

УДК 339.9:004.9 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_82_88

Информационные технологии в управлении архитектурой организации и организационным поведением как фактор оптимизации бизнес-процессов

Information technologies in managing organizational architecture and organizational behavior as a factor in business process optimization

Егорова Л.И., Смирнов А.С.

Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия

Egorova L.I., Smirnov A.S.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

Аннотация. В статье раскрыта экономическая роль информационных технологий в управлении архитектурой организации и организационным поведением при оптимизации бизнес-процессов. Обосновано, что цифровые решения создают эффект только при согласовании со стратегией, данными, регламентами и мотивацией персонала. Предложен ценностный подход, связывающий ИТ, процессную аналитику и центры компетенций с ростом эффективности, гибкости и конкурентной устойчивости бизнеса. Представлены выводы и рекомендации.

Abstract. The article reveals the economic role of information technologies in managing organizational architecture and organizational behavior in the optimization of business processes. It is substantiated that digital solutions create value only when aligned with strategy, data, regulations, and employee motivation. A value-based approach is proposed, linking IT, process analytics, and centers of competence with increased efficiency, flexibility, and competitive resilience of business. Conclusions and recommendations are presented.

Ключевые слова: архитектура организации, организационное поведение, информационные технологии, цифровая трансформация, бизнес-процессы, process mining, ценностный подход, экономическая эффективность.

Keywords: organizational architecture; organizational behavior; information technologies; digital transformation; business processes; process mining; value-based approach; economic efficiency.

Цитирование: Егорова Л.И., Смирнов А.С. Информационные технологии в управлении архитектурой организации и организационным поведением как фактор оптимизации бизнес-процессов // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 88–92. DOI: 10.31429/2224042X_2026_82_88

История публикации: рукопись поступила 27.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Цифровизация изменила экономическую логику развития организаций: конкурентное преимущество все в большей степени определяется не самим фактом внедрения информационных систем, а способностью бизнеса встроить их в архитектуру предприятия, бизнес-модель, регламенты, данные и управленческие практики. В отечественной литературе архитектура предприятия рассматривается как инструмент согласования стратегии, бизнес-процессов, организационной структуры и информационных систем [3]. В зарубежных исследованиях дополнительно подчеркивается, что ценность архитектуры предприятия проявляется через повышение согласованности бизнеса и ИТ, снижение организационной сложности и рост эффективности

цифровых инициатив [10]. В этих условиях управление архитектурой организации и организационным поведением выступает инструментом согласования стратегии, технологий и процессов создания ценности. Противоречие также возникает между масштабом цифровых инвестиций и неоднородностью их экономических результатов. Аналитика организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) показывает, что сектор информационно-коммуникационных технологий развивается быстрее экономики в целом, однако этот рост сам по себе не гарантирует повышения эффективности отдельных организаций [9]. Gartner отмечает, что только 48% цифровых инициатив достигают или превышают целевые бизнес-результаты, что подтверждает

необходимость управленческой, а не только технологической интерпретации цифровизации [7]. По оценкам McKinsey, генеративный ИИ и автоматизация знаний относятся к ключевым технологическим трендам 2025 г., но их результативность зависит от интеграции в бизнес-процессы и управленческие решения [8]. World Bank также подчеркивает неравномерность цифрового прогресса, что усиливает значение организационной зрелости и качества институциональной среды [11].

Архитектура организации может быть определена как система взаимосвязей между стратегическими целями, бизнес-моделью, процессами, организационной структурой, информационными ресурсами и цифровыми технологиями. Нормативное понимание архитектур предприятия связано с требованиями к стандартным архитектурам и методологиям предприятия [2]. В учебной и научной литературе архитектура предприятия раскрывается через совокупность бизнес-, информационных, прикладных и технологических компонентов [3]. Сравнительный анализ методологий разработки архитектуры предприятий показывает, что архитектурный подход обеспечивает согласование стратегического, процессного и ИТ-уровней управления организацией [6]. В отличие от узкого понимания ИТ-архитектуры, данный подход рассматривает технологии не как самостоятельную цель, а как элемент экономического механизма создания стоимости [10].

Управление архитектурой организации и организационным поведением включает описание действующего состояния, выявление проблем и возможностей, проектирование целевой модели, формирование портфеля изменений и контроль результатов [3; 6]. Экономический смысл такого управления состоит в переводе цифровых проектов из набора разрозненных инициатив в систему управляемого повышения эффективности (табл. 1) [10].

Организационное поведение является ключевым условием реализации цифрового эффекта. Даже современная информационная система не обеспечивает результата, если сотрудники сохраняют прежние практики принятия решений, дублируют операции, используют теневые каналы обмена информацией или сопротивляются

изменениям. Поэтому архитектурное управление должно включать не только описание процессов, но и изменение ответственности, мотивации и коммуникаций [3; 10].

В экономическом аспекте архитектурное управление выполняет четыре функции: координационную, поскольку связывает стратегию и операционную деятельность; аналитическую, так как выявляет узкие места и избыточные операции; инвестиционную, поскольку помогает ранжировать ИТ-проекты по ожидаемой отдаче; поведенческую, так как задает правила взаимодействия участников изменений [3; 10].

Оптимизация процесса означает не снижение издержек, а повышение соотношения между создаваемой ценностью, скоростью выполнения операций, качеством результата и совокупными издержками [10]. Ценностно-ориентированный подход предполагает, что архитектурные модели используются не ради формального описания деятельности, а для принятия управленческих решений. Их практическая ценность проявляется в устранении дублирования функций, сокращении времени прохождения операций, повышении прозрачности данных, росте управляемости ИТ-портфеля и снижении рисков [3; 10].

Наиболее существенная проблема современных цифровых инициатив заключается в разрыве между технологическим и экономическим контурами управления. Компания может внедрять CRM, ERP, BI, RPA или решения на базе ИИ, но не получать эффекта из-за несогласованности данных, отсутствия владельцев процессов, слабой мотивации персонала и отсутствия показателей результата [7; 10].

Process mining и другие инструменты аналитики процессов позволяют сократить этот разрыв. Они фиксируют фактические маршруты операций, выявляют отклонения от регламентов, показывают задержки и повторные действия [4]. Однако экономический эффект таких технологий возникает только при наличии управленческого цикла: диагностика — проектирование изменений — внедрение — измерение результата — корректировка [10].

Обобщение научных источников и аналитики позволяет выделить несколько устойчивых проблем. Первая состоит в фрагментарности цифровизации: отдельные подразделения внедряют

Таблица 1. Сценарии применения информационных технологий в управлении архитектурой организации [3, 4, 7, 10]

Центр компетенций	Сценарий	Экономическая задача	Инструменты
Эффективность	Цифровая трансформация бизнес-модели	Сокращение потерь, повышение качества управленческих решений	Карта процессов, ERP, CRM, BI, дорожная карта цифровизации
Производительность	Устранение дублирующих операций	Снижение затрат и рост пропускной способности процессов	Process mining, RPA, управленческий учет, карты добавленной стоимости
Гибкость	Согласование бизнеса и ИТ	Повышение ROI цифровых проектов и скорости адаптации	ИТ-портфель, agile-подходы, архитектурные стандарты, облачные платформы
Конкуренто-устойчивость	Управление сложностью организации	Снижение рисков фрагментации и зависимости от неформальных знаний	Метамоделли процессов, базы знаний, регламенты, центры компетенций

собственные решения, не согласованные с общей архитектурой данных и процессов. Это приводит к информационным разрывам, ручным выгрузкам, дублированию функций и росту транзакционных издержек [3; 5; 11]. Вторая проблема связана с переоценкой технологического фактора. Руководители часто ожидают, что внедрение программного продукта автоматически приведет к росту эффективности. На практике система лишь фиксирует или ускоряет уже существующую организационную логику. Если процесс изначально избыточен, автоматизация может закрепить неэффективность, а не устранить ее [7; 10]. Третья проблема заключается в недостаточной измеримости эффектов. Многие цифровые проекты оцениваются по факту внедрения, числу пользователей или объему автоматизированных операций, тогда как экономически значимыми являются снижение совокупных затрат, сокращение длительности цикла, рост выручки, повышение качества сервиса и снижение рисков [7; 10]. Четвертая проблема имеет поведенческий характер. Спротивление персонала, недостаток цифровых компетенций и слабая коммуникация целей трансформации снижают результативность даже хорошо спроектированных ИТ-решений. Поэтому архитектурное управление должно включать обучение, вовлечение сотрудников, понятное распределение ролей и систему обратной связи [3; 11].

Модель практического применения. Практическое применение ценностного подхода целесообразно строить как последовательность

управленческих действий. На первом этапе формируется карта ключевых процессов и определяются зоны потерь: задержки, повторные согласования, ручной ввод данных, несогласованные справочники, слабые контрольные точки [1; 4]. На втором этапе строится целевая архитектура процессов, данных, ИТ-решений и ответственности [2; 3]. На третьем этапе цифровые решения ранжируются по ожидаемому экономическому эффекту и сложности внедрения. Приоритет должны получать не самые технологически привлекательные проекты, а инициативы, устраняющие системные ограничения в создании ценности [7; 10]. На четвертом этапе закрепляются владельцы процессов, показатели результативности и механизм регулярного пересмотра архитектуры.

Такой подход позволяет рассматривать ИТ-инвестиции как часть единой системы организационного развития. Он снижает риск технологического детерминизма, когда цифровизация понимается как закупка программного обеспечения, и переводит фокус на управляемое изменение бизнес-процессов, компетенций и экономических результатов (табл. 2) [3; 10].

Направления повышения эффективности бизнес-процессов: 1) проводить цифровизацию после диагностики процессов, а не вместо нее [1; 4]; 2) создавать единый контур управления данными, регламентами и ИТ-портфелем [2; 3; 5]; 3) назначать владельцев ключевых процессов и связывать их ответственность с экономическими показателями [1; 10]; 4) использовать

Таблица 2. Управленческие переходы при развитии архитектуры организации [3, 6, 10]

Переход	Содержание	Ожидаемый эффект
От разрозненных ИТ-проектов к архитектурному портфелю	Согласование цифровых инициатив со стратегией и процессами	Рост управляемости инвестиций
От автоматизации операций к оптимизации процессов	Предварительное выявление потерь и устранение избыточных действий	Снижение затрат и длительности цикла
От формальных регламентов к процессной ответственности	Назначение владельцев процессов и показателей результата	Повышение дисциплины исполнения
От линейного планирования к итеративной трансформации	Постоянная обратная связь, тестирование гипотез, корректировка решений	Рост гибкости и устойчивости

process mining, BI и инструменты ИИ для выявления отклонений, но закреплять результаты через организационные решения [4; 8]; 5) оценивать цифровые инициативы по вкладу в стоимость, производительность, качество сервиса и снижение рисков [7; 10]; 6) развивать цифровые компетенции персонала и включать сотрудников в проектирование изменений [11].

Итоговые научные положения о ценностно-ориентированном управлении архитектурой организации:

1. Ключевая тенденция состоит в переходе от локальной автоматизации к архитектурно управляемой цифровой трансформации, где ИТ рассматриваются как элемент бизнес-модели, данных, процессов и организационного поведения [3; 9; 10].

2. Главная проблема цифровизации заключается не в дефиците технологий, а в недостаточной согласованности стратегических целей, ИТ-решений, регламентов и мотивации персонала; именно этот разрыв снижает отдачу от цифровых инвестиций [7; 10].

3. Установлена причинно-следственная связь между архитектурной зрелостью и экономическим эффектом: чем выше согласованность процессов, данных и ответственности, тем ниже

риск дублирования функций, роста затрат и сопротивления изменениям [3; 10].

4. Практическая рекомендация состоит в применении ценностно-ориентированного подхода: цифровые проекты должны отбираться по способности устранять конкретные потери, повышать производительность и усиливать конкурентную устойчивость [7; 10].

5. Научная новизна статьи заключается в уточнении управления архитектурой организации и организационным поведением как экономического механизма создания ценности, а также в систематизации сценариев такого управления через центры эффективности, производительности, гибкости и конкурентоустойчивости [3; 10].

6. Для повышения результативности бизнес-процессов организациям целесообразно сочетать архитектурные модели, process mining, ИИ-инструменты, центры компетенций и систему процессной ответственности [4; 8; 10].

7. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой количественных методик оценки вклада архитектурных решений в ROI цифровых проектов, производительность труда, снижение транзакционных издержек и рост стоимости компании [7; 10].

Библиографический список

1. Александров Д.В. Методология моделирования распределенных систем управления бизнес-процессами макро-предприятий: автореф. дис. URL: <https://www.disscat.com/content/metodologiya-modelirovaniya-raspredeleennykh-sistem-upravleniya-biznes-protsessami-makropredp/> (дата обращения: 10.01.2026).
2. ГОСТ Р ИСО 15704-2008. Промышленные автоматизированные системы. Требования к стандартным архитектурам и методологиям предприятия.
3. Зараменских Е.П., Кудрявцев Д.В., Арзуманян М.Ю. Архитектура предприятия. М., 2022.
4. Калайдин Е.Н., Нарыжная Н.Ю. Process mining — платформа интеллектуального анализа и оптимизации бизнес-процессов // Экономика устойчивого развития. 2019. № 4 (40). С. 112–116.
5. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы // Инновации. 2024. № 2 (232).

6. Штейнгарт Е.А., Бурмистров А.Н. Обзор и сравнительная характеристика методологий разработки архитектуры предприятий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. № 3 (245).
7. Gartner. Only 48% of Digital Initiatives Meet or Exceed Their Business Outcome Targets. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
8. McKinsey & Company. The top trends in tech. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
9. OECD. Digital Economy Outlook 2024. Volume 1. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html
10. Tamm T., Seddon P.B., Shanks G., Reynolds P. How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? // Communications of the Association for Information Systems. 2021.
11. World Bank. Digital Progress and Trends Report. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

References

1. Aleksandrov, D. V. (n.d.). *Methodology for modeling distributed business process management systems of macro-enterprises*. <https://www.disscat.com/content/metodologiya-modelirovaniya-raspredeleennykh-sistem-upravleniya-biznes-protssami-makropredp/>
2. GOST R ISO 15704-2008. (2008). *Industrial automation systems: Requirements for enterprise-reference architectures and methodologies*.
3. Zaramenskikh, E. P., Kudryavtsev, D. V., & Arzumanyan, M. Yu. (2022). *Enterprise architecture*. Yurait.
4. Kalaidin, E. N., & Naryzhnaya, N. Yu. (2019). Process mining: A platform for intelligent analysis and optimization of business processes. *Economics of Sustainable Development*, 4(40), 112–116.
5. Kuznetsova, S. A., & Markova, V. D. (2024). Problems of forming a business ecosystem based on a digital platform. *Innovations*, 2(232).
6. Shteingart, E. A., & Burmistrov, A. N. (2020). Review and comparative characteristics of enterprise architecture development methodologies. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 3(245).
7. Gartner. (2024). *Only 48% of digital initiatives meet or exceed their business outcome targets*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
8. McKinsey & Company. (2025). *The top trends in tech*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
9. OECD. (2024). *Digital Economy Outlook 2024: Volume 1*. https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html
10. Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2021). *How does enterprise architecture add value to organisations?* Communications of the Association for Information Systems.
11. World Bank. (n.d.). *Digital Progress and Trends Report*. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Егорова Лариса Ивановна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета

Смирнов Артем Сергеевич, магистрант кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета