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
Б.1 П.6	0,0087	0,0087	0,0087	0,0087	0,0072	0,0027	0,0015	0,0042	0,0015	0,0015
Б.2 П.7	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.2 П.8	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.2 П.9	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012
Б.3 П.10	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,018
Б.3 П.11	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,003	0,012	0,012	0,006
Б.3 П.12	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,0075	0,003	0,003	0,0045	0,0045	0,0075
Б.3 П.13	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.4 П.14	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.15	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
Б.4 П.16	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.17	0,018	0,018	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.4 П.18	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018
Б.4 П.19	0,009	0,0075	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.4 П.20	0,012	0,012	0,003	0,003	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.5 П.21	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0045	0,0075	0,0075
Б.5 П.22	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,006	0,009	0,006	0,006	0,009
Б.5 П.23	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,012	0,018	0,018

Б.5 П.24	0,009	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015
Б.5 П.25	0,012	0,012	0,018	0,018	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.6 П.26	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,003
Б.6 П.27	0,009	0,012	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,009	0,009
Б.6 П.28	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,012	0,018
Б.7 П.29	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.30	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,006	0,006	0,006	0,006	0,009
Б.7 П.31	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
Б.7 П.32	0,006	0,006	0,006	0,006	0,015	0,009	0,009	0,009	0,015	0,009
Б.8 П.33	0,006	0,009	0,006	0,006	0,009	0,006	0,009	0,009	0,009	0,006
Б.8 П.34	0,006	0,009	0,006	0,006	0,009	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.8 П.35	0,006	0,006	0,006	0,006	0,009	0,006	0,009	0,009	0,009	0,006
Итого	0,3612	0,3687	0,3297	0,3357	0,3762	0,3612	0,348	0,3792	0,3915	0,3915
Итого с пк 1	0,28896	0,29496	0,26376	0,26856	0,30096	0,28896	0,2784	0,30336	0,3132	0,3132
Итого с пк 2	0,173376	0,176976	0,158256	0,161136	0,180576	0,173376	0,16704	0,182016	0,18792	0,18792
Итого с пк 3	0,0346752	0,0353952	0,0316512	0,0322272	0,036115	0,0346752	0,033408	0,0364032	0,037584	0,037584
Итого с пк 4	0,01387008	0,01415808	0,01266048	0,01289088	0,014446	0,01387008	0,0133632	0,0145613	0,0150336	0,0150336

Б.6 П.27	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Б.6 П.28	0,018	0,018	0,018	0,012	0,012	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.29	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Б.7 П.30	0,006	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,012	0,012
Б.7 П.31	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,018	0,018
Б.7 П.32	0,006	0,015	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015	0,015
Б.8 П.33	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,012	0,012
Б.8 П.34	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,015
Б.8 П.35	0,006	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009	0,009
Итого	0,3987	0,4332	0,4227	0,4002	0,4017	0,4182	0,4275	0,4512
Итого с пк 1	0,31896	0,34656	0,33816	0,32016	0,32136	0,33456	0,342	0,36096
Итого с пк 2	0,191376	0,207936	0,202896	0,192096	0,192816	0,200736	0,2052	0,216576
Итого с пк 3	0,0382752	0,0415872	0,0405792	0,0384192	0,0385632	0,0401472	0,04104	0,0433152
Итого с пк 4	0,01531008	0,01663488	0,01623168	0,01536768	0,0154253	0,01605888	0,016416	0,01732608

**Приложение 29 Иерархия бизнес-процессов ООО «СВЕТОГРАД» по значимости
после применения концепции спиральной динамики**

Упр. проектами	0,01732608
Корп. управление	0,01663488
Разработка и проектирование новой продукции	0,016416
Стратегическое управление	0,01623168
Управление маркетингом	0,01605888
Управление качеством	0,01542528
Финансово-экономическое управление	0,01536768
Послепродажное обслуживание клиентов	0,01531008
Управление персоналом	0,0150336
IT обеспечение	0,0150336
Продажа продукции клиентам по индивидуальному заказу	0,01490688
Закупка, в т.ч. доставка материалов для производства продукции на заказ	0,01479168
Продажа продукции оптовых покупателей	0,01479168
Юридическое обеспечение	0,01456128
Продажа продукции розничным покупателям	0,01456128
Обслуживание производства, в т.ч. промышленная безопасность	0,01444608
Производство продукции для клиентов по индивидуальному заказу	0,01438848
Закупка, в т.ч. доставка готовой продукции стороннего производства для перепродажи	0,01421568
Отгрузка продукции клиенту под заказ	0,01415808
Хранение и отгрузка готовой продукции стороннего производства для перепродажи	0,01387008
АХО (обеспечение головного офиса), в т.ч. секретариат, охрана, клининг	0,01387008
Закупка, в т.ч. доставка материалов для производства типовой продукции на склад	0,01381248
Производство продукции для хранения на складе	0,01340928
Бухгалтерское обеспечение	0,0133632
Хранение типовой продукции собственного производства на складе	0,01289088
Хранение и отгрузка материалов для производства продукции на заказ	0,01283328
Доставка готовой типовой продукции собственного производства для хранения на складе	0,01271808
Хранение материалов для производства типовой продукции на склад	0,01266048

Приложение 30 Основные преимущества и недостатки предприятий второго порядка

Преимущества	Недостатки
1. Эволюционная цель, реальная ценность для людей – бизнес со смыслом. 2. Сотрудники предприятия рассматриваются как часть бизнес-успеха, а не как ресурс или винтик в механизме. Человек – это самостоятельная личность, со своим потенциалом и потребностями. 3. Отсутствие длинных иерархических пирамид при внедрении решений – высокая скорость реакции на вызовы рынка. 4. Сотрудничество, уважение, согласие, высокая вовлеченность сотрудников, мотивация, тщательное исследование конфликтов. 5. Клиентоориентированность, высокое качества продукта – отвечают своим именем. 6. Прозрачность, свобода действий, полный доступ к корпоративной информации, самоорганизация высокого уровня. 7. Гибкий рабочий график, комфортные условия труда, отсутствие долгих совещаний, свобода для лидера – возможность отлучиться, не думая о предприятии.	1. Отсутствие должностных инструкций, отсутствие повышений по службе, отсутствие иерархии как таковой. Начальников на предприятии заменяют лидеры, наставники или командные коучи. Иерархия предприятия напоминает нейросеть, где сотрудники сами устанавливают связи друг с другом. 2. Минимальное или полное отсутствие планирования. Отсутствуют KPI, но есть метрики на каждую зону ответственности. Присутствует постоянное планирование целей, но они могут меняться в процессе движения к ним. При этом данные прозрачны и доступны всем. 3. Сложность в построении эффективно функционирующей системы самоуправления на предприятии, основанного на доверии и ответственности. Чем больше численность персонала, тем выше сложность. Отсутствие централизованного управления в кризисных ситуациях. Высокий риск принятия губительного коллективного решения. 4. Сложность в поиске сотрудников, поиск кадров может быть бесконечный, часть людей все время будет отсеиваться. Людей с доминирующим уровнем второго порядка в мире очень мало (примерно до 5%). При формировании штата сложно предпочесть близкие по мировоззрению кадры профессионалам. 5. Риск неэффективности процессов, рабочие процессы могут организовывать люди, у которых нет нужного опыта или уровня подготовки. 6. Злоупотребления полномочиями среди сотрудников. Если на предприятии нет четко установленных должностных обязанностей, регламентов, политики и т.п., то бизнес оказывается без законных инструментов воздействия на работника. Зачастую наличие инструкций, регламентов и т.д. – требование закона. 7. Невозможно сразу перейти на уровни второго порядка, не пройдя все предыдущие уровни концепции спиральной динамики, т.к. развитие ценностей происходит последовательно.

	Быстрое внедрение принципов предприятий второго порядка приводит к недолговечным изменениям или вообще откату на более нижний уровень. 8. Для процветания предприятия в стране необходима сильная и стабильная экономика, а также высокая нравственная культура населения. Внешняя среда предприятия существенно влияет на внутреннюю.
--	---

Приложение 31 Влияние внешней среды на внутреннюю среду предприятия

Факторы, определяющие сложность внешнего окружения	Уровень концепции спиральной динамики	Описание
Государственное регулирование	Синий	Высокий уровень регулирования рынка органами власти.
Нерыночные угрозы	Красный	Нерыночные условия для бизнеса (коррупция), высокий уровень угроз нерыночного характера (рэккет, рейдерство, военные действия, стихийные бедствия).
Потребители	Красный	Незрелый рынок, потребители непритязательны. Есть возможность пренебрегать требованиями клиентов.
	Синий	Потребности стандартизированы для широкого круга потребителей, спектр предложений ограничен.
	Оранжевый	Потребности дифференцированы, широкий спектр предложений. Потребитель хочет выбирать лучшее. Предприятие вынуждено ориентироваться на определенные группы потребителей с однородными потребностями, сегментировать рынок.
	Зеленый	Персонализация потребностей, узкая специализация. Предприятие стремится дойти до каждого потребителя и удовлетворить его индивидуальные потребности.
Продукты	Красный	Выбор продуктов на рынке ограничен.
	Синий	Предприятие производит стандартные продукты / услуги. Рынок производителя бери, что дают.
	Оранжевый	На каждую товарную позицию на рынке есть десятки и сотни торговых марок. Для успеха бизнеса нужно хорошо знать как потребителей, так и конкурентов.
	Зеленый	Продукты / услуги предприятия обладают уникальными свойствами, конкуренты не могут дать аналогичное предложение потребителям.
Технологии	Красный	Технологии производства не отличаются высокой сложностью. В производстве преобладает ручной труд.
	Синий	Индустриальные технологии, возможно конвейер.
	Оранжевый	Применение информационных технологий в производстве и коммерческих процессах является важным фактором успеха конкуренции.
	Зеленый	Креативные подходы в проектировании и разработке, аналитические методы, искусственный интеллект. Главный ресурс – знания.
Конкуренция	Красный	Предприятие не испытывает значимого давления конкурентов, всем хватает места на рынке.

	Синий	Предприятие является монополистом или производственным предприятием в составе холдинга.
	Оранжевый	Высокий уровень конкуренции, на рынке есть множество конкурентов, предлагающие аналогичные продукты и услуги.
	Зеленый	Рынок глубоко дифференцирован. Есть возможность занять квази-монопольное положение в отдельных сегментах рынка.
Человеческие ресурсы	Красный	Большинство работников выполняют неквалифицированную ручную работу (погрузка, сортировка, упаковка и пр.).
	Синий	Большинство работников выполняют работу, не требующую высокой квалификации (водитель, кассир, машинист и пр.).
	Оранжевый	Преобладающее число работников предприятия заняты в процессах управления, продаж, обслуживания клиентов.
	Зеленый	Большинство сотрудников предприятия имеет высокую квалификацию (программисты, дизайнеры, конструкторы, аналитики и пр.).

Приложение 32 Проявление уровней концепции спиральной динамики в различных ситуациях на предприятии

Уровень концепции спиральной динамики	Ситуации на предприятии	Описание ситуации на разных уровнях концепции спиральной динамики
Бежевый, лидер уровня отсутствует	Освоение новой работы	Человек на новом месте работы, пытающийся сделать хоть какую-то работу, ориентируясь на имеющиеся документы и свои представления, но в целом не понимающий правильность выполнения работы и ее результаты, боящийся при этом обратиться за помощью к кому бы то ни было [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, практически не имеющий опыта работы в прошлом, недавно устроившийся на работу. Первоочередной задачей для человека будет освоиться на новом незнакомом месте, понять каким должно быть поведение, чтобы находиться в сравнительной безопасности. Все люди проходят через этот этап при трудоустройстве на новое место, но на данном уровне важным является только понимание зоны безопасности. А на предприятии в этот момент ждут от человека гораздо большего [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Главное на этом уровне для сотрудника выживание, что, как правило, означает пренебрежение интересами предприятия и действие только в своих интересах [57].
	Сдача проекта	Человек, который недавно стал вести проекты, сталкивающийся с большим количеством недостаточно понятных ему замечаний, а порой и с недостаточно компетентными представителями со стороны заказчика, и для которого сдача проекта вызывает страх. Окончательное принятие проекта приносит большое облегчение [57].
	Конфликты	На предприятии могут присутствовать лишь отдельные проявления данного уровня в людях, когда под угрозой находится удовлетворение их базовых потребностей, к примеру увольнение работника в тяжелой жизненной ситуации. Поведение человека на бежевом уровне может быть агрессивным, но также может быть бегство или подчинение. Но тем не менее, этот уровень очень важен, он представляет собой фундамент, на котором строятся следующие вышестоящие уровни концепции спиральной динамики [57].
	Написание предложения клиенту	Формулирование предложения по первому попавшемуся образцу, лишь бы сделать, при этом переживая за результат. Задача уровня удержаться на рабочем месте [57].
	Риски и успехи на предприятии	На уровне выживания в одиночку все успехи и риски зависят только от самого человека [57].
	Интерпретация понятий	Хорошо все, что удовлетворяет инстинкты, способствует выживанию. Плохо все, что ведет к смерти [57].

	«хорошо» и «плохо»	
Фиолетовый, лидер уровня – старейшина приглядывает за коллективом как заботливый отец	Освоение новой работы	Человек на новом месте работы, чувствующий поддержку коллег, но за пределами поддерживающего коллектива по-прежнему ощущающий волнение, тревогу, опасения и т.д. Человеку объяснили, как именно нужно выполнять эту работу, и попросили впредь обращаться к коллегам за помощью, на предприятии так принято [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, уверенный, что на предприятии есть группы, члены которой оказывают помощь и поддержку друг другу. Границы групп могут совпадать с отделом или подразделением, а могут и не совпадать. Группы принимают не каждого человека. Задача человека влиться в группу, стать в ней своим, а для этого необходимо найти человека из такой группы и наладить с ним отношения. Некоторые небольшие предприятия в целом находятся на данном доминирующем уровне. Уровень является подходящим при определенных целях для некоторых видов бизнеса, если каждая рабочая группа самодостаточна и производит конечный продукт, а деятельность предприятия является регулярной с гарантированным доходом [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Ответственность работника на этом уровне состоит в выполнении привычных действий согласно принятым традициям на предприятии, избегая замечаний со стороны руководства. Неустойчивый фиолетовый уровень на предприятии может спровоцировать падение в бежевый уровень где понимание ответственности сводится к обеспечению выживания [57].
	Сдача проекта	Человек, научившийся реагировать на разного рода замечания со стороны заказчика. Например, на одни замечания – писать объяснительные, на другие – обращаться к начальнику и т.д. При этом содержание ответов на замечания должно быть разным, в одних случаях надо дать согласие на доработку в определенные сроки, в других случаях – отказаться и т.д. Но человек остается до конца не понимающим почему в одних случаях ответы на эти замечания принимают, а в других случаях нет и почему в итоге проект принимают [57].
	Конфликты	На этом уровне решение конфликтов осуществляется согласно обычаям. Для решения конфликтов в определенных конфликтных зонах предполагаются социально подходящие способы решения. В случае невозможности решения конфликта обычаями предполагается обращение к авторитетному лицу, который и должен решить конфликт. Лицо решающее конфликт может действовать из принципов более высокого уровня концепции спиральной динамики [57].
	Написание предложения клиенту	Формулирование предложения по существующему на предприятии образцу, консультируясь у опытного авторитетного коллеги и передав ему на утверждение в итоге [57].
	Риски и успех на предприятии	Небольшой, как правило, семейный бизнес в непонятной и потенциально агрессивной внешней среде. Успех, связанный с вознаграждением, делится на всех, но не поровну, а по старшинству или авторитету. Лидер выделяет каждому справедливую долю. Риски на этом уровне делятся на всех.

		Подобное восприятие может быть и у людей, работающих на большом предприятии. Также бывают и попытки создать небольшой автономный отдел с данными принципами, но, как правило, успех данного отдела на предприятии маловероятен [57].
	Интерпретация понятий «хорошо» и «плохо»	Хорошо — когда кто-то жертвует себя интересам коллектива. Плохо — когда кто-то выделяется из коллектива, не как все, единоличник, эгоист, открыто выступает против или открыто паразитирует (пользуется всеми благами, но при этом ничего не делает) в коллективе [57].
Красный, автократия, лидер - командующий самостоятелен но принимает решения и определяет направление движения	Освоение новой работы	Человек, задумывающийся над тем, что работу можно делать по-другому, а не только так, как ему объяснили коллеги. Человек уверенно с упорством, быстро, но без аккуратности и особо не задумываясь, предпринимает разные попытки выполнения работы другими способами, при этом возникают как успехи, так и неудачи [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, знающий, как с помощью силы можно изменить внешний мир, со своими идеями и амбициями создать что-то принципиально новое и получить признание окружающих. На этом уровне часто находятся начинающие свою карьеру люди, но также могут находиться и люди с опытом, которые могут мыслить и понимать людей только своего или нижестоящих уровней. Задача - не строить ошибочные иллюзорные ожидания при трудоустройстве, считая себя умнее других. Ведь даже способные люди в новом коллективе могут не получить тот успех, на который надеялись [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Ответственность работника на этом уровне состоит в достижении успеха в выполнении своей задачи (совершении подвига), невзирая на обстоятельства особенно на начальной стадии развития предприятия [57].
	Сдача проекта	Человек, сдающий проект, уверен в его совершенстве, а вина во всех недочетах с его позиции лежит в основном на представителях со стороны заказчика, пытающихся скрыть свой непрофессионализм замечаниями (предоставили неполные данные, несвоевременно ответили и т.д.). Как правило, на сдаче проекта такой человек ведет себя жестко и припоминает представителям заказчика все случаи. Конкуренты нередко объявляются врагами. Под сильным напором зачастую проект оказывается принятым. Но следующей совместной деятельности не предвидится, человек и сам этого не хочет. Испорченные отношения его мало волнуют, как и другие непринятые проекты [57].
	Конфликты	На этом уровне конфликты, как правило, происходят в открытом противостоянии с победой сильнейшего. Но не всегда, в одном случае стороны конфликта понимают заранее кто будет победителем и проигравший идет на уступки, в другом случае считают поединок не уместным и идут к арбитру, как на предыдущем уровне. На результат конфликта оказывает влияние состояние внутренней и внешней среды. Если из внешней среды исходит угроза, то лучшим решением будет отложить конфликт и объединиться для решения более серьезной внешней проблемы.

		Конфликт может быть разрушительным если противоборствующие стороны представляют двух владельцев предприятия. Признание поражения ведет к потере авторитета и может привести к распаду предприятия [57].
	Написание предложения клиенту	Формулирование своего собственного предложения, проигнорировав образцы и незамедлительно отправив [57].
	Риски и успех на предприятии	Лидер, приводящий предприятие к успеху, по своему усмотрению распределяет все плоды этого успеха. Все сотрудники такие правила принимают как должное. По мнению самого лидера, он не может совершать ошибки, поэтому и рисков, связанных с неопределенностью и ошибочными решениями, нет. Но есть риск столкнуться на пути с сильными конкурентами, воспринимаемыми как враги, которые одолеют предприятие силой или коварством и хитростью [57].
	Интерпретация понятий «хорошо» и «плохо»	Хорошо - все, что делает доблестный и сильный человек. Добро всегда побеждает зло. Кто победил — тот и добро. Плохо- проявление слабости в моменты, когда надо было принимать решение, делать, действовать, сражаться [57].
Синий, лидер – позиционный, авторитетный, властный, компетентный руководитель	Освоение новой работы	Человек, понимающий, что нужно не только выполнять и осуществлять проверку основной работы, но и обращать внимание на детали. Скорость выполнения работы при этом теряет важность. Что требует описания работы, т.е. написание регламента. Регламент все время дорабатывается, и работа отныне осуществляется только по нему, что дает возможность делегировать эту работу другому человеку [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, понимающий важность порядка, четкой организации, регламентов, дисциплины, распределения обязанностей и т.д. Первоочередная задача на этом уровне – изучить регламенты, относящиеся к должностным обязанностям, познакомиться с сотрудниками, с которыми необходимо будет взаимодействовать по выполнению работы по регламентам. Человек на работе воспринимается прежде всего, как должность. Проявление инициативы должно происходить только в том объеме, который предусмотрен должностными обязанностями [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Ответственность работника на этом уровне предусматривает правильное, качественное выполнение своих должностных обязанностей по регламентам и согласно установленным срокам [57].
	Сдача проекта	Человек, задумывающийся не просто о сдаче проекта, но и о его реализации. Вся деятельность должна происходить согласно регламентам. Регламенты при этом должны быть своевременно сформированы, согласованы, исполнены всеми причастными к проекту людьми. В итоге постепенно проект сдается и реализуется [57].
	Конфликты	На этом уровне предполагается, что на хорошо выстроенном предприятии конфликтов быть не может. Но если конфликт все же возникает, то решается с помощью правил и регламентов, т.е. определяется какая точка зрения является более правильной.

		Арбитром может выступить вышестоящий по иерархии руководитель. В ряде случаев для решения проблемы обращаются в специальные инстанции: профильный комитет, третейский суд. Но компетентных и авторитетных людей может быть не так много и, как правило, у них всегда много работы, а серьезная проблема требует глубокого погружения в ситуацию [57].
	Написание предложения клиенту	Формулирование предложения по всем правилам, регламентам, формам, утвержденным на предприятии с привлечением других если это предусмотрено, предварительно проверив входит ли эта работа в свои должностные обязанности, далее согласовав готовое предложение с руководством перед отправкой в установленном порядке [57].
	Риски и успех на предприятии	На предприятии, имеющем четкую иерархию и действующего по регламентам, распределены доли вознаграждений на всех работников в случае успеха. Они описаны в регламентах, также, как и все риски, которые предполагают коллективную ответственность. Успех достигается за счет компетентности и качественного планирования, учитывающего все риски. Сотрудники такого предприятия негативно относятся если кто-то хочет себе большую долю вознаграждения, ведь эта работа входит в служебные обязанности, за выполнение которых итак начисляется заработная плата [57].
	Интерпретация понятий «хорошо» и «плохо»	Хорошо - все, что сделано в соответствии с кодексом чести, правилами, законами. Делай, что должен — и будь, что будет. Плохо - все, что нарушает принятый кодекс чести, правила, законы. Все, что не разрешено — запрещено [57].
Оранжевый, лидер – стратегический и ориентированный на успех и результат; предприниматель; интеллектуальный эксперт; старший партнер, открыто обсуждающий идеи со своим коллективом	Освоение новой работы	Человек, участвовавший в разработке регламента, хорошо разбирающийся, быстро находящий нетривиальные ошибки в своей работе. Работа превращается в борьбу за личное первенство, за нахождение как можно большего количества ошибок. При этом простую работу человек уже пытается делегировать [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, умеющий добиваться своих целей, используя для этого различные инструменты, для которого работа на предприятии всего лишь ступень в карьере с конкретными ожиданиями по статусу и зарплате. Первоочередной задачей этого уровня будет понять формальную и неформальную структуру предприятия и действовать в зависимости от ситуации в рамках своих интересов: помогать предприятию двигаться к его целям по получению прибыли или с целью продвижения в карьере втянуться в конкурентную борьбу с другими сотрудниками при безразличии к самому предприятию и уверенности, что так поступают все успешные люди [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Ответственность на этом уровне предполагает достижение конечного результата при решении задачи, с учетом всех возникающих трудностей и при необходимости с использованием нестандартных способов решения. Это требует понимания для чего осуществляется та или иная задача в рамках целей предприятия [57].
	Сдача проекта	Человек, понимающий интересы, выгоду людей, принимающих проект. Человек учитывает интересы всех людей, даже задачи людей по обнаружению недочетов в проекте, к примеру, для

		снижения стоимости проекта. Человек, проводя переговоры, ищет разумный компромисс для удовлетворения интересов всех людей, участвующих в принятии проекта. Таким образом, часто проект принимается достаточно быстро. Будет ли проект реализован, обычно человека волнует мало, только если это не интерес, людей, принимающих проект. Тогда человек сделает все что необходимо для успешной реализации проекта [57].
	Конфликты	На этом уровне конфликты бывают скрытными и решаются не только прямым диалогом, но и путем применения различных уловок, хитростей, махинаций, угроз силовых методов и т.д. С целью предотвращения силового решения конфликтов, поиска компромисса разрабатываются правила и регламенты, предусматривающие законные действия по урегулированию разногласий. Но при этом навыки использования лазеек, обходных путей, брешей считается нормальным для успешной деятельности. Компромиссы на этом уровне предполагают взаимную выгоду и взаимные уступки, но после выявления всех нюансов такого компромисса он может оказаться поражением [57].
	Написание предложения клиенту	Первый этап формулирования предложения - определение критериев успеха лично для исполнителя, второй этап – сбор информации для подготовки предложения, привлечение других исполнителей при необходимости, оценка собственного вклада в работу, третий этап – подготовка предложения с пониманием реализуемости и будущих проблем, последний этап – согласование и отправка предложения в максимально привлекательном для клиента виде [57].
	Риски и успех на предприятии	Успех от предпринимательской деятельности достигается хорошим знанием внешней среды, умением найти в ней точки взаимодействия и получить большой эффект от этого. Люди представляют две группы: предприниматели, самостоятельно принимающие решения как осуществлять деятельность и по каким правилам, и все остальные, способные выполнять только привычные задачи. Люди во второй группе, как правило, синего уровня, они не несут риски и не претендуют на вознаграждение в случае успеха, их берут к себе на работу предприниматели за определенную заработную плату, иногда могут выплачиваться премии с целью мотивации. Вознаграждение в случае успеха, как и все риски делятся между предпринимателями по договоренности [57].
	Интерпретация понятий «хорошо» и «плохо»	Хорошо - все, что приводит к честному успеху в соответствии с критериями честности, определенными обществом. Плохо - если успех достигнут нечестно. Сдаться на этом уровне нехорошо, легче не станет [57].
Зеленый, демократический стиль лидерства, лидер - координатор обращает внимание на	Освоение новой работы	Человек, хорошо понимающий цель своей работы (для кого нужна эта работа, кто конечные потребители). На первое место встает качество работы, а не просто нахождение максимального количества ошибок. К работе подключается команда, человек делится своими знаниями и умениями, а все замеченные ошибки выписывают и отслеживают [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, которому интересна работа на предприятии, приносящая пользу людям, со стремлением внести вклад в данное общее дело.

каждого и работает на равных со всеми, содействующий и вдохновляющий руководитель		Работа на других предприятиях для него это вынужденная необходимость. Первоочередной задачей уровня будет осознать общие ценности и вести себя в соответствии с ними, присоединиться к общему движению. При этом доминирующем уровне на предприятии присутствует равноправие, размываются границы функционального разделения, есть наставничество [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Ответственность сотрудника на этом уровне заключается в принятии миссии предприятия, приносящую пользу миру и действию в соответствии с этим. Предприятие ориентируется на долгосрочное сотрудничество с клиентами, не допускается использование покупателей в своих интересах и манипулировании ими. Большая часть доходов предприятий на этом уровне идет на расширение деятельности и вознаграждение работников, а меньшая на дивиденды акционерам или учредителям. Система распределения доходов и вознаграждения работникам в целом является прозрачной и считаемой работниками справедливой. Доверие и поддержка атмосферы прозрачности на предприятии также частично лежит на сотрудниках. Недостатком уровня являются проблемы с результативностью, т.е. успех на этом уровне не является гарантированным. С целью достижения успеха необходим непрерывный мониторинг движения к результату. Еще одним недостатком является продолжительное принятие решений консенсусом [57].
	Сдача проекта	Человек, ощущающий удовлетворение от осознания того, что проекты приносят пользу людям и становятся частью этого мира. Проект создается и воплощается в жизнь совместными усилиями в коллективе. Люди, излишне критикующие созданный проект, сомневающиеся в его реализации, встающие на пути общего дела, отрицаются и по возможности устраняются [57].
	Конфликты	На данном уровне принятие решений по конфликту осуществляется путем консенсуса при уважении мнения всех заинтересованных сторон. В разногласиях часто поступают предложения об улучшении и альтернативные варианты решения проблемы. Все вовлеченные в деятельность люди должны разобраться в проблеме и попытаться прийти единому мнению [57].
	Написание предложения клиенту	Формулирование совместного коллегиального предложения при поддержке друг друга с учетом пользы, приносимой предприятию миру. При этом фокус внимания направлен на устную передачу информации, а не на формальные документы [57].
	Риски и успех на предприятии	На этом уровне отрицаются риски, появляется уверенность в том, что совместная работа хороших людей обязательно вознаграждается. При этом плохие люди – это редкость, чаще встречаются просто не понимающие, которых при должном объяснении можно привлечь к работе. Вознаграждение в случае успеха делится поровну или по потребностям. Если путь к успеху оказывается слишком тернистым с множеством трудностей, то возникают несколько вариантов развития событий. Оставаться на этом же уровне и считать, что всякое может случиться и смириться, что можно и не получить доли общего успеха. Или деградировать на предыдущие уровни, которые часто

		пробуждаются во время трудностей, происходит диссонанс. Возникают требования по распределению долей за выполненную часть работы (синий уровень), и по признанию вклада в виде предложенных идей и осуществленных действий (оранжевый уровень). И если есть, что делить, люди хотят получить свое вознаграждение здесь и сейчас, не вкладывая свои средства в дальнейшем. В данных ситуациях часто возникают конфликты между людьми [57].
	Интерпретация понятий «хорошо» и «плохо»	Хорошо - служить обществу, целиком отдаваться великой идее. Плохо - быть вероотступником, нарушить присягу, служить другой идее [57].
Желтый, лидер с системным мышлением – интегратор, олицетворяющий воплощенную культуру, руководит нелинейно, всегда дает возможность каждому решать за себя	Освоение новой работы	Человек, осознающий, что для более качественного выполнения работы ему нужно выделить критичный функционал, который в определенное время подлежит постоянной проверке, выглядящий не как жесткий регламент, а как небольшой чек-лист. Для каждого вида работы выделяется дополнительный чек-лист с постоянным внесением изменений. Проверку чек-листов осуществляют члены команды, а человек осуществляет только ту работу, которая требует специальных умений и отвечает за ведение чек-листов. С этого уровня человек начинает понимать все предшествующие уровни и умеет находить подход к людям любого этапа развития [57].
	Вхождение в коллектив	Человек, нашедший свое место в команде, осуществляющий свою работу в достижении ее целей. Задача заключается в понимании целей общего дела и своего вклада в это общее дело, соотношения своих целей и возможностей со своим ожидаемым на предприятии вкладом. А далее скоординировать свой личный вклад с вкладом других людей, распределив функции, обязанности, зоны ответственности. Предприятие на доминирующем желтом уровне отличается от предприятия на доминирующем зеленом уровне более сложной внутренней структурой. Если человек еще не достиг желтого уровня, на предприятии ему помогут развиваться до этого уровня, а не желающему прогрессировать человеку на предприятии остаться можно только в очень исключительных особых случаях [57].
	Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	Ответственность сотрудника на этом уровне заключается в видении возможностей и решения проблем с проявлением инициативы при условии предварительного уведомления о своих намерениях и отсутствии возражений, объясняющих нанесение конкретного вреда. При этом необходимо учесть общие цели предприятия, приносящей пользу миру, поддерживая принцип прозрачности и принимая во внимание все договоренности и риски [57].
	Сдача проекта	Человек, хорошо понимающий цели проекта и ожидания всех заинтересованных в проекте сторон. Успехом является достижение целей и подтверждения всех ожиданий, связанных с результатом проекта в постоянно меняющемся мире. Постоянное изменение внешней среды также влечет за собой изменение целей и ожиданий от проекта. Поэтому в процессе создания и реализации проекта на практике все изменения отслеживаются и

		приводятся в соответствие с проектом. При возникновении сложностей для решения проблемы привлекаются все заинтересованные в проекте стороны [57].
	Конфликты	На этом уровне также, как и на предыдущем уважается мнение всех, кого касается принимаемое решение по конфликту. Но при этом исключается требование единогласного коллективного согласия с принимаемым решением. Учитывается лишь отсутствие возражений, т.е. то, что принимаемое решение не должно принести никому вреда в его деятельности по достижению общих целей предприятия. Именно общие цели предприятия должны служить ориентиром при принятии решений. Для эффективного решения конфликтных ситуаций также могут применяться соответствующие процедуры и регламенты. Право окончательного вынесения решения закрепляется за человеком, в чьей зоне ответственности находится область принятия данного решения и самим исполнителем. Как правило, это один и тот же человек [57].
	Написание предложения клиенту	Формулирование коллективного предложения с нацеленностью на результат, выделив минимальный жизнеспособный продукт, решающий проблемы клиента, но без соревнования за признание принципиального личного вклада каждого [57].
	Риски и успех на предприятии	На этом уровне признается тот факт, что у людей разные способности, возможности и свои потребности в вознаграждении. Каждый в команде, дополняющих друг друга людей и объединенных общей целью, делает свой вклад в достижение цели и преодоление рисков. Риски принимаются и разделяются, как и успех. Понятие «делить» на этом уровне имеет другое значение, чем на предыдущих уровнях. На предшествующих уровнях данное понятие означало «разделить на части», а на желтом уровне – «переживать совместно». На желтом уровне присутствует понимание для чего успех каждому члену коллектива, ценится свобода воли, признается непостоянство и изменчивость людей. Например, человек может прекратить работу, наметив себе другую цель. Но для этого надо исполнить текущие обязательства, обещания и внести изменения в договор. В таких условиях неопределенности в договорах и устных обещаниях заранее предусматриваются и оговариваются сроки, процедуры, позволяющие изменить или расторгнуть текущую деятельность. На этом уровне происходит стирание или вообще исчезновение границ между коммерческими и некоммерческими организациями, а также хобби и бизнесом или другой деятельностью [57].
	Интерпретация понятий «хорошо» и «плохо»	Начиная с желтого уровня понятия добра и зла стирается. Все есть разные грани добра. Все люди изначально добрые. Просто многие из них несчастливые, так как несбалансированное проявление их картины мира заставляет поступать так, а не иначе [57].
Бирюзовый, синергист	Освоение новой работы	Человек, предвидящий и анализирующий всевозможные сценарии развития событий, глубоко и детально понимающий все происходящие процессы, эргономику работы, потребности клиентов, сроки выполнения своих операций в различных вариантах и т.д. [57].

Вхождение в коллектив	Человек, имеющий обширное представление о целях предприятия, движениях к этим целям во взаимодействии разных групп, людей и внешней среды, обеспечивающей деятельность предприятия как составляющей эволюционного развития мира в целом. Человек, работая на предприятии, считает себя частичкой целого эволюционного развития, ощущаемого на нескольких уровнях – личном, групповом, в рамках предприятия и мира в целом. Вместе с тем, собственный вклад может быть многогранен при участии в нескольких ролях [57].
Ответственность (ожидания предприятия от сотрудника)	На этом уровне направленность смещается с оперативного решения проблем в сторону глобального видения мира. Мир представляется сложной сетевой взаимосвязанной структурой. Ответственность заключается в многостороннем позиционировании себя, группы, команды, предприятия в целом в этой структуре, осознавая свой вклад в улучшение этого мира [57].
Сдача проекта	Человек, понимающий все многообразие и единство мира (процессы, явления, системы и т.д.), осознающий, что проект является лишь частью чего-то более крупного, например, другого проекта или движения, а результат проекта должен вписаться в большую и развивающуюся систему. При этом все заинтересованные в проекте стороны тоже являются лишь частью большой социальной системы в определенный период времени. Таким образом, результат проекта должен не просто достигнуть цели и оправдать все возложенные на него ожидания, но и стать частью общей системы и развиваться вместе с ней [57].
Конфликты	Принятие решений по конфликту осуществляется таким же образом, как и на предыдущем желтом уровне, но предположительно с еще более глубоким пониманием всей ситуации в рамках многостороннего понимания всех протекающих в мире взаимосвязей причин и следствий [57].
Написание предложения клиенту	Разработка совместного с заказчиком предложения для решения его проблем в бизнесе с учетом многофокусного взаимосвязанного видения всех процессов, происходящих в мире [57].
Риски и успех на предприятии	На этом уровне существует множество инициатив (команд), действующих по-разному, самостоятельно работающих со своими рисками и успехами, но образующих одно большое совместное движение, ощущая себя его частью. Каждая команда может разделять успех с другими участниками в других командах, если другая команда помогает им в случае риска и трудностей. На этом уровне все очень неформально, т.к. при высокой степени изменений трудно поддерживать официальные договоренности, в особенности при вкладе большого количества участников и очень отсроченном успехе [57].

Приложение 33 Акт о внедрении результатов диссертационного исследования в
деятельность ООО «СВЕТОГРАД»



Общество с ограниченной ответственностью

Светоград

603010, Нижегородская обл. г Нижний Новгород, ул
Украинская, д. 86А, офис 10
e-mail: svetogradnn@gmail.com
ИНН 3444191480 КПП 346101001 ОГРН 1123444000404,
Р/с 40702810729380001493 ФИЛИАЛ
"НИЖЕГОРОДСКИЙ" АО "АЛЬФА-БАНК"
БИК 042202824 Кор. Счет 30101810200000000824

Исх. № *155* от 07.04.2025 г.

В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.26
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

АКТ

**о внедрении результатов диссертационного исследования
Григорьевой Юлии Александровны**

Рекомендации, предложенные в диссертационном исследовании Григорьевой Юлии Александровны, обладают актуальностью, представляют практический интерес для предприятия и успешно внедрены в практику деятельности ООО «СВЕТОГРАД». В частности, в деятельности предприятия использованы теоретические положения, выделены бизнес-процессы и производственные цепочки, а также внедрен методический инструментарий по применению концепции спиральной динамики, включающий авторский алгоритм по управлению бизнес-процессами на производственном предприятии с учетом корпоративной культуры и его оценку с помощью функционально-стоимостного анализа. Разработанный методический инструментарий, внедренный на предприятии, включает диагностику предприятия, определение соответствующего доминирующего уровня для каждого бизнес-процесса, общего доминирующего уровня предприятия, уровней сотрудников и анализ их взаимодействия, а также структуризацию бизнес-процессов производственного предприятия на основе их универсальной расширенной многокритериальной классификации, позволяющей определить наиболее значимые бизнес-процессы для глубокого анализа деятельности производственного предприятия и определение инструментов управления, характерных для каждого уровня, необходимых для усиления определенных уровней в бизнес-процессах.

Григорьева Юлия Александровна в период 2019-2024 гг. проводила регулярные обучающие и консультационные встречи с руководством и персоналом предприятия.

Рекомендации, разработанные в диссертационном исследовании Григорьевой Юлии Александровны, представляют важность для предприятия и способствуют повышению эффективности деятельности бизнес-процессов и предприятия в целом.

Директор
ООО «СВЕТОГРАД»



Шишкина К.В.

В Диссертационный совет
Д ПНИПУ.08.26
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

ИП Петренко Станислав
Александрович, ИНН 343659084308,
403886,
обл. Волгоградская, г. Камышин,
бмкр, д.1, кв. 77,
р/с 40802810701000012371, в банке
ЮЖНЫЙ Ф-Л ПАО
"ПРОМСВЯЗЬБАНК",
БИК 041806715, к/с
30101810100000000715

Исх. № 357 от 07.04.2025 г.

АКТ

о внедрении результатов диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны

Результаты диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны внедрены в практику деятельности ИП Петренко С.А. В частности, применены теоретические положения, выделены бизнес-процессы и производственные цепочки, а также внедрен алгоритм управления бизнес-процессами на производственном предприятии, включающий разработанный авторский методический инструментарий с применением инструментов корпоративной культуры на основе концепции спиральной динамики, а также его оценку с помощью функционально-стоимостного анализа.

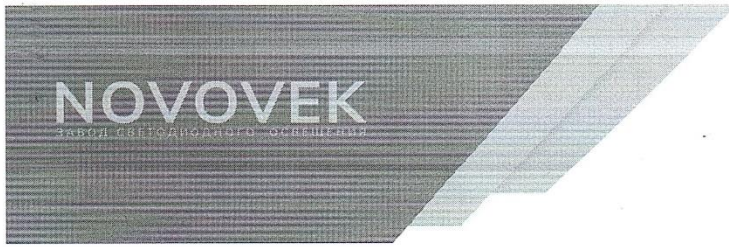
Григорьева Юлия Александровна в период 2019-2024 гг. проводила регулярные обучающие и консультационные встречи с руководством и персоналом ИП Петренко С.А.

Внедрение алгоритма управления бизнес-процессами с учетом применения инструментов на основе концепции спиральной динамики, а также его оценка с помощью функционально-стоимостного анализа, способствовало повышению эффективности функционирования бизнес-процессов ИП Петренко С.А.

Генеральный директор
ИП Петренко С.А.



/Петренко С.А./



196084, город Санкт-Петербург,
вн.тер.г.муниципальный округ Измайловское,
ул Красуцкого, дом 4Б литер Б, помещение 4-Н офис 2
+7(812)985-13-48; e-mail: info@novo-vek.ru ИНН
7810735246/КПП 783801001 ОГРН 1187847209813,
р/с 4070 2810 8323 3000 2460 Банк: ФИЛИАЛ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ» АО «Альфа-банк» БИК:
044030786 Кор.счёт: 3010 1810 6000 0000 0786

Исх. № *203* от 07.04.2025 г.

В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.26
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

АКТ о внедрении результатов диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны

Диссертационное исследование Григорьевой Юлии Александровны имеет несомненную научную и практическую ценность для ООО «Светоград-СПБ» поскольку рассматривает актуальную для организации тему, направленную на изучение механизма управления бизнес-процессами и его практическую реализацию на производственном предприятии.

Данное диссертационное исследование было рассмотрено в ООО «Светоград-СПБ», были приняты в реализацию теоретические положения, методический инструментарий по управлению бизнес-процессами на производственных предприятиях с применением инструментов корпоративной культуры на основе концепции спиральной динамики, а также алгоритм управления бизнес-процессами и его оценку с помощью функционально-стоимостного анализа.

Апробация положений диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны способствует развитию и повышению эффективности деятельности предприятия в современных условиях.

Директор
ООО «Светоград-СПБ»



Павлов С.А.



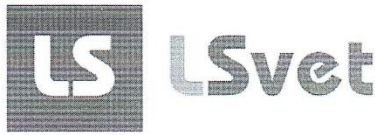
192289, Санкт-Петербург, пр-т
Девятого Января, д. 57



8 (812) 98-51-348



info@novo-vek.ru



Общество с ограниченной ответственностью
"ЛИБЕРТИ СВЕТ"

115516, ГОРОД МОСКВА, УЛИЦА ПРОМЫШЛЕННАЯ, ДОМ
11, ПОМЕЩЕНИЕ XXIV КОМНАТА 7А +7(916)133-29-51;
zakaz@l-svet.com, libsve@mail.ru, oolibertysvet@gmail.com
ИНН 9724006290/КПП 772401001 ОГРН 1207700082743,
р/с 40702810029080002625 ФИЛИАЛ «НИЖЕГОРОДСКИЙ» АО
«АЛЬФА-БАНК»
к/с 30101810200000000824, БИК 042202824

Исх. № 167 от 07.04.2025 г.

В Диссертационный совет Д ПНИПУ.08.26
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

АКТ о внедрении результатов диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны

Результаты диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны обладают теоретической и практической значимостью, отвечают требованиям стратегии развития ООО «Либерти свет» и применяются в работе по внедрению процессного подхода в деятельность предприятия. А именно, были приняты в работу теоретические положения в области управления бизнес-процессами, в т.ч. рассмотрена сущность понятия «бизнес-процесс», его свойства и характеристики, основные правила выделения бизнес-процессов на производственном предприятии и их классификация. Также в настоящий момент на предприятии внедряются отдельные элементы методического инструментария по управлению бизнес-процессами на производственных предприятиях с применением инструментов корпоративной культуры на основе концепции спиральной динамики. В частности, осуществляется диагностика предприятия, выполняется работа по определению соответствующего доминирующего уровня для каждого выделенного бизнес-процесса, общего доминирующего уровня предприятия, уровней сотрудников и проводится анализ их взаимодействия, а также выявляется степень выполнения условий для изменения уровня, ступень на пути перехода от одного уровня к другому, вариация степени изменения уровня и определяются инструменты управления, характерные для каждого уровня. Наряду с этим, в ООО «Либерти Свет» в настоящее время осуществляется внедрение методики проведения функционально-стоимостного анализа с целью оценки эффективности функционирования бизнес-процессов с применением концепции спиральной динамики.

Результаты внедрения данных положений диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны демонстрируют положительные изменения в деятельности ООО «Либерти Свет», в частности повышается вовлеченность сотрудников, улучшаются коммуникации, создается эффективная корпоративная культура, совершенствуется стратегическое планирование и управление ресурсами, что ведет к повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

Директор
ООО «Либерти свет»



Якимченко А.В.



ООО «М-ЛАЙТ»

ИНН 7807236303 КПП 780701001 ОГРН 1197847239920

Юр. адрес: 198206, город Санкт-Петербург, улица Пионерстроя, дом 23 литер б, помещение 4-н, оф. 26
Головной офис (фактический адрес): 198206, г. Санкт-Петербург, ул. Пионерстроя, дом 23 литер б, пом. 4-н, оф. 26
тел. +7 (812) 241-68-57

Исх. № 58
от 07.04.2025 г.

В Диссертационный совет ДПНИПУ.08.26
на базе ФГАОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет»

АКТ

о внедрении результатов диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны

Результаты диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны применяются деятельности ООО «М-ЛАЙТ»:

- при внедрении процессного подхода в деятельность предприятия;
- при совершенствовании корпоративной культуры с применением инструментов концепции спиральной динамики;
- при проведении оценки эффективности деятельности предприятия с применением методики функционально-стоимостного анализа с учетом концепции спиральной динамики.

Результаты внедрения диссертационного исследования Григорьевой Юлии Александровны демонстрируют изменения в деятельности предприятия, а именно повышают эффективность функционирования процессов, качество продукции и услуг, а также усиливают конкурентоспособность и развивают эффективную корпоративную культуру.

Генеральный директор
ООО «М-ЛАЙТ»



Барух М.В.