

# **Консалтинг в области информационных систем**

## **Лекция 1 (17)**

# **Лучшие практики и методы анализа информационных систем**

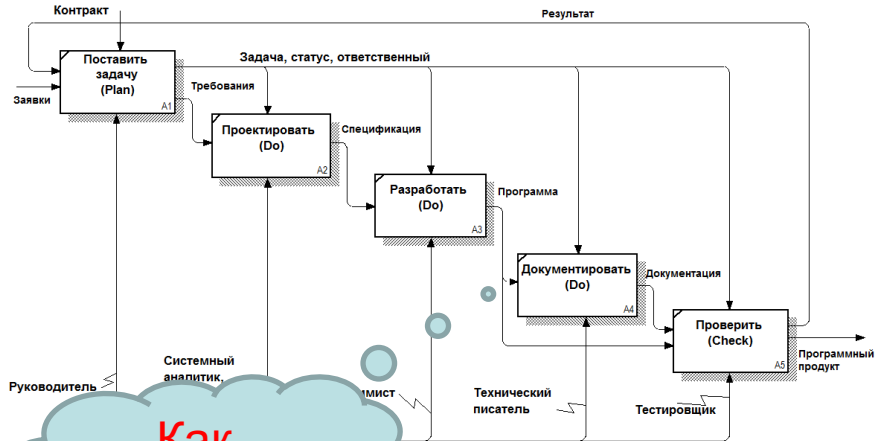
**Овчинников П.Е.**

**МГТУ «СТАНКИН»,**

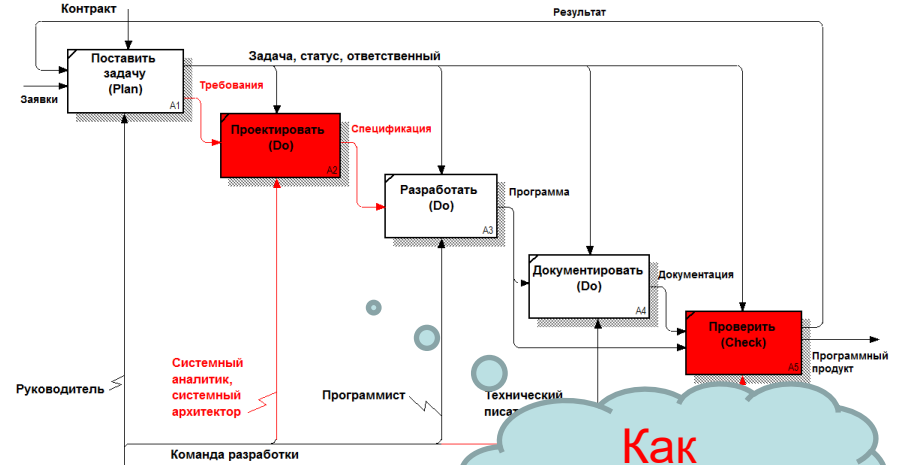
**ст.преподаватель кафедры ИС**

# Проблематика

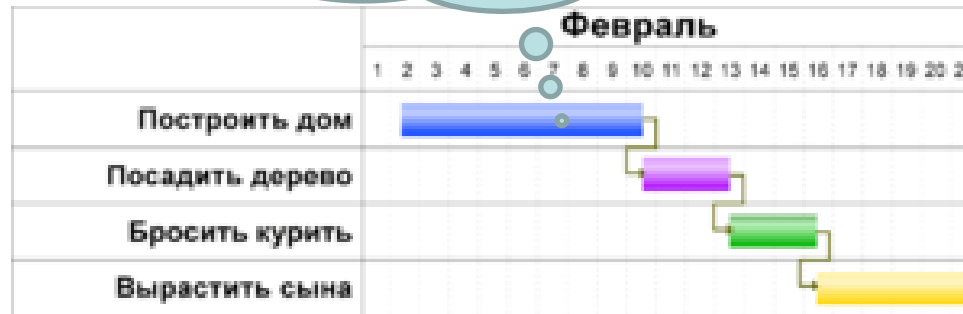
## AsIs (как есть)



## ToBe (как будет)



## ToDo (что сделать?)



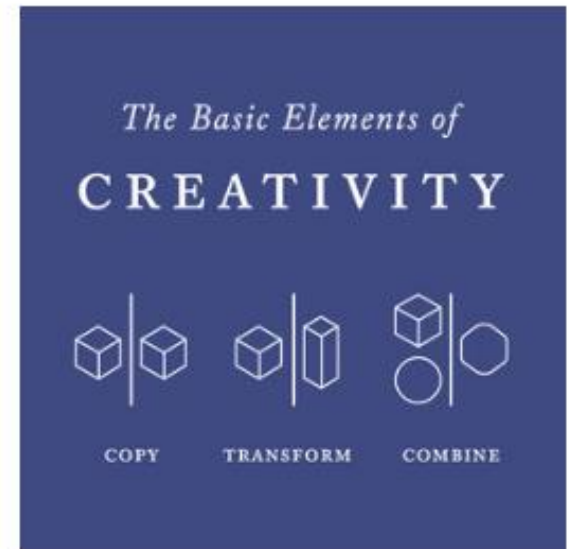
# Проблематика

## Источники идей

Существует множество способов генерации идей (например, метод мозгового штурма), но на практике, как правило, все проще.

Если посмотреть на появляющиеся на рынке стартапы, то можно заметить, что лишь малая часть из них является уникальной, а остальные созданы одним из трех методов, приведенных на рисунке ниже:

- **Копирование** (клонирование): как правило, копируют идею (не продукт)
- **Трансформация**: дополнение существующей идеи
- **Комбинирование**: объединение нескольких идей



# Терминология: консалтинг

**Консалтинг (консультирование)** — деятельность по консультированию **руководителей, управленцев** по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности

Основная задача консалтинга заключается в **анализе**, обосновании **перспектив развития** и **использования научно-технических** и **организационно-экономических решений** с учётом предметной области и проблем клиента

A **consultant** (from Latin: *consultare* "to deliberate") is a professional who provides expert advice in a particular area such as security (electronic or physical), management, education, accountancy, law, human resources, marketing (and public relations), finance, engineering, science or any of many other specialized fields.

A consultant is usually an expert or an experienced professional in a specific field and has a wide knowledge of the subject matter. The role of consultant outside the medical sphere (where the term is used specifically for a grade of doctor) can fall under one of two general categories:

- **Internal consultant:** someone who operates within an organization but is available to be consulted on areas of their specialization by other departments or individuals (acting as clients); or
- **External consultant:** someone who is employed externally to the client (either by a consulting firm or some other agency) whose expertise is provided on a temporary basis, usually for a fee. Consulting firms range in size from sole proprietorships consisting of a single consultant, small businesses consisting of a small number of consultants, to mid- to large consulting firms, which in some cases are multinational corporations. This type of consultant generally engages with multiple and changing clients, which are typically companies, non-profit organizations, or governments.

# Терминология: менеджмент

## ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

### **организация (organization)**

лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их целей

### **высшее руководство (top management)**

лицо или группа людей, осуществляющих руководство и управление организацией на высшем уровне

### **консультант по системе менеджмента качества (quality management system consultant)**

лицо, предоставляющее рекомендации или информацию, помогающие организации при создании системы менеджмента качества

### **менеджмент (management)**

скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией

Термин "менеджмент" иногда относится к людям, т.е. лицу или группе лиц, наделенных полномочиями и ответственностью для руководства и управления организацией. Когда термин "менеджмент" используется в этом смысле, его следует всегда применять с определяющими словами во избежание путаницы с понятием "менеджмент", как комплекс действий, определенный выше. Например, не следует использовать выражение "менеджмент должен ...", в то время как "*высшее руководство* должно ..." допускается к применению

# Терминология: аудит

**Аудит** (от [лат.](#) *audit* — слушает) — в узком смысле деятельность по проведению проверки финансовой (бухгалтерской) отчётности и данных учёта и выражение по результатам такой проверки обоснованного независимого мнения аудитора о достоверности такой отчётности в форме письменного аудиторского заключения.

В широком смысле и в соответствии с обычаями делового оборота, а также деловой лексики, аудит и его синоним **аудиторская проверка** — процедура независимой проверки и оценки отчётности, данных учёта и деятельности организации, а также системы, процесса, проекта или продукта

«**Большой четвёркой**» называют четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие [аудиторские](#) и [консалтинговые услуги](#):

Компания	Выручка	Число сотрудников	Выручка на 1 сотрудника	Год
<a href="#">Deloitte Touche Tohmatsu</a> <sup>[1]</sup>	\$38,8 млрд	263 900	\$147 025	2017
<a href="#">PricewaterhouseCoopers</a> <sup>[2]</sup>	\$35,9 млрд	223 468	\$160 649	2016
<a href="#">Ernst &amp; Young</a> <sup>[3]</sup>	\$31,4 млрд	247 570	\$126 833	2017
<a href="#">KPMG</a> <sup>[4]</sup>	\$25,9 млрд	188 982	\$134 510	2016

# Терминология: лучшие практики

**Лучшая практика** ([англ. Best practice](#)) — формализация **уникального успешного практического опыта**. Согласно идее лучшей практики, в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом.

В литературе по менеджменту англ. термин часто переводится на русский как **передовой опыт**.

## Industry-Specific Process Classification Frameworks®

Each of the below industries has more than one version of the industry-specific process classification framework (PCF). Some have both a members' and a non-members' Excel version, others have older versions, and some are even provided in other languages.

All of the images and links default to the most recent members' version. To access the other versions of the frameworks, simply click on the appropriate image or the hyperlink below it and you'll find alternative links on the next page.

If you have any questions, comments, or feedback, please contact [John Tesmer](#), Open Standards Benchmarking® Director. For a complete list of all the available industry-specific PCFs, [click here](#).



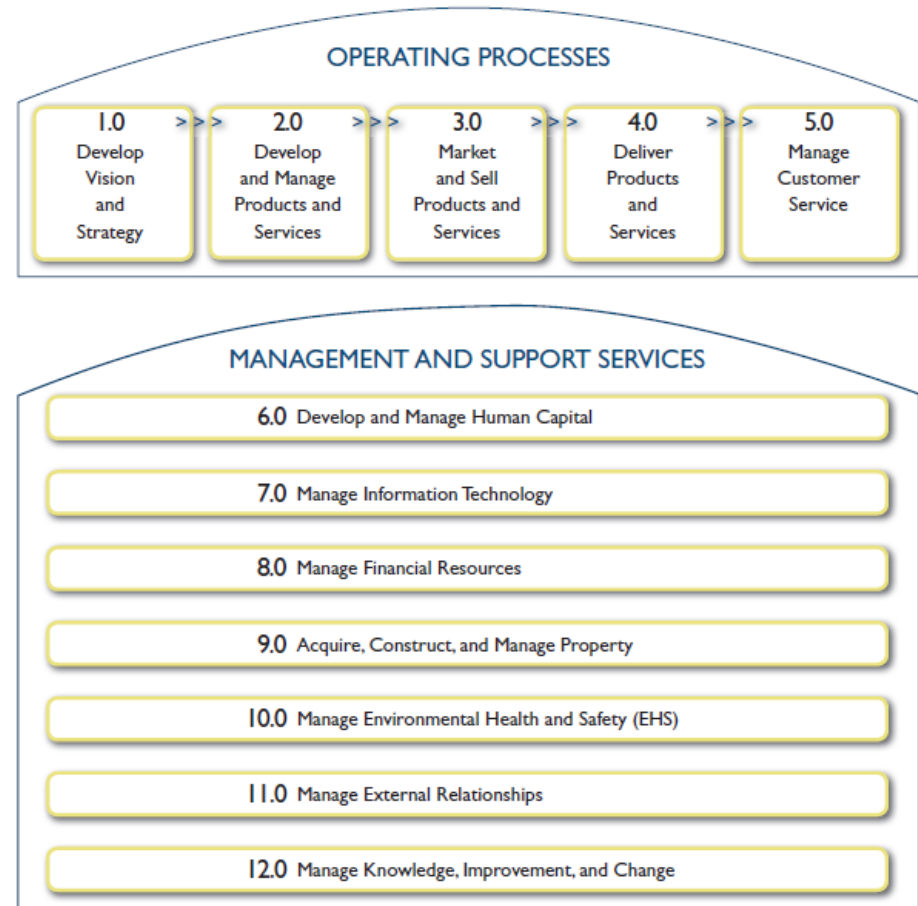
# Терминология: лучшие практики

## THE FRAMEWORK FOR PROCESS IMPROVEMENT

Experience shows that the potential of benchmarking to drive dramatic improvement lies squarely in making out-of-the-box comparisons and searching for insights not typically found within intra-industry paradigms. To enable this beneficial benchmarking, the APQC Process Classification Framework<sup>SM</sup> (PCF) serves as a high-level, industry-neutral enterprise process model that allows organizations to see their business processes from a cross-industry viewpoint.

This cross-industry framework has experienced more than 15 years of creative use by thousands of organizations worldwide. The PCF provides the foundation for APQC's Open Standards Benchmarking<sup>SM</sup> database of performance metrics, the largest of its kind in the world, and for the work of its advisory council of global industry leaders. The PCF will continue to be enhanced as the database further develops definitions, processes, and measures. The PCF, associated measures, and definitions are available for download at no charge at [www.apqc.org/osb](http://www.apqc.org/osb). An online benchmarking portal for individual assessments is also available.

To capture the value inherent in intra-industry benchmarking, industry-specific frameworks are also available on the APQC Web site. Organizations can therefore choose the framework most relevant to specific process improvement needs, whether benchmarking, business process management/re-engineering, or content management.





# Терминология: лучшие практики

## I.0 Develop Vision and Strategy (10002)

### 1.1 Define the business concept and long-term vision (10014)

#### 1.1.1 Assess the external environment (10017)

- 1.1.1.1 Analyze and evaluate competition (10021)
- 1.1.1.2 Identify economic trends (10022)
- 1.1.1.3 Identify political and regulatory issues (10023)
- 1.1.1.4 Assess new technology innovations (10024)
- 1.1.1.5 Analyze demographics (10025)
- 1.1.1.6 Identify social and cultural changes (10026)
- 1.1.1.7 Identify ecological concerns (10027)

#### 1.1.2 Survey market and determine customer needs and wants (10018)

- 1.1.2.1 Conduct qualitative/quantitative assessments (10028)
- 1.1.2.2 Capture and assess customer needs (10029)

#### 1.1.3 Perform internal analysis (10019)

- 1.1.3.1 Analyze organizational characteristics (10030)
- 1.1.3.2 Create baselines for current processes (10031)
- 1.1.3.3 Analyze systems and technology (10032)
- 1.1.3.4 Analyze financial positions (10033)
- 1.1.3.5 Identify enterprise core competencies (10034)

#### 1.1.4 Establish strategic vision (10020)

- 1.1.4.1 Align stakeholders around strategic vision (10035)
- 1.1.4.2 Communicate strategic vision to stakeholders (10036)

### 1.2 Develop business strategy (10015)

#### 1.2.1 Develop overall mission statement (10037)

- 1.2.1.1 Define current business (10044)

#### 1.2.3 Select long-term business strategy (10039)

#### 1.2.4 Coordinate and align functional and process strategies (10040)

#### 1.2.5 Create organizational design (structure, governance, reporting, etc.) (10041)

- 1.2.5.1 Evaluate breadth and depth of organizational structure (10049)
- 1.2.5.2 Perform job-specific roles mapping and value-added analyses (10050)
- 1.2.5.3 Develop role activity diagrams to assess hand-off activity (10051)
- 1.2.5.4 Perform organization redesign workshops (10052)
- 1.2.5.5 Design the relationships between organizational units (10053)
- 1.2.5.6 Develop role analysis and activity diagrams for key processes (10054)
- 1.2.5.7 Assess organizational implication of feasible alternatives (10055)
- 1.2.5.8 Migrate to new organization (10056)

#### 1.2.6 Develop and set organizational goals (10042)

#### 1.2.7 Formulate business unit strategies (10043)

### 1.3 Manage strategic initiatives (10016)

#### 1.3.1 Develop strategic initiatives (10057)

#### 1.3.2 Evaluate strategic initiatives (10058)

#### 1.3.3 Select strategic initiatives (10059)

#### 1.3.4 Establish high-level measures (10060)

# Терминология: лучшие практики

## PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK<sup>SM</sup> FOR EDUCATION

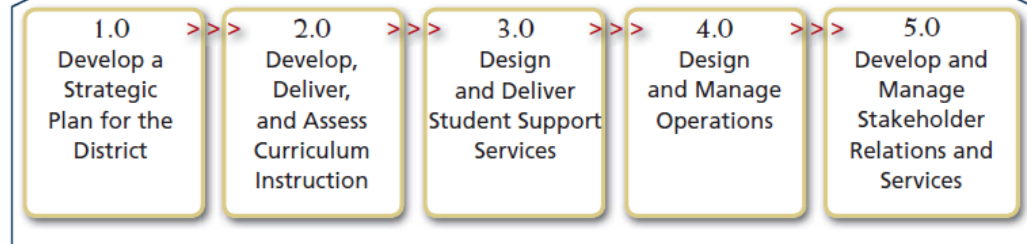
### THE FRAMEWORK FOR PROCESS IMPROVEMENT

Experience shows that benchmarking's potential to drive dramatic improvement the-box comparisons and searching for insights not typically found within intra-this beneficial benchmarking, the APQC Process Classification Framework<sup>SM</sup> (PC neutral enterprise model that allows organizations to see their activities from a

Originally created in 1992 by APQC and a group of members, the framework h decade of creative use by hundreds of organizations worldwide. The PCF is sup Benchmarking Collaborative<sup>SM</sup> (OSBC) database and the Collaborative's advisor, as an open standard. The PCF will continuously be enhanced as the OSBC data processes, and measures related to process improvement. Please visit APQC's V The PCF is available for organizations of all industries and sizes at no charge by

The PCF enables organizations to understand their inner workings from a horiz than a vertical functional viewpoint. The PCF does not list all processes within a process listed in the framework is not present in every organization.

### OPERATING PROCESSES



### MANAGEMENT AND SUPPORT SERVICES



# Терминология: лучшие практики

## 1.0 Develop a Strategic Plan for the District

### 1.1 Adopt a vision and mission for the district

- 1.1.1 Describe the context in which the district operates
  - 1.1.1.1 Describe surrounding districts, private schools, home schools, technical schools, GED programs, alternative programs, etc.
  - 1.1.1.2 Describe history and predictions of tax base, revenue, tax rates, tax legislation, etc.
  - 1.1.1.3 Describe state laws, state board regulations, local school board policies, federal laws, local municipal regulations, political and public policy action group issues, employee organization issues, etc.
  - 1.1.1.4 Describe innovations in instructional technology, information management, telecommunications, etc.
  - 1.1.1.5 Describe history and projections for student enrollments, demographics, and special program needs. Describe community demographics
  - 1.1.1.6 Describe social and cultural changes that impact public education
  - 1.1.1.7 Describe ecological issues that impact facilities, transportation, food services, and other enterprises
- 1.1.2 Conduct a needs assessment for instructional and support services

management vision to accomplish the mission, goals, and objectives of the strategic plan

- 1.1.5.1 Communicate vision and develop buy-in from administrators, school staff, instructional faculty, support staff, parent and employee organizations, etc.

### 1.2 Develop an implementation plan

- 1.2.1 Develop overall mission statement
- 1.2.2 Evaluate alternative programs
- 1.2.3 Develop partnerships with businesses, community, other districts, etc.
- 1.2.4 Develop a community information program for formal communications around the organization's mission and goals
- 1.2.5 Identify the function of CIO. Develop a plan for information management that not only collects data but also provides information for data-driven decision making
  - 1.2.5.1 Define a data dictionary and the periodicity for collecting and reporting data for each department, program, and school
  - 1.2.5.2 Describe the costs and benefits for collecting, reporting, and making data-driven decisions for each department, program, and school

# Терминология: конкурентоспособность

## Конкурентоспособность

способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях

## **Конкурентоспособность**

также определяют как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и др.

**Объекты**, обладающие конкурентоспособностью::

- товары
- предприятия (как производители товаров)
- отрасли (как совокупности предприятий, предлагающий товары или услуги)
- регионы (районы, области, страны или их группы)

**Субъекты**, оценивающих конкурентоспособность тех или иных объектов:

- потребители
- производители
- инвесторы
- государство

# Терминология: бенчмаркинг

**Бенчмаркинг** (от англ. *Benchmarking*) - эталонное оценивание, **сопоставительный анализ на основе эталонных показателей**

процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы.

Анализ включает в себя два процесса: **оценивание** и **сопоставление**.

Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы.

**Цель** сопоставительного анализа на основе эталонных показателей состоит в том, чтобы на основе исследования установить **потребность** в изменениях и **вероятность достижения успеха** в результате этих изменений.

Основные типы бенчмаркинга:

- **продуктовый** — измерение и исследование продуктов других предприятий, сопоставление их с характеристиками собственных продуктов
- **функциональный** — сравнение показателей определённых функций и процессов других предприятий с аналогичными функциями и процессами внутри собственного предприятия с оценкой затрат по их внедрению
- **стратегический** — изучение стратегий и принятых стратегических решений на других предприятиях

# Терминология: показатель, критерий, мера

## Показатель

обобщённая **характеристика** какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств, обычно, выраженная в числовой форме

**Критерий** (др.-греч. κριτήριον — способность различения, средство суждения, мерило)

признак, основание, **правило принятия решения** по оценке чего-либо на соответствие предъявленным требованиям (мере)

Критерий в квалиметрии — условие, накладываемое на показатель свойства предмета исследования

## Мера

философская категория, означающая **единство** качественной и количественной **определённостей** некоторого предмета.

Эта категория обобщает способы и результаты измерения предметов.

Анализ меры исходит из важности интервала изменений количественных величин, в рамках которого можно говорить о **сохранении качества** предмета

# Терминология: точность и правильность

ГОСТ Р ИСО 5725-1-2002 Точность (правильность и прецизионность) методов и результатов измерений. Часть 1. Основные положения и определения

**наблюдаемое значение** (observed value)

значение характеристики, полученное в результате единичного наблюдения

**результат измерений** (test result)

значение характеристики, полученное выполнением регламентированного **метода** измерений

**точность** (accuracy)

степень близости **результата** измерений к принятому **опорному значению**

**правильность** (trueness)

степень близости **среднего значения**, полученного на основании большой серии результатов измерений (или результатов испытаний), к принятому **опорному значению**

**принятое опорное значение** (accepted reference value)

значение, которое служит в качестве согласованного для сравнения и получено как:

- **теоретическое** или установленное значение, базирующееся на научных принципах
- **приписанное** или аттестованное значение, базирующееся на экспериментальных работах какой-либо национальной или международной организации
- **согласованное** или аттестованное значение, базирующееся на совместных экспериментальных работах под руководством научной или инженерной группы
- математическое ожидание измеряемой характеристики

# Терминология: BSC

**Сбалансированная система показателей** (ССП, англ. *balanced scorecard, BSC*) – инструмент стратегического управления результативностью, частично стандартизированная форма отчётности, позволяющая менеджерам отслеживать исполнение заданий сотрудниками, а также последствия исполнения или неисполнения.

Термин может соответствовать как системе в целом, так и индивидуальной реализации показателей. Важнейшими характеристиками подхода являются:

- акцент на стратегической повестке организации
- отбор небольшого числа отслеживаемых данных
- сочетание финансовых и нефинансовых данных

**Стратегическая карта** — это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации:

- отображает каждую цель как текст, заключенный в графическую фигуру (обычно овал или прямоугольник)
- содержит небольшое количество целей (обычно менее 20)
- цели распределены по стратегической карте среди двух или более горизонтальных полос, каждая из которых представляет собой «перспективу» (аспект, точку зрения)
- наиболее очевидные причинно-следственные связи между стратегическими целями отображаются с помощью стрелок, которые связывают цели между собой или отображают направление такой связи (если достижение одной из целей влияет на успех достижения множества других целей на карте)



# Терминология: KPI

Ключевые показатели эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии

KPI позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом

Стандарт ISO 9000:2008 разделяет слово **performance** на два термина: результативность и эффективность

## Результативность

это степень **достижения** запланированных **результатов** (способность компании ориентироваться на результат)

## Эффективность

**соотношение** между достигнутыми **результатами** и затраченными **ресурсами** (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели)

# Терминология: издержки

## Затраты

размер [ресурсов](#) (для упрощения измеренных в денежной форме), использованных в процессе хозяйственной деятельности за определённый временной промежуток.

## [Издержки производства](#)

затраты, связанные с производством товаров.

В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде [себестоимости](#).

Включают в себя [материальные затраты](#), расходы на [оплату труда](#), проценты за [кредиты](#)

**Постоянные издержки (FC)** — это такой вид затрат, который несет предприятие в рамках одного [производственного цикла](#)

**Переменные издержки (VC)** — это такие виды затрат, которые переносятся на готовое изделие в полном объеме

**Общие издержки (TC)** — те затраты, которые несет предприятие в течении одной стадии производства, **Общие = Постоянные + Переменные (TC = TFC+TVC)**

**Трансакционные издержки** — [затраты](#), возникающие в связи с заключением контрактов (в том числе с использованием рыночных механизмов); издержки, сопровождающие взаимоотношения экономических агентов:

- издержки сбора и обработки информации
- издержки проведения переговоров и принятия решений
- издержки контроля
- издержки юридической защиты выполнения контракта пользованием рынка

# Терминология: ТСО

Совокупная стоимость владения или стоимость жизненного цикла (англ. *Total Cost of Ownership, TCO*),

общая величина **целевых затрат**, которые вынужден нести владелец с момента начала реализации вступления в состояние владения до момента выхода из состояния владения и исполнения владельцем полного объёма обязательств, связанных с владением



# Методы: Activity-based Costing

**Функционально-стоимостный анализ** (функционально-стоимостной анализ, ФСА)  
метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью

Используется как методология непрерывного совершенствования продукции, услуг, производственных технологий, организационных структур

**Директ-костинг** (или директ-кост от англ. *Direct Costs*)

учёт, в котором постоянные затраты (связаны с определённым периодом и напрямую не зависят от объёма производства) не относятся к себестоимости продукции, в то время как переменные затраты (напрямую зависят от объёма выпускаемой продукции) относятся

**Расчёт себестоимости по видам деятельности** (англ. *Activity-based Costing, ABC*)

специальная модель **описания затрат**, которая **идентифицирует работы** фирмы и назначает затраты каждой такой работы в соответствии с настоящей стоимостью каждой отдельно взятой работы

Эта модель также переводит накладные расходы в прямые затраты, в отличие от обычной модели описания затрат

# Методы: SWOT

## SWOT-анализ

метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- **Strengths** (**сильные** стороны)
- **Weaknesses** (**слабые** стороны)
- **Opportunities** (**возможности**)
- **Threats** (**угрозы**)

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять)

Возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)

Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

# Методы: FMEA

**FMEA** (аббревиатура от **Failure Mode and Effects Analysis**, *анализ видов и последствий отказов*) — методология проведения анализа и выявления наиболее критических шагов производственных процессов с целью управления качеством продукции

Существование многочисленных определений вызвано широкой областью применения FMEA. Основные виды FMEA:

- Concept FMEA концептуального предложения
- Design FMEA конструкции
- System FMEA системы
- Process FMEA производственного процесса
- Product FMEA продукта
- Service FMEA сервисного обслуживания
- Software FMEA программного обеспечения

Область применения FMEA не ограничивается указанными основными видами. Метод FMEA также используется для непромышленных отраслей, таких как: маркетинг, продажи, менеджмент, обслуживание и т. д.

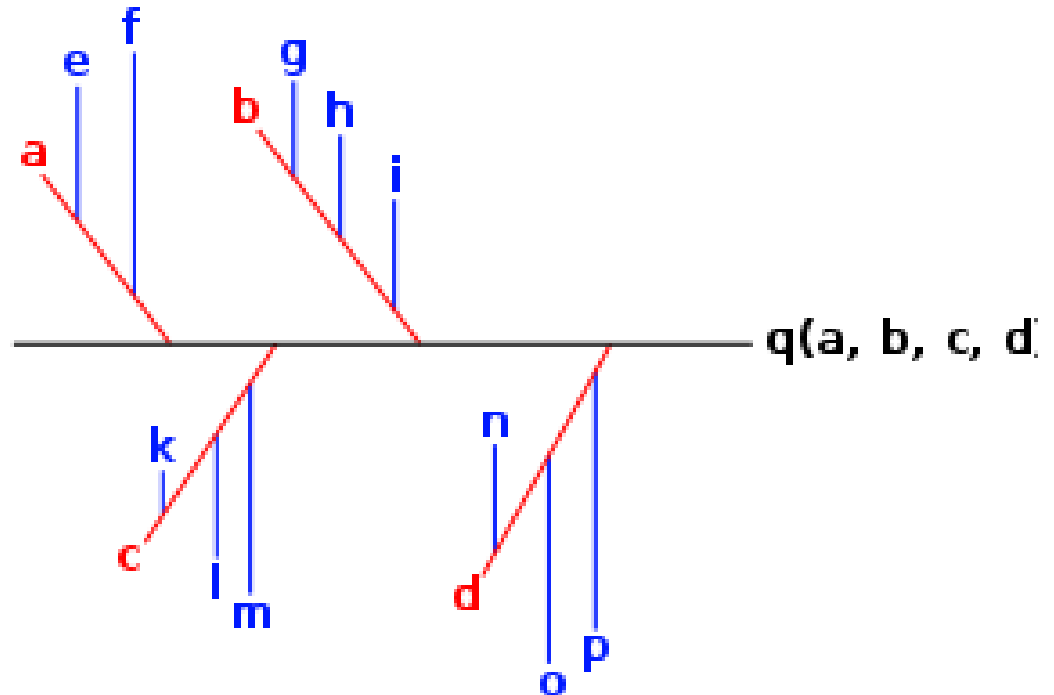
Таким образом, FMEA применимо для анализа видов и последствий отказов **продукта**, **процесса**, **системы**, **услуги** и т. д. на протяжении всего времени существования последнего.

# Методы: Диаграмма Исикавы

**Диаграмма Исикавы** — т. н. диаграмма «рыбьей кости» ([англ. Fishbone Diagram](#)), или «причинно-следственная» [диаграмма](#) ([англ. Cause and Effect Diagram](#)), известная также как диаграмма «анализа корневых причин».

Один из семи основных инструментов [измерения](#), оценивания, [контроля](#) и улучшения качества производственных [процессов](#), входящих в «семь инструментов контроля качества»:

- [Контрольная карта](#)
- [Диаграмма Парето](#)
- [Гистограмма](#)
- [Контрольный лист](#)
- [Диаграмма Исикавы](#)
- [Расслоение \(стратификация\)](#)
- [Диаграмма рассеяния](#)



# Методы: ABC/XYZ

**ABC-анализ** — метод, позволяющий классифицировать [ресурсы](#) фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия.

По отношению к ABC-анализу правило [Парето](#) может прозвучать так: надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т. п.

ABC-анализ — анализ [товарных запасов](#) путём деления на три категории:

- А — наиболее ценные, 20 % — ассортимента; 80 % — продаж
- В — промежуточные, 30 % — ассортимента; 15 % — продаж
- С — наименее ценные, 50 % — ассортимента; 5 % — продаж

**XYZ-анализ** позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла

- X — ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10 %.
- Y — ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации — от 10 до 25 %.
- Z — потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации — свыше 25 %.



# Методы: типологии организаций

Критерием наиболее популярной типологии [организационных структур](#) является распределение ответственности (способ группирования ответственности):

- [иерархическая](#)
- [линейная](#)
- линейно-штабная
- функциональная
- упрощённая матричная
- сбалансированная матричная
- усиленная матричная
- проектная
- процессная
- дивизиональная



# Терминология: типология

## Типология

классификация по существенным признакам

Основывается на понятии **типа** как единицы расчленения изучаемой реальности, конкретной идеальной модели исторически развивающихся объектов

## Типология

- научная классификация, научный метод анализа предметов или явлений по общности каких-либо признаков
- разделение чего-либо по группам, разновидностям, формам

**гиперонимы** (термины с более широким значением, выражающим общее, родовое понятие):

- классификация
- разделение
- Систематизация

Таксонómия (от др.-греч. τάξις — строй, порядок и νόμος — закон)

учение о принципах и практике классификации и систематизации сложноорганизованных иерархически соотносящихся сущностей

# Методы: типологии организаций

Предложенная [Генри Минцбергом](#) типология базируется на выделении шести основных структурных элементов организации:

- **операционное ядро** организации — осуществляет основные процессы по созданию ценности для конечного потребителя;
- **стратегическая вершина** — руководство организации, осуществляющее, формирование [МИССИИ](#), стратегических целей и стратегии деятельности организации;
- **средняя линия** — промежуточное звено между руководством и операционным ядром;
- **техноструктура** — объединяет аналитиков и специалистов, организующих и поддерживающих информационные потоки, формально организующих взаимодействие подразделений и контроль за их деятельностью;
- **вспомогательный персонал** — службы, обеспечивающие функционирование остальных элементов организации;
- **идеология** — атмосфера организации, связанная с её традициями.



# Методы: типологии организаций

На основании этого выделяется 6 типов сверхструктур:

- **простая** структура — основной частью выступает стратегическая вершина и организация стремится к централизации
- **машинная бюрократия** — во главе управления стоит техноструктура с доминирующим стремлением к стандартизации
- **профессиональная бюрократия** — власть принадлежит операционному ядру, наиболее ценным качеством выступает профессионализм
- **дивизиональная форма** — главную роль играет средняя линия за счёт увеличения роли среднего звена
- **адхократия** — основной частью является вспомогательный персонал, стремящийся к сотрудничеству с внешними организациями
- **миссионерская** форма — ценности и идеология ставятся во главу управления организацией.



# Методы: типологии организаций

Рис. 4

## Модели корпоративного центра

