

Моніторинг інформаційно–управлінських архітектур як механізм тиражування ефективних рішень організаційного дизайну

Постановка проблеми. Розробка ефективної організаційної структури є складною задачею, оскільки вона передбачає збалансування багатьох, часто суперечливих факторів. Проектування організаційної структури з чистого аркуша не завжди є ефективною стратегією. Дослідження можливості та доцільності виявлення та розповсюдження кращих рішень організаційного дизайну є важливою науковою задачею.

Метою статті є обґрунтування доцільності організації моніторингу рішень організаційного дизайну соціально–економічних систем.

Методи дослідження. У дослідженні використані метод порівняльного аналізу, метод аналізу та синтезу, а також метод узагальнення для висновків.

Результати роботи. У статті зазначена складність задачі побудови ефективної організаційного дизайну підприємства, визначені причини такої складності. Зазначено, що наявність доступу до прецедентів вирішення цієї задачі може значно спростити та здешевити процес побудови організаційного дизайну. Визначені ресурси які надають доступ до таких прецедентів та відмічена недостатність даних, які можна отримати з цих ресурсів. Показано, що моніторинг рішень організаційного дизайну соціально–економічних систем може вирішити задачу наявності достатньої кількості прецедентів, на які можна спиратися при проектуванні організаційного дизайну. Показана принципова можливість організації такого моніторингу.

Галузь застосування результатів. Результати роботи можуть використовуватись при подальшій розробці методів організаційного дизайну соціально–економічних систем.

Висновки. Організація моніторингу рішень організаційного дизайну соціально–економічних систем може сприяти підвищенню ефективності підприємств та організацій. Використання результатів моніторингу може бути лише частиною зусиль з побудови ефективної організаційної структури підприємства і не протирічить класичним методам організаційного дизайну, а лише доповнює їх.

Ключові слова: моніторинг, організаційний дизайн, бізнес–процеси, ефективність організації.

MAKSYM DOMIN

Monitoring of information–management architectures as a mechanism for the replication of effective organizational design solutions

The relevance of the research topic. Development of an effective organizational structure is a complex task, as it involves balancing many conflicting factors. Designing an organizational structure from scratch is not always an effective strategy. Researching the possibility of identifying and spreading the best organizational design solutions is an important scientific task.

The purpose of the article is demonstrating the expediency of organizing the monitoring of organizational designs of socio–economic systems.

Research methods. The research used the method of comparative analysis, the method of analysis and synthesis, as well as the method of generalization for conclusions.

Work results. The study indicates the complexity of the task of building an effective organizational design of the enterprise, and identifies the reasons for such complexity. It is noted that having access to precedents of solving this problem can significantly simplify and reduce the cost of the process of building an organizational design. Resources that provide access to such precedents were identified. The insufficiency of data that can be obtained from these resources was noted. It is shown that monitoring of organizational designs of socio–economic systems can solve the problem of having a

sufficient number of precedents that can be relied upon when designing organizational structures. The fundamental possibility of organizing such monitoring is shown.

Field of application of results. *The results of the work can be used in the further development of methods of organizational design of socio-economic systems.*

Conclusions. *The monitoring of organizational designs of socio-economic systems can contribute to increasing the efficiency of enterprises and organizations. The usage of monitoring results can be part of the efforts of building an effective organizational structure of the enterprise and does not contradict the classical methods of organizational design, but only complements them.*

Keywords: *monitoring, organizational design, business processes, organizational effectiveness.*

Постановка проблеми. Розробка ефективної організаційної структури є складною задачею, оскільки вона передбачає збалансування багатьох, часто суперечливих факторів. Це вимагає глибокого розуміння внутрішньої динаміки організації, а також зовнішнього середовища та здатності передбачати майбутні виклики. Для підтримки ефективності та узгодження з цілями підприємства часто необхідні постійна оцінка та коригування організаційної структури. Організація — це складні системи з багатьма взаємопов'язаними компонентами, такими як люди, процеси, технології та зовнішнє середовище. Аналіз та оптимізація цих взаємозв'язків вимагає наукового підходу та значних зусиль. Але ті чи інші рішення організаційного дизайну часто притаманні для різних організацій і проектування їх з чистого аркуша не завжди є ефективною стратегією. Дослідження можливості та доцільності виявлення та розповсюдження кращих рішень організаційного дизайну є важливою науковою задачею.

Аналіз досліджень та публікацій. Основні засади побудови організаційних структур були визначені ще Альфредом Чандлером [1]. Роботи Чандлера була зосереджені на зв'язку між стратегією та структурою. Він представив ідею, що структура слідує за стратегією, тобто структура організації повинна бути розроблена для підтримки її стратегічних цілей. Його дослідження еволюції великих промислових підприємств підкреслили, як організаційна структура змінюється у відповідь на стратегічні зміни. Ці ідеї були в подальшому розвинуті і деталізовані Пітером Друкером [2]. Він також визначив інші принципи побудови ефективних організаційних структур.

Роботи Джея Гелбрейта фокусувалися на вирішенні сучасних проблем організаційного дизайну, включаючи вплив технологій і глобалізацію [4]. Багато вчених фокусувалися також на окремих проблемах, пов'язаних з організаційним диза-

йном. Адам Грант дослідив як організаційні структури можуть сприяти продуктивному та інноваційному середовищу [5]. Стів Вудс та Майкл Вест фокусувалися на тому щоб організації сприяли різноманітності та залученню, а також користувалися перевагами нових технологій [6]. У роботах [7,8] було запропоновано концепцію моніторингу інформаційно-управлінських архітектур (ІУА) як найменш витратний метод побудови ефективних організаційних структур підприємств.

Метою статті є обґрунтування доцільності організації моніторингу рішень організаційного дизайну соціально-економічних систем. Завданнями дослідження є визначення місця моніторингу рішень організаційного дизайну серед інших методів побудови ефективних організаційних структур, деталізація об'єкта моніторингу рішень організаційного дизайну, аналіз практичної можливості організації моніторингу.

Викладення основного матеріалу. Організаційний дизайн може формуватися класичним методом [1–4]. Для початку визначається місія та стратегія підприємства. В подальшому структура організації повинна бути розроблена таким чином, щоб підтримувати її стратегічні цілі. Також формулюються ряд принципів яким повинна відповідати ефективна організаційна структура. Серед таких принципів можна виділити, наприклад, зосередженість на результатах, децентралізація та розширення повноважень, гнучкість і адаптивність фокусування на основних компетенціях, людиноорієнтований дизайн. Незважаючи на те, що такий підхід безумовно буде найбільш ефективним, але в нього є свої недоліки. За окремими виключеннями роботи які присвячені такому підходу мають дуже мало конкретних порад щодо безпосереднього конструювання організаційних структур. Декларується принципи, якими повинен керуватися менеджер для досягнення найкращого результату. Ці принципи

дійсно є важливими і при вірному застосуванні дозволяють побудувати компанію лідера галузі. Але механізм практичної реалізації цих принципів майже ніколи не розкривається детально і є відповідальністю менеджера. Але менеджери, які здатні ефективно створювати найкращі структури та процеси та побудувати компанію, який була б притаманна ефективність лідерів отраслі насправді дуже мало. Більшість має складнощі при переході від принципів до побудови конкретних структур та процесів. Вони зазвичай не проектують нові організаційні дизайни для своїх компаній а повторюють ті, з якими їм доводилося стикатися раніше. Часто обирають те, що здається найбільш ефективним за суб'єктивним баченням не використовуючи якісь об'єктивні критерії. Використання об'єктивного критерію здебільшого є навіть неможливим, тому що структури з якими був знайомий менеджер були недостатньо формалізовані та / або на підприємствах де раніше працював керівник не використовувалися методи менеджменту які могли б оперувати кількісними показниками ефективності окремих функціональних підрозділів чи напрямків роботи підприємства. (наприклад, Value Based Management [9]). Тобто по факту керівник часто створює організаційний дизайн базуючись на прецедентах, з якими він сам стикався. І серед цих прецедентів доволі часто не зустрічається найбільш ефективних (чи взагалі ефективних). Це не означає, що керівник буде просто дублювати неефективні рішення. Зазвичай, якщо у минулому досвіді структура була неефективною, керівник намагається її покращити, але це не завжди виходить зробити швидко, і створена структура може бути неефективною на протязі доволі тривалого часу.

Розробка ефективної організаційної структури для підприємства є складною задачею через низку факторів, які можуть вплинути на ефективність обраної структури. Наведемо основні причини, чому цей процес може бути складним.

Різноманітність функцій: сучасні підприємства часто мають широкий спектр функцій, від маркетингу та фінансів до досліджень і розробок, кожна з яких має унікальні потреби та цілі. Збалансування цих різноманітних функцій в одній структурі може бути доволі важкою задачею.

Взаємозалежності: різні департаменти або підрозділи можуть залежати один від одного, що

ускладнює розробку структури, яка забезпечує плавну співпрацю та координацію без створення вузьких місць.

Динаміка ринку: Зовнішнє середовище, включаючи ринкові умови, уподобання клієнтів і конкурентний тиск, постійно змінюється. Організаційна структура, яка добре працює сьогодні, може стати неефективною або застаріти з розвитком цих умов.

Зміна технологій: швидкі технологічні зміни можуть змінити спосіб ведення бізнес-операцій, вимагаючи частих коригувань організаційної структури.

Масштабованість: у міру зростання підприємства структура повинна мати можливість масштабуватися, не стаючи надто складною чи громіздкою. Складно спроектувати структуру, яка може розвиватися разом з організацією.

Організаційна культура: існуюча культура організації може сильно вплинути на успіх нової структури. Якщо структура суперечить культурі, вона може зустріти опір і не бути ефективною.

Координація та комунікація: у великих організаціях важко забезпечити ефективну комунікацію та координацію між різними рівнями та функціями. Погана комунікація може призвести до неефективності, дублювання зусиль і неузгодженості цілей.

Дублювання ресурсів: у певних структурах може бути дублювання ресурсів у департаментах або відділах, що призводить до неефективності та збільшення витрат.

Контроль і підзвітність: збалансувати потребу в централізованому контролі та потребу в децентралізованому прийнятті рішень може бути складно. Занадто велика централізація може придушити інновації, тоді як надто велика децентралізація може призвести до відсутності підзвітності.

Законодавчі та нормативні обмеження: певні галузі чи регіони можуть мати правові та нормативні вимоги, які впливають на структуру організації. Навігація цими обмеженнями, зберігаючи ефективність, додає ще один рівень складності.

Заохочення інновацій: занадто жорстка структура може перешкоджати інноваціям і творчості, а надто вільна структура може призвести до хаосу та неефективності. Збалансувати потребу в інноваціях і потребу в порядку є серйозною проблемою.

Неефективність окремих підприємств призводить до зниження ефективності економіки в ці-

лому. Тобто впровадження комплексу заходів, які направлені на підвищення ефективності підприємств сприятиме зростанню економіки в цілому. Якби в менеджера була б можливість ознайомитися з достатньою кількістю прикладів (прецедентів) побудови організаційних структур, то задача побудови ефективної структури підприємства для нього значно б спростилася.

Приклади ефективної організації окремих бізнес процесів можна знайти в роботах таких авторів як Майкл Хамер та Джеймс Чампи [10]. Також значний перелік прикладів можна знайти на сайті BP Trends [11]. BPTrends зазвичай публікує річні звіти, які містять загальний огляд стану BPM, висвітлюючи ключові тенденції та зміни з року в рік. Спеціальні звіти можуть зосереджуватися на конкретних аспектах менеджменту бізнес-процесів, таких як моделювання процесів, автоматизація процесів або вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси.

Пошук серед цих матеріалів необхідного прецеденту може бути не простою задачею. Крім того фокусування на окремих бізнес-процесах також зміщує фокус з концентрації на ефективності організації в цілому. Бо часто важко бачити приклад яким чином ефективні бізнес-процеси є частиною архітектурного дизайну організації в цілому.

Також для побудови ефективних організаційних структур підприємств призначений TOGAF Framework [12]. Він містить принципи та послідовність побудови організаційного дизайну, а також розкриває зміст організаційного дизайну та рекомендує інструменти, що можуть застосовуватись при проектуванні. Його автори також підкреслюють важливість наявності достатньої кількості прикладів для побудови організаційного дизайну. Декларується, що TOGAF Framework містить такі приклади. Але ці приклади здебільшого сфокусовані на інформаційній (технологічній) компоненті. Але на наш погляд інформаційна частина хоча і є надзвичайно важливою, але все ж повинна бути похідною від організаційного дизайну та бізнес-процесів. Тож рекомендувати ці приклади у якості таких, що полегшують побудову організаційної архітектури не можна.

Отже незважаючи на наявність ресурсів зі значною кількістю прикладів побудови бізнес-процесів та інформаційних компонент архітектури підприємства ці приклади є здебільшого фрагментарними, а також пошук серед цих прикладів

конкретної інформації є утрудненим завдяки різноманітності таких джерел. Для того щоб надати керівнику доступ до прецедентів ефективних організаційних дизайнів потрібно організувати збір та зберігання таких даних тобто їх моніторинг.

Отже розробка теоретичних основ побудови організаційних структур, в тому числі розробка принципів організації моніторингу організаційних структур та бізнес-процесів підприємств є актуальною науковою задачею.

Деталізуємо, які дані повинні збиратися та зберігатися під час такого моніторингу. По перше це повинні бути дані про загальну організаційну структуру підприємства. Такі дані є ієрархічними за своєю природою. Ці дані мають містити структуру організаційних підрозділів, а також структуру посадового підпорядкування. Для кожного підрозділу та посади повинні бути визначені основні їх функції. Місія, стратегія та ключові цілі організації також повинні зберігатися, щоб давати розуміння, чому були обрані ті чи інші рішення організаційного дизайну. Зазначені дані дають лише загальне уявлення про функціонування підприємства. Щоб розуміти його на більш детальному рівні до цього потрібно додати дані про основні та допоміжні бізнес-процеси організації.

Можливість ознайомитися з прикладами ефективних організаційних структур значно полегшує задачу проектування організаційної структури підприємства. Але тут виникає інше питання: що може спонукати підприємство передавати дані про їх ефективні організаційні структури та бізнес-процеси. Адже розкриття таких даних може означати безкоштовну передачу конкурентних переваг іншим підприємствам.

Визначимо причини, які можуть спонукати підприємство розкривати такі дані, незважаючи на потенційний ризик втрати конкурентної переваги.

Інтелектуальне лідерство: обмінюючись передовим досвідом, організації можуть позиціонувати себе як лідерів у своїй галузі. Це підвищує їхню репутацію, створює довіру серед зацікавлених сторін і залучає найкращі таланти. Визнання інноваційних та ефективних процесів може викликати позитивну увагу ЗМІ, зміцнюючи бренд компанії та суспільний імідж.

Можливості партнерства: обмін знаннями може відкрити можливості для партнерства та співпраці з іншими організаціями, галузевими групами чи науковими установами. Це може

привести до створення спільних підприємств, спільних інновацій і доступу до нових ринків.

Галузеві стандарти: вносячи внесок у найкращі галузеві практики, організації можуть впливати на розробку стандартів, які можуть принести їм користь, гарантуючи, що їхні методи стануть еталоном, якого повинні дотримуватися інші. Якщо процеси компанії стають галузевим стандартом, вона може вплинути на ринкові норми та очікування

Взаємне навчання: коли організації діляться своїми найкращими практиками, у відповідь вони часто отримують доступ до думок інших. Цей обмін знаннями може призвести до вдосконалень та інновацій, які принесуть користь усім залученим сторонам.

Бенчмаркінг: беручи участь в опитуваннях або дослідженнях, організації можуть порівнювати свої процеси з аналогами в галузі, визначаючи області для вдосконалення та можливості для інновацій.

Регулятивні вимоги: у деяких галузях регуляторні органи або галузеві органи вимагають надання певної інформації про процеси. Це може включати процеси, пов'язані з безпекою, впливом на навколишнє середовище або забезпеченням якості.

Корпоративна соціальна відповідальність: обмін найкращими практиками може бути частиною зусиль організації у сфері соціальної відповідальності, сприяючи вдосконаленню галузі та суспільним перевагам, не впливаючи безпосередньо на конкурентне позиціонування.

Відносини з інвесторами: демонстрація ефективних процесів може залучити інвесторів шляхом демонстрації операційної досконалості та можливостей управління ризиками. Інвестори частіше вкладатимуть кошти в компанії, які прозоро повідомляють про свої сильні сторони.

Придбання талантів: найкращі таланти часто прагнуть працювати в організаціях, які визнані за інновації та ефективність. Обмін передовим досвідом може допомогти залучити кваліфікованих професіоналів, які хочуть стати частиною успішної, перспективної команди.

Моделі відкритих інновацій: деякі компанії застосовують моделі відкритих інновацій, де вони діляться певними інноваціями та процесами з більшою спільнотою для сприяння подальшому розвитку. Це може призвести до покращень, які потім компанія може використовувати, отримуючи вигоду від колективних інноваційних зусиль.

Розвиток екосистем: у технологічних галузях і галузях програмного забезпечення процеси об-

міну можуть допомогти побудувати екосистеми навколо продуктів або послуг компанії, збільшивши їх впровадження та створивши більший ринок для основних пропозицій компанії.

Постійні інновації: Компанії, які постійно впроваджують інновації, можуть не боятися ділитися наявними процесами, оскільки вони вже працюють над наступним вдосконаленням. Динамічний характер їхнього інноваційного потоку знижує ризик втрати конкурентної переваги.

Вибірковий обмін: організації зазвичай діляться інформацією про процеси, які не є ключовими для їх конкурентної переваги або які стали галузевими стандартами. Вони можуть ділитися загальноприйнятими практиками, зберігаючи при цьому конфіденційність власних процесів.

Застарілі або неосновні практики: іноді організації діляться практиками, які більше не є центральними для їхньої стратегії або були замінені новими, більш досконалими методами. Розкриття застарілих практиками може підтримувати імідж компанії без шкоди для поточних конкурентних переваг.

Наведемо ще декілька прикладів, які демонструють, що ця проблема може бути вирішена. Перший приклад – це ІТ-індустрія. ІТ-компанії доволі часто розкривають деталі ефективних організаційно-управлінських рішень на численних конференціях і таким чином в ІТ-індустрії вже функціонує децто подібне до моніторингу, за результатами якого виявляються та знаходять більш широке розповсюдження найкращі рішення в організаційному дизайні та в організації бізнес-процесів.

Які мотивації знаходять компанії для розкриття деталей своїх конкурентних переваг перед іншими компаніями? По перше, ці рішення розкриваються не лише перед конкурентами, а й перед потенційними клієнтами компанії, що вигідно виділяє компанію на фоні інших та демонструє її інноваційність та відкритість. Таку саму мотивацію можуть мати публічні акціонерні компанії. Такого роду публічна демонстрація спрямованості на ефективність та інноваційність може сприяти росту акцій компанії. По друге, ІТ-компанії працюють на глобальному ринку і конкурують не тільки з компаніями з України а з компаніями з усього світу. Сприяння підвищенню ефективності інших українських ІТ-компаній з одного боку може ускладнити конкуренцію з ними, але це також сприятиме покращенню глобальної репутації

українського ІТ-сектора, що позитивно впливатиме на доходи всіх українських ІТ-компаній. Аналогічну мотивацію можуть знайти компанії з інших експортно-орієнтованих галузей економіки. Третій можливий варіант мотивації для розкриття ефективних рішень – це бажання займатися консалтингом щодо їх впровадження. Таким чином компанія не просто розкриває ефективні рішення, а ще й демонструє свою експертизу в їх розробці та впровадженні і фактично заробляє на розповсюдженні ефективних рішень.

Державні компанії теж могли б систематизувати та публікувати дані про їх організаційний дизайн. Наприклад в Україні більше половини ринка банківських послуг займають державні банки. Стабільність всієї банківської системи, а не лише державних банків є важливою задачею держави. Тобто в цьому випадку виявлення та розкриття ефективних рішень, які вже застосовуються державними банками, призведе до підвищення ефективності всього банківського сектору та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому. Крім того виявлені ефективні рішення, які застосовуються в одному банку, може бути запроваджено в інших державних банках і таким чином безпосередньо сприятиме підвищенню доходів головного акціонера – держави.

Висновки

У статті показано, що організація моніторингу рішень організаційного дизайну соціально-економічних систем може сприяти підвищенню ефективності підприємств та організацій. Зазначено, що використання результатів моніторингу може бути лише частиною зусиль з побудови ефективної організаційної структури підприємства і не протирічить класичним методам організаційного дизайну, а лише доповнює їх. Визначені мотиви, які можуть спонукати підприємства розкривати дані про свої організаційні структури та бізнес-процеси, що демонструє що задача організації такого моніторингу може принципово бути вирішена.

Список використаних джерел:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise – The M.I.T. Press, Cambridge, 1962. – 463 p.
2. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices – Transaction Publishers, 2007 – 839 p.

3. Drucker P. The Practice of Management – Harper Collins, 2010. – 416 p.

4. Galbraith J. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. – Wiley, 2002 – 197 p.

5. Grant A. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. – NY: Viking Penguin Group, 2013. – 305 p

6. West M. The Psychology of Work and Organizations / M. West, S. Woods. Published by Thomson Learning, 2010. – 522 p

7. Данич В.Н. Моделирование быстрых социально-экономических процессов. – Луганск: изд. ВНУ им. В. Даля, 2004. – 304 с.

8. Данич В. Н. Объектно-ориентированные модели социально-экономических систем в задачах выбора предпочтительных информационно-управленческих архитектур. // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр., вып. 3 / Под ред. д. э. н., проф. Ю. Г. Лысенко. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2000. – с. 245–254

9. Ameels A. Value-based management control processes to create value through integration: a literature review / A. Ameels, W. Bruggeman, G. Scheipers // Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2002–17.

10. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution /M. Hammer, J. Champy. – New York: HarperBusiness, 1993.

11. BP Trends. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.bptrends.com/>

12. TOGAF Framework. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.opengroup.org/togaf>

References:

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise – The M.I.T. Press, Cambridge, 1962. – 463 p.

2. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices – Transaction Publishers, 2007 – 839 p.

3. Drucker P. The Practice of Management – Harper Collins, 2010. – 416 p.

4. Galbraith J. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. – Wiley, 2002 – 197 p.

5. Grant A. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. – NY: Viking Penguin Group, 2013. – 305 p

6. West M. The Psychology of Work and Organizations / M. West, S. Woods. Published by Thomson Learning, 2010. – 522 p

7. Danych V.M. Modeling of fast social-economic processes. – Luhansk: V.Dahl SNU publishing, 2004. – 304p.

8. Danych V.M. Object oriented models of social-economic systems in tasks of the choice of best information-management architectures // Models of management in free-market economy: Collection of scientific works, No 3 / Edited by doctor Y. H. Lysenko. – Donetsk: Don NU publishing, 2000. – p. 245–254

9. Ameels A. Value-based management control processes to create value through integration: a literature review / A. Ameels, W. Bruggeman, G. Scheipers // Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2002–17.

10. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution /M. Hammer, J. Champy. – New York: HarperBusiness, 1993.

11. BP Trends. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.bptrends.com/>

12. TOGAF Framework. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.opengroup.org/togaf>

Дані про автора:

Дьомін Максим Костянтинович,

к. т. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій та програмування, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7869-419X>
email: maksym.dyomin@gmail.com

Data about the authors

Maksym Domin,

PhD in Information Technologies, Associate professor, Department of information technologies and programming, V Dahl East Ukrainian National University, Kyiv
email: maksym.dyomin@gmail.com

Надходження статті до редакції 19.12.2025

Прийнято до друку 26.12.2025

Опубліковано 30.12.2025