

Business Studio 3.6

система бизнес-моделирования





Управление компанией похоже на управление кораблем...

Необходимо выбрать цель и проложить к ней оптимальный курс, необходимо организовать слаженную, четкую работу команды. Определение текущего положения, предсказывание и быстрая реакция на угрозы – все это важно и для корабля, и для компании. Чтобы вести корабль твердой рукой, у капитана есть надежные, проверенные временем инструменты – карты, компас, штурвал. Сегодня мы можем предложить такие же инструменты и для управления бизнесом. Стратегические карты для прокладывания курса, модели бизнес-процессов для организации работы сотрудников, ключевые показатели результативности для контроля текущей ситуации – эти и другие инструменты включены в систему бизнес-моделирования **Business Studio 3.6**.

Создание эффективной системы управления в Business Studio

Система бизнес-моделирования Business Studio разработана специально для поддержки полного цикла создания эффективной системы управления компанией: «Проектирование – Внедрение – Контроль – Анализ», позволяя решать следующие задачи:



Применение Business Studio:

Система Business Studio успешно применяется в проектах:

- Проектирование и документирование системы управления
- Внедрение информационных систем
- Внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO

Ключевые пользователи:

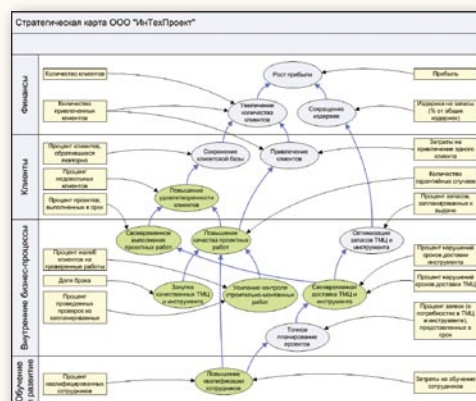
Система предназначена для руководителей, специалистов отделов организационного развития, консультантов в области управления и информационных технологий, специалистов в области качества. Регламентирующая документация, получаемая на выходе, используется сотрудниками всех подразделений.

Формализация стратегии

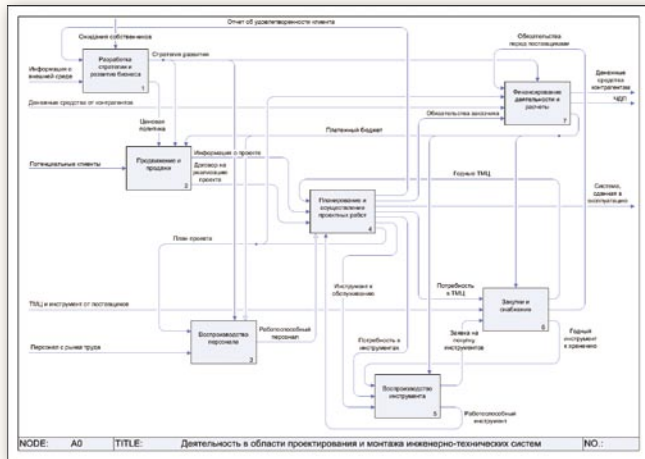
Цели, которые ставит перед компанией собственник, являются отправной точкой для формирования стратегии развития. В стратегии выбираются виды деятельности, рынки, и формулируются те ключевые конкурентные преимущества, за счет которых компания должна добиться успеха. Важно понимать, что стратегия может быть успешно реализована только тогда, когда ее понимают руководители и сотрудники компании. Описывая стратегию в упорядоченной форме, мы повышаем вероятность ее успешной реализации. Хорошо зарекомендовавшим себя инструментом представления процесса реализации стратегии в удобном виде является сбалансированная система показателей ССП (Balanced ScoreCard, BSC), разработанная Робертом Капланом и Дейвидом Нортоном.

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые.

Business Studio позволяет компаниям быстро провести формализацию своей стратегии, выделить и зафиксировать на стратегической карте дерево целей компании, разработать показатели достижения этих целей. Показатели для наглядности могут быть размещены на диаграмме стратегической карты. Для каждого показателя задаются целевое значение и дата, к которой нужно его достигнуть, а также план достижения в разбивке по выбранному периоду измерения. Можно назначить сотрудников, которые будут иметь право на контроль значений конкретного показателя, а также определить лицо, ответственное за внесение значений.



Проектирование бизнес-процессов

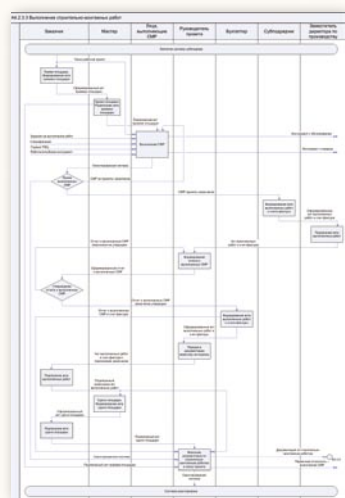


Имея формализованную стратегию, можно приступить к проектированию бизнес-процессов компании, то есть определить ту деятельность, которую сотрудники компании должны осуществлять для реализации стратегии и достижения поставленных целей.

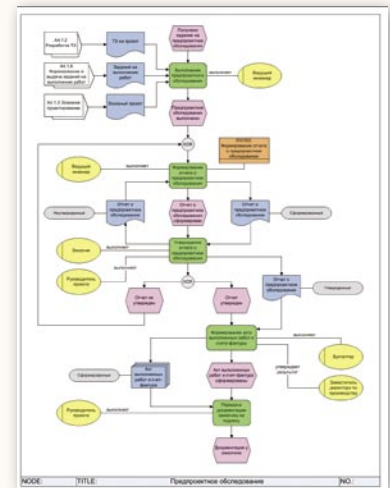
Business Studio позволяет как построить комплексную иерархическую модель деятельности компании, так и описать ряд отдельных процессов. Для этого в распоряжение бизнес-аналитика предоставляются наиболее популярные и удобные нотации моделирования: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC (Event Driven Process Chain).

Нотацию IDEF0 целесообразно использовать для построения иерархической модели бизнес-процессов

верхнего уровня, а нотации Процесс, Процедура и EPC – для моделирования процессов нижнего (операционного) уровня. Business Studio позволяет менять нотацию моделирования при переходе с описания процессов верхнего уровня к описанию процессов нижнего уровня.



В соответствии с процессным подходом для процесса задаются: Владелец процесса, Исполнители процесса, Входы и Выходы, Требования к срокам выполнения и ряд других параметров. Сочетание наглядных графических нотаций и параметров процессов обеспечивает максимально комфортную работу бизнес-аналитика от начала проектирования до выпуска регламентирующей документации.



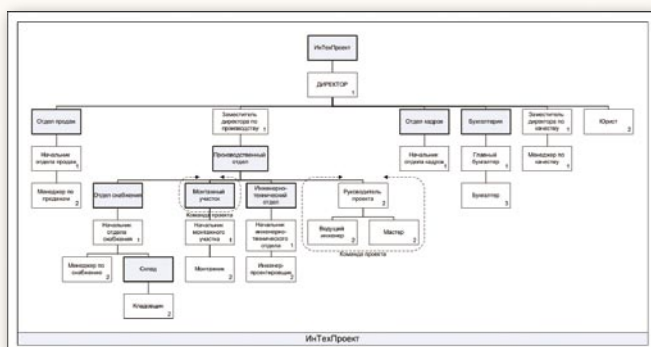
Для каждого процесса можно определить набор ключевых показателей эффективности (KPI). В качестве KPI можно использовать показатели из сбалансированной системы показателей или создать новые.

Правила выполнения бизнес-процессов автоматически фиксируются в документе «Регламент бизнес-процесса».

Проектирование организационной структуры

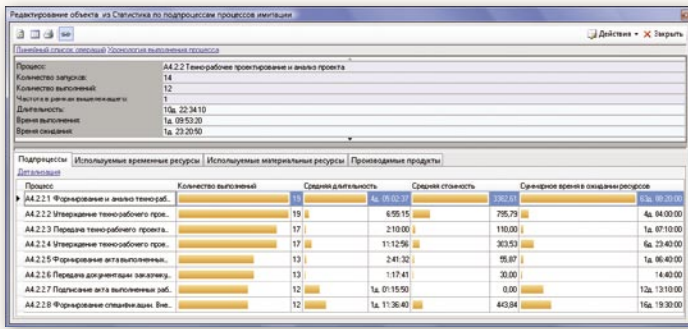
Организационная структура является результатом распределения обязанностей (зон компетенции, полномочий и ответственности) внутри компании. Параллельно или после проектирования бизнес-процессов Business Studio позволяет сформировать иерархическую организационную структуру. Создание оргструктуры возможно как в справочнике, так и непосредственно на организационной диаграмме.

Место подразделений в организационной структуре, их права и обязанности, взаимодействие с другими подразделениями и показатели для оценки эффективности деятельности автоматически фиксируются в документе «Положение о подразделении». Для сотрудников такими документами являются Должностные инструкции.



Сколько специалистов той или иной должности должно быть в подразделении - наиболее часто встающий перед бизнес-аналитиком вопрос. Business Studio на основе информации о занятости сотрудника в бизнес-процессах рассчитывает рекомендуемое количество специалистов. Полученное значение бизнес-аналитик заносит в свойства должности для формирования штатного расписания. Количество специалистов в соответствии со штатным расписанием можно вывести на диаграмму организационной структуры, а также в Положение о подразделении.

Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ

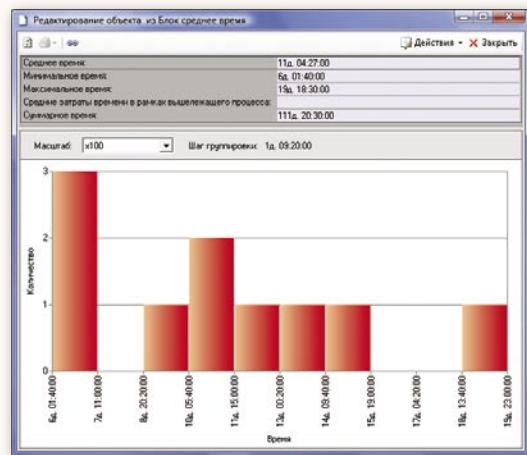


Потребность в оптимизации деятельности возникает в компании регулярно. Как правило, она вызвана недостаточной эффективностью бизнес-процессов – большим временем выполнения или высокими затратами. Business Studio позволяет оптимизировать время и стоимость выполнения процессов, используя методики имитационного моделирования и функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Business Studio обеспечивает имитацию выполнения процесса или группы процессов в

условиях, максимально приближенных к реальным. В результате проведения имитационного моделирования и ФСА можно:

- оценить средние значения и разброс ключевых параметров процесса;
- найти самые затратные или самые длительные процессы;
- найти «бутылочные горлышки» – перегруженные ресурсы, к которым постоянно выстраивается очередь операций, в результате чего они задерживают выполнение всех процессов;
- получить рекомендацию о необходимом количестве ресурсов;
- найти ресурсы с низкой загрузкой;
- проанализировать производство и потребление материальных ресурсов.



Если полученные значения стоимости и времени не устраивают бизнес-аналитика или владельца процесса, можно провести анализ «Что, если?». Для этого необходимо перепроектировать бизнес-процессы или добавить ресурсы и снова провести имитацию. Всю полученную в результате имитации статистическую информацию можно сохранить и вызвать на просмотр в любой момент, поэтому бизнес-аналитику остается только выбрать версию бизнес-процесса с наилучшими показателями.

Разработка ТЗ на внедрение информационных систем

На сегодняшний день автоматизация является одним из самых распространенных способов повышения эффективности бизнес-процессов компании. Автоматизация позволяет кардинально повысить скорость передачи информации между исполнителями, снизить время выполнения операций, а также уменьшить количество допустимых ошибок.

Основная задача при внедрении информационных систем (ИС) – обеспечить наилучшее соответствие применяемых систем бизнес-процессам компании. Business Studio позволяет спланировать автоматизацию бизнес-процессов: сформировать реестр функций информационных систем, указать функции информационных систем, поддерживающие выполнение бизнес-процессов. Те функции, которые еще не реализованы или отсутствуют в информационной системе, получают специальный признак.

Вся информация о необходимой автоматизации фиксируется в документе «Техническое задание на создание информационной системы». Оно включает в себя следующие разделы:

1. Описание автоматизируемых бизнес-процессов организации, используемые в них функции ИС.
2. Перечень необходимой функциональности ИС.
3. Перечень будущих рабочих мест пользователей ИС.
4. Перечень необходимых отчетов, которые должны формироваться в ИС.

Техническое задание при необходимости дополняется другими разделами и передается ИТ-службе.

4.3. Автоматизируемые работности

4.3.1. Исполнители

№	Функция	Процесс	Исполнитель	Исполнитель ИС
1	Склад	ТЗ	ТЗ	ТЗ

4.3.2. Производственные задачи

№	Функция	Процесс	Исполнитель	Исполнитель ИС
1	Ввод данных	А4.2.1. Ввод данных	А4.2.1. Ввод данных	А4.2.1. Ввод данных
2	Матрица	А4.2.2. Матрица	А4.2.2. Матрица	А4.2.2. Матрица
3	Поддержка проекта	А4.2.3. Поддержка проекта	А4.2.3. Поддержка проекта	А4.2.3. Поддержка проекта

4.3.3. Отчеты

№	Функция	Процесс	Исполнитель	Исполнитель ИС
1	Отчет по проекту	А4.2.4. Отчет по проекту	А4.2.4. Отчет по проекту	А4.2.4. Отчет по проекту

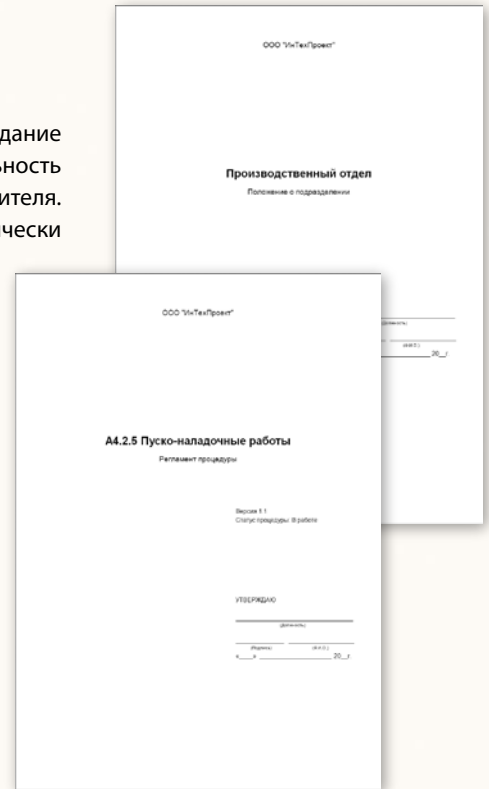
Формирование регламентирующей документации

Важный шаг в цикле проектирования системы управления - создание регламентирующей документации. Чем больше регламентирована деятельность сотрудников, тем меньше неприятных неожиданностей ожидает руководителя. Business Studio кардинально снижает трудоемкость этой работы, автоматически формируя все основные регламентирующие документы организации:

- регламенты бизнес-процессов и процедур;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- описание документооборота.

Документы формируются на основе спроектированных бизнес-процессов и организационной структуры. Любое изменение в модели системы управления автоматически отражается в необходимых регламентирующих документах, поэтому комплект документации всегда поддерживается в актуальном состоянии.

Использование в Business Studio стандартизированных шаблонов позволяет оформить всю документацию в едином стандарте. Для компаний, использующих собственные формы документов, предусмотрена удобная возможность изменения отчетов при помощи Мастера создания отчетов.

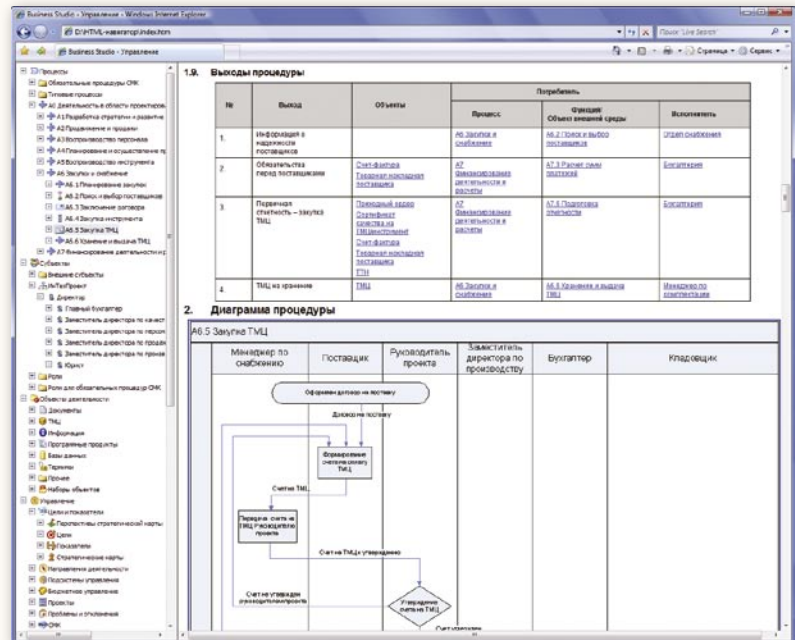


Доведение документации до сотрудников

Даже самые оптимальные бизнес-процессы не смогут работать, если сотрудники не знают правил их выполнения. Поэтому для обеспечения реальной деятельности необходимо довести информацию об обязанностях и правах до конкретных исполнителей с минимальными затратами времени и сил. Для этого система позволяет сформировать:

- Пакет документов в формате Microsoft Word для печати, передачи и ознакомления под роспись сотрудниками предприятия.
- HTML-навигатор – версия пакета регламентирующих документов, предназначенная для размещения на внутреннем портале организации. HTML-навигатор позволяет быстро переходить необходимому документу и проводить анализ информации благодаря поддержке гиперссылок.

В случае изменений в системе управления Business Studio предоставляет возможность быстро обновить как печатный пакет документов, так и HTML-навигатор. В результате работать по новым правилам можно практически сразу после их утверждения.



Передача схем процессов на исполнение в BPM-системы

Важным аспектом моделирования бизнес-процессов в Business Studio является возможность передачи разработанных схем процессов в BPM-систему. BPM-системы – это современный класс информационных систем, позволяющих управлять исполнением бизнес-процессов в реальном времени. Передача схем из Business Studio помогает выполнить значительную часть настройки BPM-системы на исполнение необходимых процессов операционного уровня. Экспорт (а также и импорт) информации осуществляется в формате XPD, являющемся отраслевым стандартом. Таким образом, появляется возможность создать действительно целостную систему управления - от моделирования и регламентации до исполнения и контроля бизнес-процессов.

Контроль показателей

Сбор и контроль значений показателей позволяет компании понять, в правильном ли направлении она движется на пути реализации стратегии и какова эффективность ее бизнес-процессов. Многие предприятия сталкиваются с проблемой обеспечения сбалансированной системы показателей актуальными данными и поддержки ее в рабочем состоянии.

Business Studio обеспечивает своевременный сбор значений показателей с ответственных за их заполнение сотрудников двумя способами:

- **Кокпит**

Кокпит позволяет пользователям вносить значения показателей непосредственно в базу данных. Для обеспечения конфиденциальности и защиты от несанкционированного изменения значений показателя можно назначить пользователям права для работы только со своими показателями.

- **Файлы Microsoft Excel**

Система автоматически рассылает сотрудникам формы отчетов в формате Microsoft Excel по электронной почте, а затем загружает заполненные отчеты в свою базу данных. Кроме того, есть возможность загружать и отчеты, созданные внешней информационной системой.

Контроль значений KPI также реализован двумя способами. Используя Кокпит, руководитель в реальном времени может наглядно увидеть текущее состояние каждого из ключевых показателей деятельности компании – цветовой сигнализатор «Статус». Сигнализатор светится зеленым, когда показатель в пределах заданной нормы, желтым – при выходе в «тревожную» зону, и красным – при попадании в критическую зону значений. Также можно увидеть положение показателя относительно заданных границ. Руководителю демонстрируется тренд показателя – рост или снижение по сравнению с предыдущим периодом.

Для периодического просмотра значений KPI используется HTML-навигатор, в который включены специальные отчеты.

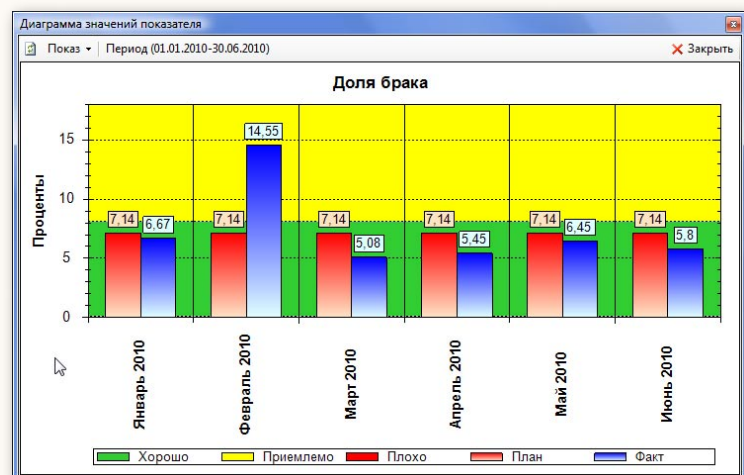
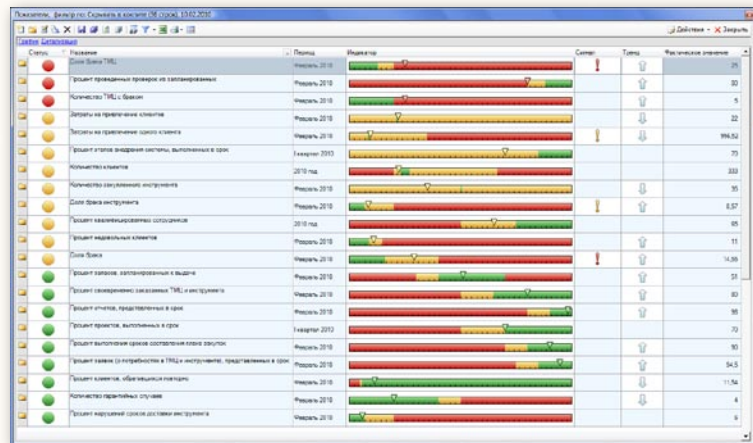
Контроллинг бизнес-процессов на основе данных ИТ-систем

Получение обратной связи от ИТ-систем, поддерживающих исполнение бизнес-процессов, очень важно для бизнес-аналитиков и руководителей. Своевременная информация о реальных, а не планируемых, параметрах протекающих процессов позволяет вовремя вмешаться в ситуацию, исследовать причины и провести оптимизацию. Модуль «Контроллинг бизнес-процессов» предоставляет возможности для автоматического сбора статистических данных о реальном протекании процессов из информационных систем предприятия (BPM, ERP, CRM и других). Он позволяет отслеживать несколько параметров: количество запусков и завершений бизнес-процесса, а также фактическую длительность бизнес-процессов. Полученную информацию можно использовать как для анализа текущей ситуации, так и для настройки модуля функционально-стоимостного анализа и имитации.

Анализ показателей

Разумеется, своевременно узнать об отклонениях – это очень важно. Но еще важнее провести анализ каждого отклонения. Широкие возможности оперативного анализа по каждому из показателей предоставляет Кокпит Business Studio. Можно произвести декомпозицию рассчитываемого показателя вплоть до самого нижнего уровня и найти тот показатель, который вызвал отклонение, после чего приступить к выработке управляющего воздействия.

Также в Кокпите реализован анализ показателей в динамике. Графики показывают состояние показателей по каждому периоду на фоне заданных для периодов границ нормальных и тревожных значений. Наглядное представление трендов показателей позволяет предсказать, будет ли показатель соответствовать норме в следующем периоде, или требуется принять предупредительные меры.

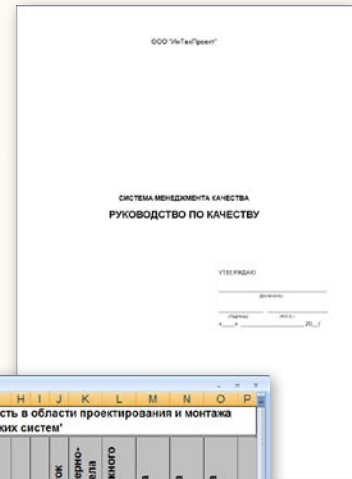


Возможности по внедрению стандартов ISO

Внедрение стандартов ISO дает гарантию получения и использования лучших мировых принципов управления. Business Studio позволяет компании разработать, внедрить и подготовить к сертификации систему управления в соответствии с требованиями стандартов ISO (ISO 9001, ISO 14001 и других).

В соответствии с этими стандартами система управления должна основываться на процессном подходе, постоянно улучшаться и удовлетворять ряду других требований. Business Studio реализует эти принципы, позволяя:

- установить требования и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- разработать цели в области качества;
- описать процессы, выполнение которых будет направлено на достижение поставленных целей, и определить ответственных за их выполнение;
- измерить результативность и эффективность процессов;
- контролировать состояние процессов при помощи контрольных карт;
- спланировать проведение внутренних аудитов, собрать информацию о возникающих несоответствиях, проанализировать их и разработать корректирующие и предупреждающие мероприятия;
- сформировать Матрицы ответственности, Руководство по качеству и другую регламентирующую документацию и поддерживать ее в актуальном состоянии.

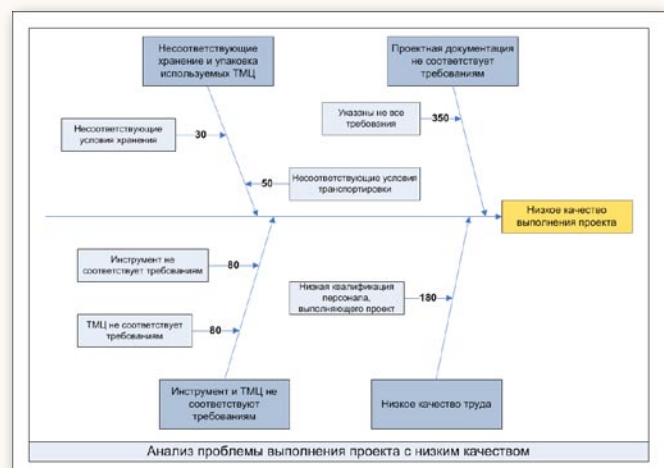


Анализ несоответствий, их последствий и причин возникновения

Одним из принципов стандартов ISO является постоянное улучшение системы управления. Для этого необходимо проводить систематический анализ несоответствий, их последствий, а также причин возникновения. Это позволит оперативно выявлять недостатки, их причины, возможности улучшений, а также планировать изменения и отслеживать их эффективность.

Business Studio предоставляет широкие возможности для проведения такого анализа, включая:

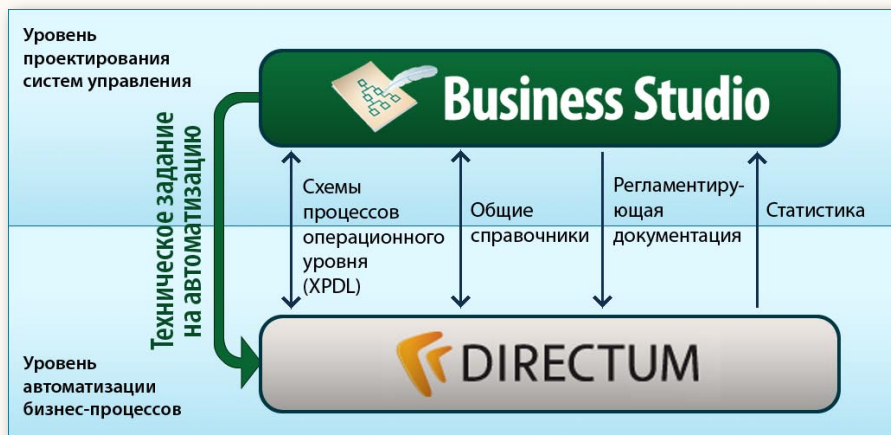
- описание связи несоответствия с его последствиями и причинами при помощи диаграммы Исикавы, что существенно облегчает понимание проблемы;
- оценку значимости и ранжирование последствий несоответствия, а также оценку частоты возникновения и вероятности обнаружения причин несоответствия;
- ранжирование причин, разработку мероприятий по их устранению и повторную оценку после проведения мероприятий;
- формирование документации по результатам анализа.



Таким образом, проведение анализа с применением диаграммы Исикавы позволяет глубоко изучить проблему, выявить все возможные причины ее возникновения и спланировать мероприятия по их устранению.

Интеграция с ECM-системой DIRECTUM

ECM-система DIRECTUM – это система электронного документооборота и управления взаимодействием. В рамках технологического партнерства компании ГК «СТУ» и DIRECTUM (производитель ECM-системы DIRECTUM) создали эксклюзивное интегрированное решение, позволяющее кардинально повысить качество управления предприятием. Интеграция Business Studio и DIRECTUM предоставляет



уникальную возможность построения бесшовной системы управления, включающей моделирование, регламентацию и контроль исполнения бизнес-процессов на основе технологии BPM. Смоделированные в Business Studio бизнес-процессы стало возможным в максимально сжатые сроки автоматизировать при помощи DIRECTUM. Передача данных между системами является двусторонней: они могут обмениваться схемами процессов и общими справочниками; из Business Studio в DIRECTUM передается на согласование и хранение регламентирующая документация; из DIRECTUM в Business Studio – статистические данные о выполнении процессов.

Таким образом, интегрированное решение «Business Studio + DIRECTUM» реализует стратегически правильный алгоритм внедрения информационных технологий «сверху-вниз», а также обеспечивает взаимодействие информационных систем управления предприятием. В результате интеграции сокращаются временные и материальные затраты на построение эффективной системы управления.

Эффекты от использования Business Studio

Для руководителей

Business Studio позволяет создать эффективную компанию, работающую как часы. Все элементы системы управления, спроектированной с помощью Business Studio, логически увязаны друг с другом: от стратегических целей до должностных инструкций конкретных исполнителей.

Построение системы управления компании с помощью Business Studio позволит:

Ускорить достижение стратегических целей

Компания имеет четко сформулированную стратегию, с которой ознакомлены сотрудники. Благодаря регулярному контролю отклонения на пути достижения целей фиксируются на ранней стадии, поэтому корректирующие мероприятия проводятся своевременно.

Повысить прозрачность компании

После применения Business Studio известно, в чем состоит и как осуществляется деятельность компании. Место каждого подразделения в организационной структуре обосновано. Правильность выполнения процессов измеряется с помощью набора показателей KPI, а ответственность за их выполнение персонафицирована.

Снизить затраты и время выполнения бизнес-процессов

Увеличивается производительность труда и сокращаются убытки от неправильных действий сотрудников за счет наличия формализованных бизнес-процессов и четких инструкций: кто, что и когда должен делать. А применение современных методов оптимизации бизнес-процессов – имитационного моделирования и функционально-стоимостного анализа – позволяет получить бизнес-процессы с требуемыми затратами и временем их выполнения.

Сохранить в компании знания о правилах выполнения бизнес-процессов при потере ключевых сотрудников

Если уходит ключевой сотрудник, а правила его работы нигде не зафиксированы, то неизбежны многочисленные сбои в работе, пока новый работник не освоит его функционал. С помощью Business Studio создается база знаний о правилах выполнения бизнес-процессов, что позволяет достаточно легко справиться с этой ситуацией.



66
65
64
63
62
61
60
59
58
57
56
55
54
53
52
51
50
49
48
47
46
45
44
43
42
41
40
39
38
37
36
35
34
33
32
31

Эффекты от использования Business Studio

Для руководителей

Минимизировать время обучения нового персонала

Для обучения нового персонала больше не требуются многочасовой инструктаж и надзор в первые недели работы. Вся необходимую информацию о выполнении своих обязанностей новый сотрудник получает из базы знаний в виде HTML-навигатора и своих должностных инструкций.

Разгрузить руководителей от "текучки" и предоставить им возможность заниматься стратегическими задачами

Как только в компании появляются формализованные бизнес-процессы, руководителю больше не требуется тратить свое время на разрешение нестандартных ситуаций. Во-первых, потому что действия сотрудников в этих ситуациях регламентированы, во-вторых, потому что сотрудники допускают в работе меньше ошибок, для исправления которых требуется участие руководителя.

Снизить трудоемкость работ по проектированию и совершенствованию системы управления в 2-3 раза

Business Studio – удобный рабочий инструмент построения эффективной системы управления. Спроектированные и оптимизированные процессы благодаря интеграции с DIRECTUM быстро и удобно автоматизируются и являются основой совершенствования системы управления компанией.

Для консультантов по управлению

Business Studio позволяет ускорить и повысить качество выполнения всех этапов проекта по описанию и реинжинирингу деятельности организации:

Моделирование бизнес-процессов

Удобная среда моделирования, позволяющая значительно снизить трудоемкость работ. Поддерживаемые нотации удобны для описания процессов верхних и нижних уровней модели. Полученные модели понятны специалистам организации-клиента.



Формирование регламентирующих документов

Ускорение выполнения работ до 80% за счет автоматического формирования документов.

Уточнение требований

Оперативное согласование документов с заказчиком благодаря возможностям HTML-навигатора

Переформирование документов

После внесения полученных замечаний в Business Studio новые варианты отчетов и регламентирующих документов быстро переформируются.

Консалтинговые компании могут увеличить ценность своего предложения, передавая заказчику модель в формате Business Studio для дальнейшего самостоятельного обновления. При выполнении большого количества проектов и значительном штате сотрудников, в Business Studio можно создать базу референтных моделей бизнес-процессов, что позволит существенно сократить сроки аналогичных проектов.

Эффекты от использования Business Studio

Для специалистов по качеству

Разработка и внедрение системы менеджмента качества (СМК) предполагает формирование пакета нормативной документации, соответствующей требованиям стандартов ISO 9000, использование данной документации в повседневной деятельности сотрудников организации, а также ее непрерывную актуализацию.

Применение Business Studio как единой информационной базы позволяет значительно сократить временные и трудовые затраты по созданию системы менеджмента качества, позволяя:

- описать цели и политику в области качества организации;
- выделить и описать бизнес-процессы и процедуры;
- создать регламентирующие документы, описывающие деятельность должностных лиц и подразделений (должностные инструкции, положения о подразделениях) в рамках СМК;
- проводить анализ несоответствий требованиям качества, выявленных при аудите СМК либо обнаруженных на любой стадии жизненного цикла продукта или услуги;
- контролировать состояние процессов при помощи контрольных карт;
- разрабатывать по результатам анализа корректирующие и предупреждающие мероприятия и контролировать их выполнение;
- поддерживать всю нормативную документацию СМК в актуальном состоянии за счет внесения необходимых изменений в Business Studio и переформирования необходимых документов;
- организовать оперативный доступ должностных лиц организации ко всему пакету документации СМК и устранить длительный поиск информации в бумажных документах за счет использования HTML-навигатора.

Для ИТ-специалистов

Специалистам, занимающимся внедрением информационных систем, Business Studio позволяет:

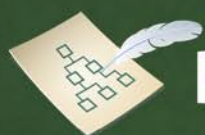
1. Описать автоматизируемые бизнес-процессы.
2. Сформировать техническое задание на создание и внедрение информационной системы.
3. Сформировать инструкции для пользователей или включить описание работы с информационной системой в должностные инструкции.

Таким образом, снижается трудоемкость разработки технического задания на автоматизацию, а также подготовки регламентов работы с информационной системой и инструкций пользователей.



Ключевые преимущества Business Studio

- Простота, удобство и высокая скорость освоения специалистами.
- Использование самых популярных нотаций моделирования бизнес-процессов, понятных исполнителям без дополнительной подготовки: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC.
- Интегрированность: в одном инструменте собраны все востребованные бизнесом методики и технологии: BSC/KPI, моделирование бизнес-процессов, имитационное моделирование, функционально-стоимостной анализ, поддержка СМК.
- Использование в качестве основы системы объектно-ориентированной промышленной платформы, определяющей уникальные возможности системы по построению сложных фильтров, работе с большими объемами данных и неограниченному расширению видов хранимой информации.
- Формирование на выходе конкретизированных регламентирующих документов, не требующих дополнительной доработки.
- Наличие Мастера отчетов, позволяющего легко построить свои собственные или изменить существующие формы регламентирующих документов и отчетов.
- Обеспечение совместной работы над одной бизнес-моделью команды специалистов в рамках одной сети или в режиме off-line.
- Возможность построения бесшовной системы управления благодаря тесной интеграции с ECM-системой DIRECTUM.



Business Studio 3.6

группа компаний
СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ }

Группа компаний

«Современные технологии управления»

Россия, 443090, г. Самара, ул. Антонова-Овсеенко, д. 59 "В", 1 этаж.

Телефон: +7 (846) 202-19-00

mail@businessstudio.ru

www.businessstudio.ru

Партнерская сеть:

Россия

Беларусь

Казахстан

Украина

Кыргызстан

Поиск партнеров в вашем городе:

www.businessstudio.ru/addr