

Коренюк Л.В.

*к.е.н., доцент кафедри фінансів та економічної безпеки,
Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3187-3288>

Korenyuk Ludmila

*Dnipro National University of Railway Transport
named after Academician V. Lazaryan*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3187-3288>

Чернявський М.В.

*аспірант,
Дніпровський державний технічний університет*

Chernyavskyy Mark

Dnipro State Technical University

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АРХІТЕКТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE ARCHITECTURAL MODEL OF BUSINESS MANAGEMENT

Анотація. У статті визначено особливості побудови системи управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом. Обґрунтовано питання розроблення архітектури організаційного розвитку у постійно мінливому ландшафті бізнес-процесів у контексті архітектурного підходу до управління підприємством. Запропоновано використати методику TOGAF для проектування, планування, впровадження, управління організаційним розвитком підприємства. Побудовано діаграму вигоди (Benefit Diagram) управління організаційним розвитком підприємства як складової частини методики TOGAF. Визначено, що управління організаційним розвитком повинно відбуватися на всіх рівнях архітектури підприємства. Перспективою подальшого розвитку є розроблення дорожньої карти (road map) для уточнення дій стосовно розроблення цільової архітектури бізнес-моделі.

Ключові слова: організаційний розвиток, управління, архітектурна модель, артефакт.

Постановка проблеми. Управління підприємством – це сукупність складних процесів, що охоплюють взаємопов'язані предметні сфери – від попереднього виробництва та закупівель до продажу продукції та взаємодії з клієнтами.

У кожному бізнес-процесі існує трансформація будь-яких ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, виробничих тощо). Для формування ефективного управлінського рішення необхідно, щоб кожний процес мав інформаційно-аналітичне забезпечення. Архітектоніка підприємства (АП) як концепція дає змогу створювати компоненти організаційних, економічних та інформаційних технологій із метою формування інтегрованого організаційного середовища прийняття управлінських рішень. Ця концепція пропонує інноваційну методологічну платформу: методи, моделі, інструменти та технології, дає змогу створити платформу інтеграції, накопичення та використання даних та знань щодо процесів управління.

Таким чином, АП є найважливішим інструментом для накопичення та використання знань, систематичного опису діяльності підприємства. АП використовується для аналізу існуючого та розроблення майбутнього стану організаційного розвитку підприємства, формування альтернативних сценаріїв та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблем управління організаційним розвитком підприємств займаються багато науковців. У рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Н.М. Шматько розробила функціональну модель життєвого циклу підприємства та визначила особливості трансформації практик життєвого циклу під час організаційних змін, на основі розгляду основних напрямів та сфер організаційного розвитку розглянула орієнтири для вдосконалення в рамках сформованих моделей предметної сфери та життєвого циклу підприємства [12].

Г.О. Швіндіна значну увагу сконцентрувала на моделі Гребняк-Джойс, як найбільш перспективній для впровадження у систему прийняття стратегічних рішень щодо організаційного розвитку підприємств у вітчизняних умовах на основі надання аргументів на користь вибору стратегії коопетиції як адекватного стратегічного вибору [11].

С.М. Судомир розробила методологію формування результативного управління розвитком підприємств, яка ґрунтується на таких постулатах: соціально-економічній концепції влади, науковому тлумаченні понять «результативність» та «результативне управління», пріоритеті орієнтаційних поглядів у системі напрямів дій, розширеному відображенні її складників та аналітичному осмисленні наукових положень у системі теорій і вимог законів розвитку сільськогосподарських підприємств, передумов забезпечення розвитку соціально-економічних систем [10].

І. Белко запропонував механізм організаційного розвитку та реінжинірингу бізнес-процесів як методів управління змінами на підприємствах, що потребує єдності виконавців та лідерів, які проводять зміни; якісного управління персоналом і персоналом, залученим до енергійних дій із внесення

змін; бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і цілям бізнесу; інформаційних технологій як умови радикальних змін, які йдуть назустріч потребам реалізувати бізнес-ініціативу, що стане перспективним напрямом досліджень [1].

А.Г. Іващенко стверджує, що новий підхід до розвитку підприємства передбачає орієнтацію на споживача та реалізацію наступних організаційних програм: підвищення гнучкості самого підприємства, синхронізації діяльності, організації й управління матеріальними потоками [6].

Є.Л. Гринь представила положення авторської концепції: оцінка рівня функціонування підприємства в динаміці для аналізу впливу всіх організаційних змін, які відбуваються на підприємстві, для характеристики їх доцільності; аналіз внутрішнього середовища для оцінки ресурсів, доступних для реалізації змін; оцінка функцій управління організаційними змінами на підприємстві (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) на різних етапах їх впровадження; оцінювання впливу зовнішнього середовища для обґрунтування типу змін та методів їх реалізації; використання проєктного підходу для безпосередньої реалізації змін [3].

О.Є. Гудзь та С.Ю. Стрельнікова розглянули особливості організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки, виявили вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на умови господарювання й управління підприємствами, окреслили загрози, ризики, передумови і можливості та обґрунтували завдання й заходи щодо побудови якісно нових моделей організаційно-інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства на основі нових організаційних форм та з використанням сучасних цифрових технологій [4].

Н.В. Коваленко дослідила організаційне забезпечення функціонування управління розвитком підприємства: воно залежить від організаційної структури управління, масштабів діяльності і передбачає перерозподіл ролей між відділами підприємства. Будь-яка процедура інтегрування в організаційну структуру управління підприємства має бути

поетапною й обґрунтованою і враховувати загальні напрями розвитку підприємства [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому доробку та практичній значущості отриманих результатів науковців, необхідно зазначити, що певне коло завдань побудови універсальної методики оцінювання чинників впливу на організаційний розвиток підприємства залишається розробленим недостатньо, особливо можливість визначення управлінських рішень щодо управління організаційним розвитком підприємства з урахуванням основних процесів, що відбуваються як усередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розроблення теоретичних, методологічних положень та практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу. Модель архітектурного управління дає змогу використовувати методи та інструменти управління компанією для підтримки стратегічного та експлуатаційного управління, синхронізації процесів управління та бізнесу. Концепція АП розглядає у системі координат складники організаційного розвитку: бізнес-моделі, менеджмент знань тощо. Тобто роль бізнес-архітектури значно збільшується, бізнес-вимоги до архітектури організаційної структури та інших елементів АП також збільшуються.

Таким чином, АП є ефективним інструментом для системного опису діяльності підприємства, дозволяє інтеграцію даних та знань стосовно процесів управління та наявність для прийняття рішень шляхом управління. Технічна платформа та архітектура системи, що відповідає моделі управління, мають велике значення.

Визначення вимог бізнес-моделі та аналіз змін дають змогу розробити архітектуру організаційного розвитку. Ці вимоги також формуються іншими компонентами архітектури (апаратного забезпечення, мережних протоколів, рішеннями та ін.). Архітектура систем включає не лише дані стосовно організаційного структури підприємства як системи, структурних елементів та інтерфейсів, а й зосереджується на

зручності, гнучкості, обмеженнях, ризиків під час створення та експлуатації, а також організації взаємодії з іншими елементами.

Можливості та рішення є однією з фаз розроблення методу TOGAF (Open Group Architecture Framework), головною метою якого є оцінка дизайнерської моделі розробленої архітектури підприємства. Цей етап буде основою або керівництвом плану реалізації – допомагає плану реалізації досягти означеної мети. Одним з артефактів є діаграма вигоди (Benefit Diagram) (рис. 1), що пояснює співвідношення зисків виявлених та запропонованих можливостей.

Із метою стійкості у поточній бізнес-ситуації управління організаційним розвитком підприємства повинно адаптуватися до турбулентних змін. Одним із можливих рішень є використання концепції архітектури підприємства з метою визначення ефективної організаційної структури архітектоники підприємства.

Метод TOGAF використовується для розроблення архітектури підприємства. Ця структура складається з декількох архітектурних фаз: попередня архітектура, архітектурне бачення, бізнес-архітектура, архітектура інформаційної системи, технологічна архітектура, можливості та рішення, планування міграції ресурсів. Спочатку формується ідентифікація поточної архітектури, кінцевий етап – розроблення цільової архітектури підприємства.

Безсумнівно, бізнес-архітектура потребує вдосконалення, нових інструментів та процесів, особливо аналітичних, поліпшення політики та управління процесами. Також необхідне вдосконалення архітектури даних, а деякі нові суб'єкти вводяться для збагачення аналітичного застосування, необхідного для поліпшення аналітичних інструментів. Окрім цього, повинна бути можливість розробити та підтримувати цільову технологічну архітектуру як резерв оновлення методологічної платформи загалом.

Для уточнення дій стосовно розроблення цільової архітектури рекомендується розробити дорожню карту (road map). Незважаючи на велику кількість методів створення АП, підприємства зазвичай обмежуються практикою щодо опису діяльності у таких предметних сферах: цілі, організаційна структура, основні показники ефективності, бізнес-про-

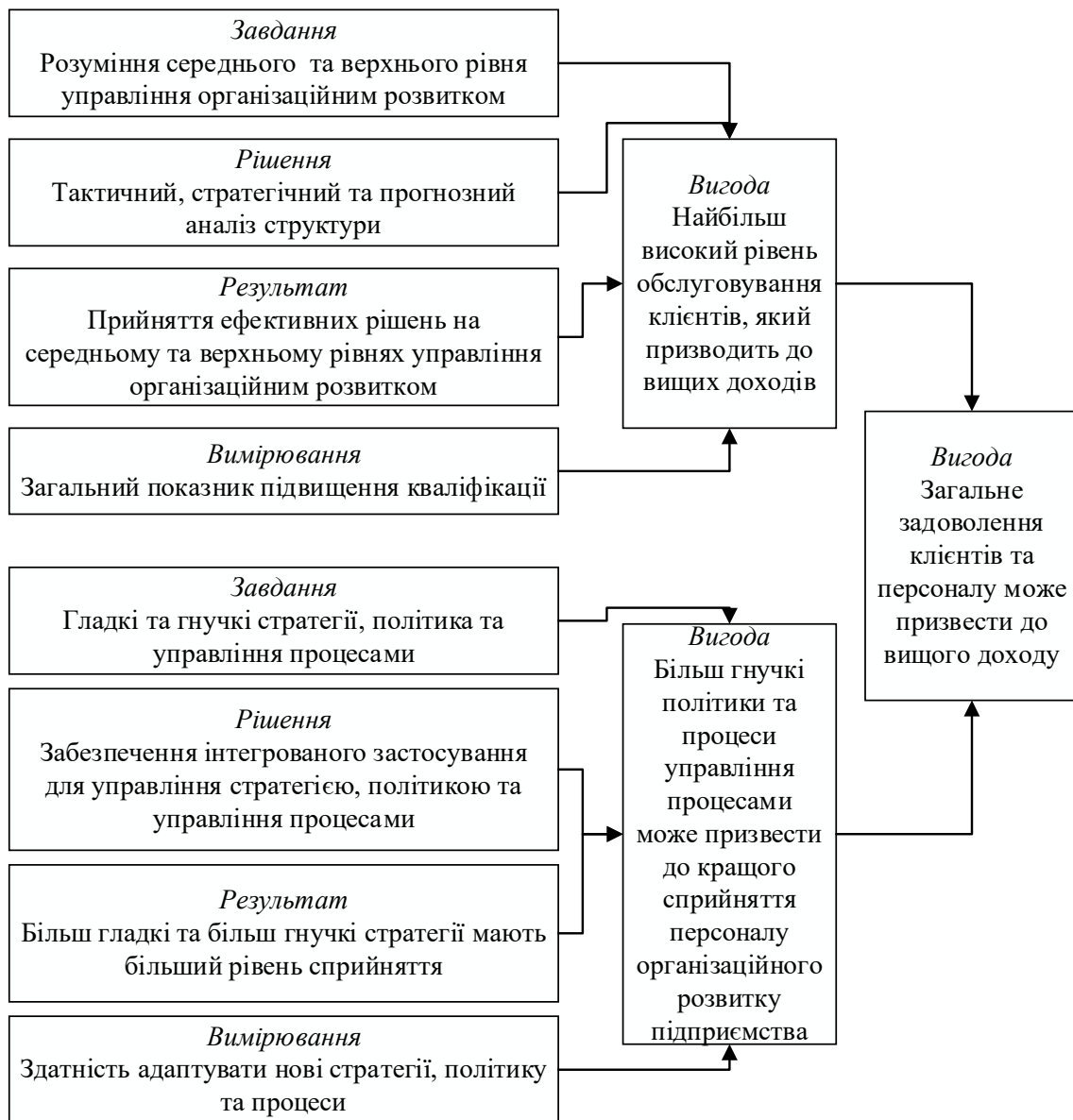


Рис. 1. Діаграма вигоди (Benefit Diagram) управління організаційним розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

цеси, документи, інформаційні системи, знання та повноваження персоналу (рис. 2).

Бізнес-архітектура створена на основі управління процесом, а для розроблення використовуються системи управління бізнесом (BPM). Система BPM контролює бізнес-процеси, накопичує цінні статистичні дані щодо параметрів ефективності та забезпечує основний набір звітів стосовно показників бізнес-процесу. При цьому можна встановити ключові показники продуктивності (KPI) [2; 5], які будуть взаємопов'язані зі збалансованою системою показників (BSC) [8; 9].

Управління організаційним розвитком повинно відбуватися на всіх рівнях архітектури

підприємства. Адаптація архітектури підприємства до організаційних змін є безперервним процесом та передбачає зміни бізнес-архітектури на операційних, тактичних та стратегічних рівнях. Це вимагає поліпшення та синхронізації інформаційних потоків, що підтримують бізнес-процеси, удосконалення якості методів, моделей та систем знань, накопичених у АП під час прийняття управлінських рішень, та безперервного розвитку бізнес-архітектури.

Висновки і пропозиції. Таким чином, у статті досліджено проблему управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом. Доведено, що побудова моделі дає змогу

постійно змінювати потреби в інформації з метою формування адекватної організаційної інфраструктури підприємства та створює можливість визначення архітектурної моделі розвитку бізнесу. Ключовим елементом цієї моделі є архітектура системи, яка взаємодіє з ресурсами та підтримує процеси управління.

Архітектурна модель розвитку бізнесу, яка заснована на сучасних методах та моделях, системах обміну даними, знаннями та інформаційними технологіями, стає важливим інструментом для синхронізації стратегій розвитку бізнесу та архітектури організаційних систем. Розвиток моделі стає можливим за умови безперервного моніторингу АП та аудиту організаційної інфраструктури.

Література:

1. Белко І. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 23–32.
2. Гончаров Ю.В. Проблеми та перспективи організаційного розвитку енергетичних холдингів України. *Економічний простір*. 2017. № 120. С. 110–120.
3. Гринь Є.Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 43–50. DOI: 10.31521/modecon.V11(2018)-07
4. Гудзь О.Є., Стрельникова С.Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 4–13. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.040413.
5. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 55–59.
6. Іващенко А.Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19(2). С. 283–297. DOI: 10.18524/2413-9998.2020.2(45).201435
7. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. № 4(1). С. 69–77.
8. Корнілова Н.В. Загальна постановка завдання стратегічного управління організаційним розвитком туристичного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 19(1). С. 99–102.
9. Степанюк Н.С. Особливості управління організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 136–138.
10. Судомир С.М. Методологія формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 3–9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.3
11. Швіндіна Г.О. Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 4. С. 160–165. DOI: 10.21272/1817-9215.2017.4-21

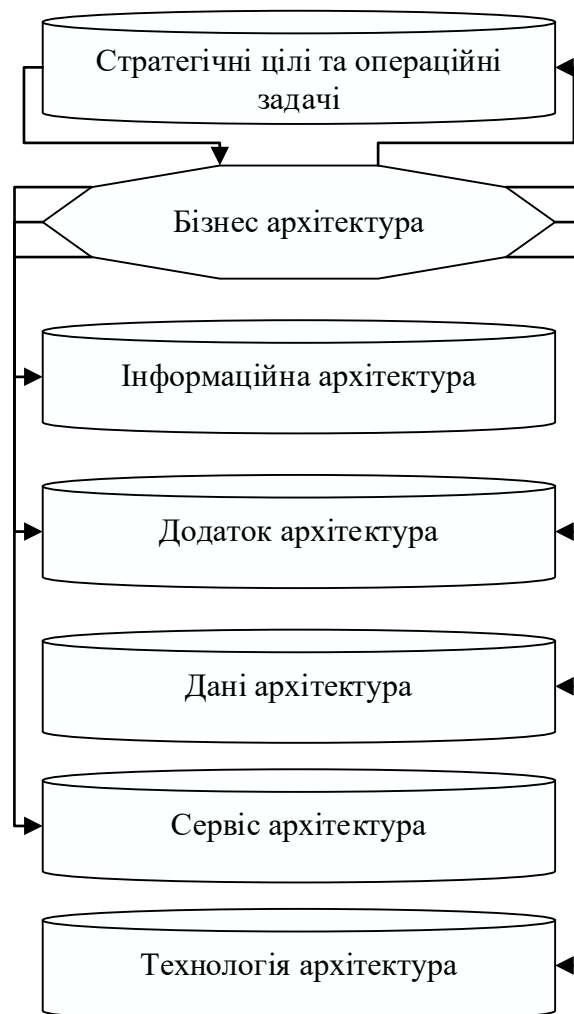


Рис. 2. Структура архітектури підприємства

Джерело: авторська розробка

12. Шматько Н.М. Теоретико-методологічні засади організації управління сталим організаційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3(494). С. 365–372. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-3-365-372

References:

1. Belko I. (2017) Orhanizatsiyni rozvytok: teoretyko-metodychni aspekty ta perspektyvy vprovadzhennia v pidpriemstvakh [Organizational development: theoretical and methodological aspects and prospects of in the enterprise]. *The economic discourse*, no. 1, pp. 23–32.
2. Honcharov Yu. (2017) Problemy ta perspektyvy orhanizatsiynoho rozvytku enerhetychnykh kholdynhiv Ukrainy [Issues and prospects for the organizational development of energy holding companies in Ukraine]. *Economic scope*, no. 120, pp. 110–120.
3. Gryn E. (2018) Kontseptsiiia efektyvnosti upravlinnia orhanizatsiinyh zminamy na pidpriemstvi [The concept of the management effectiveness of organizational change at the enterprise]. *Modern economics*, no. 11, pp. 43–50. DOI: 10.31521/modecon.V11(2018)-07
4. Gudzy O., Strelnikova S. (2019) Orhanizatsiino-informatsiine zabezpechennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Organizational

- and informational support for enterprise development management in the context of the development of the digital economy]. *Economy. Management. Business*, no. 4, pp. 4–13. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.040413
5. Zabrodska H.I., Zabrodska L.D. (2017) Orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstva: osnovy vyznachennia definitysi [Organizational development of an enterprise: basics of definitions determination]. *Young scientist*, no. 4, pp. 55–59.
 6. Ivashchenko A. (2020) Suchasni stratehii orhanizatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Modern organizational development strategies of an industrial facilities]. *Market economy: modern theory and practice of management*, no. 19, vol. 2, pp. 283–297. DOI: 10.18524/2413-9998.2020.2(45).201435
 7. Kovalenko N. (2019) Orhanizatsiine zabezpechennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: tsili, pryntsyipy, funktsii ta zavdannia [Organizational provision of development of enterprises: goals, principles, functions and objectives]. *Tavria National University named Vernadsky. Series: Economics and Management*, no. 4, vol. 1, pp. 69–77.
 8. Kornilova N. (2016) Zahalna postanovka zavdannia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom turystychnoho pidpriemstva [General goal setting for strategic management and development of tourism enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson state university. Series «Economic sciences»*, no. 19, vol. 1, pp. 99–102.
 9. Stepaniuk N.S. (2017) Osoblyvosti upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom silskohospodarskoho pidpriemstva [Features of management by the organizational development of agricultural enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky national university. Series: “Economic science”*, no. 2, pp. 136–138.
 10. Sudomyr S. (2020). Metodolohiia formuvannia rezultatyvnoho upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system [Methodology for formation of effective management of development of socio-economic systems]. *Agrosvit*, no. 2, pp. 3–9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.3
 11. Shvindina H. (2017) Stratehichniy vybir pry modeliuvanni orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva: perevahy kooperatsii [Strategic Choice in the Modeling of the Organizational Development of the Enterprise: Benefits of Cooperations]. *Visnyk of Sumy State University*, no. 4, pp. 160–165. DOI: 10.21272/1817-9215.2017.4-21
 12. Shmatko N. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady orhanizatsii upravlinnia stalym orhanizatsiinym rozvytkom pidpriemstva [The theoretical and methodological foundations of organization of the management of sustainable organizational development of enterprise]. *Business Inform*, no. 3, vol. 494, pp. 365–372. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-3-365-372

Аннотация. В статье определены особенности построения системы управления организационным развитием предприятия на основе архитектурной модели управления бизнесом. Обоснованы вопросы разработки архитектуры организационного развития в постоянно меняющемся ландшафте бизнес-процессов в контексте архитектурного подхода к управлению предприятием. Предложено использовать методику TOGAF для проектирования, планирования, внедрения, управления организационным развитием предприятия. Построена диаграмма выгоды (Benefit Diagram) управления организационным развитием предприятия как составляющей методики TOGAF. Определено, что управление организационным развитием должно происходить на всех уровнях архитектуры предприятия. Перспективой дальнейшего развития является разработка дорожной карты (road map) для уточнения действий по разработке целевой архитектуры бизнес-модели.

Ключевые слова: организационное развитие, система управления, когнитивная модель, факторы-индикаторы.

Summary. The article identifies the features of building a management system for organizational development of the enterprise on the basis of the architectural model of business management. Synchronization of strategic and operational tasks of business with organizational development is determined. The issue of developing the architecture of organizational development in the constantly changing landscape of business processes in the context of the architectural approach to enterprise management is substantiated. It is proposed to use the TOGAF methodology for design, planning, implementation, management of organizational development of the enterprise. The Benefit Diagram of management of organizational development of the enterprise as a component of TOGAF methodology is constructed. A hierarchical structure of enterprise architecture is built, consisting of seven levels. The business architecture is based on process management, and business management systems (BPM) are used to develop it. BPM monitors business processes, collects valuable performance statistics, and provides a basic set of business process performance reports. Based on them, you can set key performance indicators (KPIs), which will be interrelated with a balanced scorecard (BSC). It is determined that the management of organizational development should take place at all levels of enterprise architecture. It is proved that the construction of the model allows to constantly change the needs for information in order to form an adequate organizational infrastructure of the enterprise and creates opportunities to determine the architectural model of business development. Changes in business architecture must take place continuously at the operational, tactical and strategic levels. This requires the improvement and synchronization of information flows that support business processes, improving the quality of methods, models and knowledge systems accumulated in management decisions. The development of the model becomes possible under the condition of continuous monitoring and audit of the organizational infrastructure. Prospects for further development are the development of a road map (road map) to clarify actions for the development of the target architecture of the business model.

Keywords: organizational development, management, architectural model, artifact.