

В.В. Кондратьев

# УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

(КОНСТРУКТОР РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА)

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



## ПАКЕТ МУЛЬТИМЕДИЙНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ

Курс лекций по регулярному  
менеджменту и бизнес-инжинирингу

Инжиниринг систем управления

В поисках решений для умной экономики

Решения для обучения и развития  
компетенций

Центр компетенций R&D  
Smart Management(SM)

Уважаемый читатель!  
Вы держите в руках книгу,  
дополнительные материалы которой  
доступны Вам БЕСПЛАТНО  
в Интернете на [www.znanium.com](http://www.znanium.com)  
Специального программного  
обеспечения не требуется



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
<b>ЧАСТЬ 1</b>	
<b>МЕТОДЫ ОПИСАНИЯ И КОНСТРУИРОВАНИЯ СИСТЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Экономическая деятельность, ценность и стоимость .....	7
1.2. Цепочки жизненного цикла ценности .....	11
1.3. Инфраструктура и потоковые преобразования в представлении деятельности.....	12
1.4. Бизнес-модель экономической деятельности.....	13
1.5. Архитектура деятельности .....	16
1.6. Совмещение представлений архитектуры и инфраструктуры деятельности.....	19
1.7. Метрики измерения ценности и стоимости, показатели деятельности.....	22
1.8. Показатели эффективности и результативности .....	23
1.9. Онтологические карты деятельности.....	24
1.10. Расширенные представления систем деятельности .....	25
<b>2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ТЕОРИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>30</b>
2.1. Системный подход .....	30
2.2. Компоненты, элементы, архитектуры, Подсистемы .....	33
2.3. Системный подход к менеджменту .....	34
2.4. Этюды из всемирной истории .....	38
2.5. Организационный интеллект обнаружен и развивается.....	56
2.6. Существует ли организационное оружие? .....	59
<b>3. ПРОЦЕССЫ И ЦИКЛЫ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ .....</b>	<b>61</b>
3.1. Ключевые процессы экономической деятельности .....	61
3.2. От идеи до инвестиций .....	63
3.3. От инвестиций до производства и продукта .....	66
3.4. От начала производства до реконструкции .....	68
3.5. Реконструкция, модернизация, инновации .....	70
3.6. Выделение типовых бизнес-процессов .....	71
3.7. Подходы бизнес-инжиниринга.....	79
3.8. Человек в контуре управления .....	80

<b>4. АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>81</b>
4.1. Архитектурный подход и инжиниринг устройства деятельности.....	81
4.2. Целеполагание.....	84
4.3. Фактор времени в представлении деятельности: сейчас, назад, вперед.....	87
4.4. Структурирование деятельности.....	88
4.5. Организационный дизайн.....	93
4.6. Управление исполнением деятельности.....	95
4.7. Архитектуры циклов и механизмов управления.....	104
4.8. Изменения и улучшения деятельности.....	108
4.9. Человек в системе деятельности.....	113
4.10. Учет активности организационных систем.....	114
4.11. Архитектурный подход в задачах автоматизации систем деятельности.....	117
4.12. Архитектурный подход в задачах регламентации деятельности.....	120
4.13. Архитектурный инжиниринг.....	122
4.14. Конструирование архитектуры предприятия.....	127
4.15. Архитектурный подход в других изданиях серии «Управление производством».....	131
4.16. Дорожные карты проектирования архитектуры предприятия.....	132
4.17. Перспективные Системы менеджмента.....	137
4.18. Терминология.....	148

## ЧАСТЬ 2

<b>СТРУКТУРИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>155</b>
<b>5. ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>157</b>
5.1. Функции и функциональные структуры.....	157
5.2. Бизнес-процессы.....	159
5.3. Процесс или функция.....	165
5.4. Проекты.....	167
5.5. Процесс или проект.....	169
5.6. Инструменты для осуществления деятельности.....	171
<b>6. ХАРАКТЕРНЫЕ ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>174</b>
6.1. Корневая модель бизнес-процессов компании.....	174
6.2. Вариантность построения корневой модели бизнес-процессов.....	175
6.3. Универсальные инструменты деятельности.....	177
6.4. Примеры специфических инструментов отдельных процессов.....	179

## ЧАСТЬ 3

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	183
<b>7. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>185</b>
7.1. Организационные структуры.....	185
7.2. Организационные архитектуры.....	187
<b>8. УПОРЯДОЧЕНИЕ И СООТВЕТСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК.....</b>	<b>190</b>
8.1. Классификаторы организационных характеристик .....	190
8.2. Организационно-функциональные модели и матрицы соответствий .....	191
8.3. Комбинированные организационно-функциональные модели и матрицы соответствий.....	194
8.4. Модели соответствий «классификатор на себя» .....	195
8.5. Сложные матрицы соответствий .....	196
8.6. Структурное моделирование .....	197
8.7. Организационно-распорядительная документация.....	198
8.8. Нормативно-методическая документация.....	198
8.9. ОРД или НМД.....	199
8.10. Организационный дизайн — от корневой модели бизнес-процессов компании к должностным инструкциям.....	200
8.11. Электронные регламенты .....	202
8.12. От организации деятельности к организации систем управления.....	203

## ЧАСТЬ 4

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....	205
<b>9. УСТРОЙСТВО СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>207</b>
9.1. Управление и его структурирование в форме систем управления.....	209
9.2. Прямые и обратные связи в системе управления.....	214
9.3. Характерные циклы функционирования системы управления .....	215
9.4. Субъект-объектное разнесение функций цикла управления.....	216
9.5. Субъект-объектные модели процедур деятельности.....	217
9.6. Субъект-объектные модели механизмов управления.....	218
9.7. Модели механизмов функционирования организационных систем .....	218
9.8. Инструменты процессов управления .....	221
9.9. Другие примеры моделей управленческого цикла.....	222
9.10. Представление этапов проектного управления .....	225
9.11. Представление этапов мультипроектного управления .....	225

<b>10. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И КОМПЛЕКСНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>227</b>
10.1. Системы управления стратегической и операционной деятельностью .....	227
10.2. Инструменты управления стратегической деятельностью .....	228
10.3. Инструменты управления операционной деятельностью .....	228
10.4. Системы корпоративного управления .....	232
10.5. Функциональные системы управления и их интеграция .....	233
10.6. Инструменты, применяемые в функциональных сферах управления .....	234
10.7. Системы и инструменты управления бизнес-процессами .....	236
10.8. Регулярный менеджмент по шагам: ставь цели — структурируй — организуй — управляй .....	238
10.9. Регламентация систем управления .....	241
10.10. Применение информационных технологий .....	243
 <b>ЧАСТЬ 5</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>247</b>
<b>11. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....</b>	<b>249</b>
11.1. Метрики и количественное моделирование деятельности .....	249
11.2. Количественное моделирование производственных процессов деятельности .....	251
11.3. Количественное моделирование систем производственных процессов .....	254
<b>12. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>258</b>
12.1. Эффективность и результативность деятельности .....	258
12.2. Количественные модели механизмов функционирования .....	258
12.3. Количественные модели механизмов управления .....	260
12.4. Структурирование механизмов управления .....	261
12.5. Управление эффективностью .....	261
<b>13. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ .....</b>	<b>265</b>
13.1. Метод описания деятельности, организации и управления деятельностью .....	265
13.2. Метод анализа деятельности .....	266
13.3. Метод оптимизации параметров деятельности .....	266
13.4. Метод анализа деятельности объекта управления .....	269
13.5. Метод синтеза управлений .....	269
13.6. Взаимодополнения моделей анализа и синтеза .....	270

## ЧАСТЬ 6

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ..... 271

#### 14. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ..... 273

- 14.1. Управление через мотивацию и стимулирование ..... 273
- 14.2. Миссия, видение, корпоративные ценности и корпоративная культура  
как механизмы мотивационного управления..... 274
- 14.3. Игровые подходы к описанию задач управления организационным  
поведением ..... 276
- 14.4. Управление индивидуальной и коллективной деятельностью..... 278
- 14.5. Модели функционирования организационных систем..... 278

#### 15. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОГЛАСИЯ..... 282

- 15.1. Описание критериев и управленческой деятельности центра ..... 282
- 15.2. Описание мотивов и функции предпочтения агента..... 285
- 15.3. Качественный анализ функционирования системы ..... 285
- 15.4. Анализ производственного поведения агента  
при сдельной оплате..... 286
- 15.5. Анализ производственного поведения агента  
при нормировании производительности ..... 287
- 15.6. Механизмы управления и операционные улучшения в условиях неполной  
информированности центра..... 290
- 15.7. Метод исследовательских кейсов и форсайт-панели моделей механизмов  
управления..... 292
- 15.8. Механизмы управления производственной деятельностью подразделений ..... 293
- 15.9. Трансформация процессной модели в объект-ориентированную ..... 294
- 15.10. Согласование интересов при индикативном планировании ..... 298
- 15.11. Нормирование деятельности ..... 300
- 15.12. Учет дальновидности агентов ..... 301
- 15.13. От исследовательских моделей к прикладным разработкам..... 302

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ: система эффективного менеджмента для модернизации экономики..... 304



ПРИЛОЖЕНИЯ .....	305
------------------	-----



**П1. КУРС ЛЕКЦИЙ ПО РЕГУЛЯРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ  
И БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГУ.**

Презентации и материалы на <a href="http://www.labsm.ru">www.labsm.ru</a> .....	307
---	-----



**П2. ИНЖИНИРИНГ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ.**

Мультимедийное учебное пособие на <a href="http://www.labsm.ru">www.labsm.ru</a> .....	313
--	-----



**П3. В ПОИСКАХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ УМНОЙ ЭКОНОМИКИ.**

Мультимедийное учебное пособие на <a href="http://www.labsm.ru">www.labsm.ru</a> .....	326
--	-----



**П4. РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.**

Мультимедийное учебное пособие на <a href="http://www.labsm.ru">www.labsm.ru</a> .....	328
--	-----



**П5. ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИИ R&D  
SMART MANAGEMENT(SM).**

.....	334
-------	-----

ЛИТЕРАТУРА .....	347
------------------	-----