

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

©2019 ШМАТЬКО Н. М.

УДК 658.1: 339.137  
JEL: P42; M11

## Шматько Н. М. Теоретико-методологічні засади організації управління сталим організаційним розвитком підприємства

У сучасних умовах уніфікації технологічних процесів та швидкої дифузії інноваційних знань однією з вагомих умов досягнення успіху в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкості ринкових позицій є постійне впровадження процесів організаційного розвитку. Зміна параметрів організації господарської діяльності або відносин з контрагентами при мінімальних витратах може спричинити значне зростання рівня розкриття потенціалу підприємства. З огляду на це авторською гіпотезою стало співвіднесення складових концепцій забезпечення стійкості функціонування та теорії організаційного розвитку. Оскільки складність реалізації даної гіпотези пов'язана з об'єктивною неможливістю розвитку підприємства без втрати стабільності господарювання, у статті представлено теоретичне обґрунтування напрямків вирішення даної проблеми. Метою статті обрано розбудову теоретико-методологічного забезпечення управління стійким організаційним розвитком промислового підприємства. Визначено схему предметної області дослідження, в рамках якої розкрито головні сфери реалізації процесів організаційного розвитку. Розроблено функціональну модель життєвого циклу підприємства та визначено особливості трансформації практик життєвого циклу під час організаційних змін. На основі розгляду основних напрямків та сфер організаційного розвитку визначено орієнтири для їх удосконалення в рамках сформованих моделей предметної області та життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, стійкість, життєвий цикл, архітектура підприємства, організаційні можливості.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-365-372>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 20.

**Шматько Наталія Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна) **E-mail:** [shmatko.khpi@gmail.com](mailto:shmatko.khpi@gmail.com)  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4909-252X>

УДК 658.1: 339.137  
JEL: P42; M11

## Шматько Н. М. Теоретико-методологические основы организации управления устойчивым организационным развитием предприятия

В современных условиях унификации технологических процессов и быстрой диффузии инновационных знаний одним из важнейших условий достижения успеха в конкурентной борьбе и обеспечения устойчивости рыночных позиций является непрерывное осуществление процессов организационного развития. Изменение параметров организации хозяйственной деятельности или трансформация отношений с контрагентами с минимальными затратами может обеспечить значительное увеличение уровня реализации потенциала предприятия. С учетом этого авторской гипотезой выступило соотнесение составляющих концепции обеспечения устойчивости функционирования и теории организационного развития. Поскольку сложность реализации данной гипотезы связана с объективной невозможностью развития предприятия без потери стабильности хозяйствования, в статье представлено теоретическое обоснование направлений решения данной проблемы. Целью статьи является разработка теоретико-методологического обеспечения управления устойчивым организационным развитием промышленного предприятия. Определена схема предметной области исследования, в которой описаны главные сферы реализации процессов организационного развития. Разработана функциональная модель жизненного цикла предприятия и определены особенности трансформации практик жизненного цикла во время организационных изменений. На основе рассмотрения основных направлений и сфер организационного развития определены ориентиры для их усовершенствования в рамках разработанных моделей предметной области исследования и жизненного цикла предприятия. **Ключевые слова:** организационное развитие, устойчивость, жизненный цикл, архитектура предприятия, организационные возможности. **Рис.:** 3. **Библ.:** 20.

**Шматько Наталья Михайловна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационного предпринимательства и международных экономических отношений, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичёва, 2, Харьков, 61002, Украина) **E-mail:** [shmatko.khpi@gmail.com](mailto:shmatko.khpi@gmail.com)  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4909-252X>

UDC 658.1: 339.137  
JEL: P42; M11

## Shmatko N. M. The Theoretical and Methodological Foundations of Organization of the Management of Sustainable Organizational Development of Enterprise

In the current conditions of unification of technological processes and rapid diffusion of innovative knowledge, one of the most important conditions for success in the competitive struggle and ensuring the sustainability of market positions is the continuous implementation of processes of organizational development. Changing the parameters of organization of economic activity or transformation of relations with counterparties with minimal costs can provide a significant increase in the level of implementation of the enterprise potential. In view of this, the author's hypothesis consists in correlating constituents of the concept of ensuring the sustainability of functioning with the theory of organizational development. As the complexity of realization of this hypothesis is connected with objective inability of enterprise development without loss of sustainability of its economic activity, the article presents theoretical substantiation of directions of solution to this problem. The article is aimed at developing theoretical-methodological provision for the management of sustainable organizational development of an industrial enterprise. The scheme of the subject area of research is defined, which describes the main spheres of implementation of the organizational development processes. The functional model of the enterprise's life cycle is developed and peculiarities of transformation of the life cycle practices during organizational changes are defined. On the basis of consideration of the main directions and spheres of organizational development, guidelines for their improvement within the developed models of subject area of research and the life cycle of the enterprise are defined.

**Keywords:** organizational development, sustainability, life cycle, enterprise architecture, organizational possibilities.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 20.

**Shmatko Nataliia M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine) **E-mail:** [shmatko.khpi@gmail.com](mailto:shmatko.khpi@gmail.com)  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4909-252X>

Сучасні умови господарювання знову актуалізували питання забезпечення стабільності господарської діяльності підприємств та значно збільшили увагу до процесів їх організаційного розвитку. Це пов'язано з певними обмеженнями, які висуваються до підприємств з боку ринкового середовища. Подібність технологій, які застосовуються під час виробництва продукції, схожість параметрів створюваної підприємством цінності, аналогічність виділення цільових сегментів споживачів вимагають від підприємств пошуку особливих сфер діяльності, які можуть надати певних переваг. Серед таких сфер варто звернути увагу на організацію діяльності, процесів та менеджменту підприємств. З одного боку, якісні вдосконалення у цих сферах можуть надати певних переваг без значних додаткових інвестицій та сприяти розвитку підприємства в цілому. З іншого боку, будь-які трансформації слід розглядати як загрозу стійкості діяльності підприємства. Відповідно певної значущості набуває завдання з інтеграції концепцій організаційного розвитку та підтримки стабільності до єдиного контуру управління сталим організаційним розвитком підприємства.

Складність вирішення даного завдання, перш за все, полягає в наявності значного кола теоретичних здобутків у рамках кожної із зазначених концепцій. Різні дослідники обґрунтували наявність широкого кола ознак, які дозволяють говорити про наявність процесу чи акту розвитку. Це такі ознаки, як «розгортання у часі» [1, с. 75], «формування нових властивостей» [3, с. 11], «підвищення ступеня упорядкованості системи» [16, с. 35], «цілеспрямованість переходу до нового аттрактора» [13, с. 108], «незворотність змін» [9, с. 21], «одночасність кількісних, якісних та структурних трансформацій» [6, с. 140] тощо. Означені властивості, як правило, відносяться до підприємства в цілому, що є абсолютно вірним.

Разом з тим, існують додаткові можливості підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері організації такої діяльності та управління нею. З цієї точки зору слід підтримати Є. Д. Коршунову [5] щодо недоречності отождолення понять «розвиток організації» та «організаційний розвиток». Цілоком зрозуміло, що розвиток організації є більш широким поняттям, яке включає до свого складу організаційний розвиток, що, на жаль, не враховується окремими дослідниками. Своєю чергою, дослідники, які розрізняють дані поняття, доволі по-різному визначають об'єкти та сфери організаційного розвитку. Прикладом таких досліджень є праці Н. М. Олімських [8], Р. Дафта [4], В. Щербини [15] та О. Пашенко [10].

Спільним у цих дослідженнях є висвітлення організаційного розвитку через провадження певних змін (це пояснюється тим, що мова все ж таки йде про складову категорії «розвиток»), орієнтованих на покращення певних характеристик підприємства чи підвищення ефективності його діяльності. Разом

з тим, залишається незрозумілими, в яких сферах мають відбуватися такі зміни та з якої точки зору моделювати їх перебіг. Також звернемо увагу на те, що саме значна кількість напрацювань призводить до відсутності єдиної усталеної позиції щодо визначення змісту поняття організаційного розвитку, що потребує додаткових теоретичних роз'яснень. Аналогічне зауваження слід зробити стосовно дослідження рівня стійкості діяльності підприємства під час провадження організаційних змін. Не можна заперечувати наявність подібних розробок. Це дослідження таких авторів як, наприклад, А. Василенко [2] та Г. Угольніцький [20]. Але при цьому в зазначених розробках не робиться окремого наголосу на організаційну складову процесу розвитку підприємства, що потребує додаткового теоретичного опрацювання.

Метою статті є розбудова теоретико-методологічного забезпечення управління сталим організаційним розвитком промислового підприємства. Реалізація даної мети передбачає першочергове усвідомлення змісту процесу організаційного розвитку та певну його формалізацію, яка відповідатиме всім наявним тлумаченням. Наступним завданням є розробка моделі організації управління організаційним розвитком підприємства, яка буде враховувати результати такої формалізації та систематизації наявних тлумачень.

Отже, перш за все, врахуємо надане Н. М. Олімських [8, с. 142] тлумачення організаційного розвитку як систематичного та цілеспрямованого «удосконалення організації підприємства шляхом побудови більш раціональних управлінських структур, регламентування функцій підрозділів, упорядкування у часі та просторі виробничих процесів, створення умов безперебійного функціонування». Надані в даному тлумаченні зони організаційного розвитку підприємства перетинаються з означеною у тлумаченні Р. Дафта [4, с. 497] соціальною сферою, коли організаційний розвиток представляється процесом фундаментальних змін у людській та соціальній системах організації, включаючи організаційну культуру. За такого підходу організаційний розвиток спрямовується на розвиток особистості в рамках встановлених в організації меж, на обмін знанням і поширення кооперації між окремими групами для максимального розкриття людського потенціалу.

Таке спрямування на розвиток особистості декларується також й у тлумаченні організаційного розвитку В. В. Щербиною зі співавторами [15, с. 248–249] – як «складної освітньої стратегії, розрахованої на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшити її адаптацію до вимог технології і ринку». У даному випадку слід звернути увагу на підхід О. П. Пашенка [10, с. 100], у дослідженні якого організаційний розвиток орієнтується лише на розвиток окремого працівника або групи осіб, а також на вдосконалення системи та

процесів управління. Даним автором виокремлюються ще два різновиди розвитку: технічний (спрямовано на вдосконалення технології та якості продукції) та ринковий (передбачає розширення частки ринку, що все ж таки більше відповідає процесам удосконалення). Таке трактування організаційного розвитку певною мірою є обмеженим, але в разі визначення підприємства як системної холархії дане тлумачення є вельми доречним для обґрунтування параметрів трансформаційних змін на підлеглих рівнях такої холархії (на рівні холонів).

Цікавою є пропозиція Є. Д. Коршунової [5] щодо трактування організаційного розвитку як процесу «формування, накопичення та використання стратегічних спроможностей за для забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку». Стратегічні спроможності, на думку Є. Д. Коршунової [5], виступають базисом для адаптації підприємства до зовнішніх впливів. Доведеність даного твердження підтверджується розробками В. І. Подлесних [11, с. 239], де організаційний розвиток трактується як «побудований на цінностях динамічний підхід до системних змін у організації». Адаптаційні можливості підприємства, на додаток до розробок Є. Д. Коршунової [5], вводяться до складу поняття організаційного розвитку й у тлумаченні В. А. Поплавської та Л. А. Горшкової [12, с. 264]. Дані автори зводять організаційний розвиток до комплексу заходів (що не є цілком коректним) з «розширення можливостей підприємства у вирішенні внутрішніх проблем та забезпечення високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов». Перевагою розробки [12] є зв'язок організаційного розвитку з життєвим циклом підприємства (при цьому життєвий цикл описаний у його класичному розумінні, як чергування стадій).

На нашу думку, пропозиція Є. Д. Коршунової [5] та В. А. Поплавської [12] має бути розширена більш широким розумінням концепту організаційних можливостей з дослідження А. Алдео [18], в якому представлено концепцію планування можливостей фірми (*capability base planning*). Тобто до зони уваги менеджменту мають потрапляти не лише стратегічні, а всі спроможності підприємства (його підрозділів, стратегічних бізнес-одиниць, суб-контракторів тощо) виконати певну активність (практику діяльності) із заздалегідь визначеним рівнем сервісу. Як окрема складова теоретико-методологічного базису управління організаційним розвитком підприємства пропонується використати розробку А. І. Левенчука [7] щодо тлумачення розвитку через заміну використовуваних практик діяльності, а отже, і зміни організаційних спроможностей підприємства. При цьому заміна таких практик має розглядатися в розрізі стадій життєвого циклу підприємства та

створюваної ним цінності. Життєвий цикл при цьому описується через виділення специфічних для кожної стадії життєвого циклу практик діяльності. Відповідно і сталість організаційного розвитку полягатиме в забезпеченні узгодженого відбору й заміні подібних практик. Така координація потребує певного модельного обґрунтування, особливості розробки якого висвітлено в даній статті.

Пропозиція зведення організаційного розвитку до заміни практик життєвого циклу підприємства та його цільової системи, а також до перегляду параметрів відносин стейкхолдерів, відповідальних за реалізацію даних практик, вимагає співвіднесення організаційного розвитку з дисципліною управління змінами. В основу такого співвіднесення пропонується покласти означену на *рис. 1* схему предметної області управління сталим організаційним розвитком підприємства. Система задекларованих на даній схемі зв'язків передбачає розкриття перебігу процесу організаційного розвитку та відображення логіки вироблення керівних впливів для забезпечення сталості організаційного розвитку.

Окремо слід зазначити, що подана на *рис. 1* схема одночасно з моделюванням предметної області визначає перелік сфер, які належать саме до організаційної складової розвитку підприємства, а також визначає взаємну підпорядкованість процесів розвитку організації та організаційного розвитку. У світлі даної пропозиції вельми цікавою є пропозиція Н. М. Олімських [8, с. 142] щодо виокремлення двох складових частин організаційного розвитку: «оргпроекування» (створення нових організаційних відносин усередині підприємства, визначення особливості його інтеграції до мереж створення цінності тощо) та «орграціоналізації» (планомірна та цілеспрямована діяльність з удосконалення існуючих організаційних відносин через подолання розривів в рівнях організації за шаблями системної холархії). На нашу думку, виділення даних частин відповідає більш загальноприйнятому (наприклад, у роботах [2; 6; 13]) поділу розвитку на еволюційний та революційний. Авторська інтерпретація подібного розподілу знайшла відображення на *рис. 1* у вигляді відповідних контурів удосконалення чи перегляду архітектурної побудови, потенційних можливостей і правил діяльності підприємства.

Треба підтримати автора [8] у його твердженні щодо умовності розподілу розвитку на стадії проектування та раціоналізації, оскільки роботи з проектування нових форм організації мають вестися на постійній основі. З такої точки зору актуальним є дослідження організаційного розвитку в рамках побудови функціональної моделі життєвого циклу підприємства та створюваної цінності. Така модель, наведена на *рис. 2*, відображає розподіл основних видів діяльності підприємства щодо формування певної цінності





за стадіями життєвого циклу. Методологічну основу створення даної моделі становить мова архітектурного моделювання ArchiMate [17] та охарактеризована О. Турхановим [14] угода щодо її використання для опису соціально-економічних систем. Як середовище моделювання обрано редактор Archi 4.3.

Доречність побудови саме такої моделі пояснюється за аналогією до обґрунтування умовності виділення стадії «оргпроекування», оскільки окремі види робіт щодо вдосконалення параметрів продукту чи оптимізації ціноутворення виконуються незалежно від стадії життєвого циклу. Дана схема виконана на максимальному рівні агрегації. Кожен її елемент може розкриватися у вигляді окремої моделі чи процедури (на методологічному рівні це забезпечується системним підходом, на технологічному – можливостями редактору Archi). З точки зору реалізації мети статті зазначимо, що для кожної з виділених на рис. 2 практик (актів та функцій) діяльності в рамках розширення моделі назначаються відповідні стейкхолдери, взаємодія між якими впливає на рівень організаційно-комунікаційної стійкості підприємства. Це досягається за рахунок визначення чіткого переліку ролей стейкхолдерів (вони також можуть бути введені до організаційної моделі) та розподілу таких стейкхолдерів між підрозділами підприємства та зв'язування їх з організаційними можливостями.

Отже, розробка функціональної моделі життєвого циклу підприємства є основою для забезпечення стійкості підприємства під час «оргпроекування» та «орграціоналізації». Також дана модель сприяє досягненню та сталості розвитку, оскільки створює підґрунтя для узгодження інтересів стейкхолдерів під час заміни обраних практик і технологій діяльності (за рахунок превентивного визначення нових ролей та бізнес-правил).

Перевага створення функціональної моделі життєвого циклу міститься в рамках ще однієї концепції, яка зараз швидко набирає популярності. Це концепції управління знаннями життєвого циклу (Product Life Cycle Knowledge, PLCK) створюваної цінності (життєвого циклу цільової системи, який забезпечується відповідними практиками діяльності підприємства). Відповідно до досліджень [19] PLCK інтегрує всю сукупність знань про продукт упродовж усього життєвого циклу (в [19, с. 6316] виділяються п'ять типів знань: знання про клієнтів; знання щодо параметрів розвитку; знання технологій та виробництва; логістичні та сервісні знання) та знань стейкхолдерів, які контролюють перебіг життєвого циклу. Саме наявність таких практик контролю й визначає можливість формування узгодженого рішення щодо організаційного розвитку соціально-економічної системи.

Представлена на рис. 2 схема, окрім виділення практик діяльності, моделює пов'язані з ними знання. Робиться це через відповідну систему інформаційних

об'єктів (змодельовані елементом «інформаційний об'єкт» нотації ArchiMate [17]), які відображають посилення на основні документи, бази даних і сукупність бізнес-правил (на рис. 2 відображено лише ті з них, які відповідають завданню підтримки сталості організаційного розвитку). У своїй сукупності такі об'єкти зберігають різного роду знання щодо структури, функцій підприємства, практик життєвого циклу, робіт зі створення та просування цільової системи, впливу операційного оточення на підприємства та його продукцію тощо.

Відповідно до поданої на рис. 1 схеми предметної області організаційний розвиток перетинається з певними трансформаціями, наявність яких саме й спричиняє загрози стійкості діяльності підприємства. Логіку перебігу та організації управління подібними трансформаціями відображено на рис. 3. Тут передбачено моделювання зміни параметрів організації діяльності підприємства через виконання певного пакета робіт (у рамках реалізації проекту організаційного розвитку). Зроблено це з використанням елементу «Базис» («Plateau») мови моделювання ArchiMate [17], який тісно співвідноситься з означеними на рис. 1 складовими «оргпроекування» та «орграціоналізації». У даному випадку передбачається, що зміна базису архітектурної моделі безпосередньо відповідає організаційному розвитку підприємства. Урахування ж загроз під час такого переходу (на рис. 3 дана ситуація, змодельована настанням системної події) визначає зміст управління сталістю організаційного розвитку підприємства.

Наведена на рис. 3 схема виступає основою для вирішення цілого спектра завдань організаційного розвитку підприємства. Так, наприклад, вона може становити основу для формування та оптимізації архітектури бізнес-процесів підприємства. Така оптимізація буде базуватися на тому, що процеси будуть вибудовуватися навколо головних функцій, узгодженість між якими й відображена на рис. 2. Деталізація ж процесів на підлеглих рівнях може бути виконана за допомогою будь-якого інструментарію та мови опису процесів (IDEF. EPC, BPMN тощо). Узгодженість представлених на рис. 2 функцій становитиме базис для формування на підприємстві механізмів координації діяльності стратегічних бізнес-одиниць, що також виступає завданням організаційного розвитку. Також вагомою перевагою є можливість удосконалення організаційної структури підприємства на основі групування виконуваних стейкхолдерами підприємства ролей і співвіднесення їх з визначеними організаційними ланками.

Таким чином, у статті подано теоретичний базис організації управління сталим організаційним розвитком промислового підприємства. В основу його формування покладено співвіднесення складових теорії організаційного розвитку, а також концепцій за-



Рис. 3. Реалізація процесу управління організаційними змінами

безпечення стійкості функціонування та моделювання життєвого циклу підприємства. Методологічним підґрунтям дослідження постала мова архітектурного моделювання складних систем. На основі розгляду основних напрямків та сфер організаційного розвитку визначено орієнтири для їх удосконалення в рамках сформованих моделей предметної області та життєвого циклу підприємства. Перспективою подальшого розвитку є розширення наведених схем до модельного рівня.

Так, передбачається трансформація наведеної схеми предметної області управління сталим організаційним розвитком до відповідної онтологічної моделі за рахунок використання відповідного інструментарію (онтологічного редактора Protege або стандарту IDEF5). Також передбачається використання можливостей мови моделювання ArchiMate та редактора Archi для створення сукупності підлеглих моделей кожної із заявлених функцій. Оскільки підприємство, як правило, функціонує в рамках цілісної системи зв'язків з іншими суб'єктами господарювання, планується розширити авторські пропозиції на більш високий рівень холярхії та відобразити методологію сталого організаційного розвитку для інтегрованих об'єднань підприємств. Оскільки окремий акцент зроблено на комунікаційну стій-

кість та вироблення й трансформацію бізнес-правил взаємодії стратегічних бізнес-одиниць, необхідною є розробка інструментарію формалізації таких правил, наприклад через застосування відповідних стандартів моделювання або зведення таких правил до технології розробки чек-листів. Наприклад, застосування стандартизованої семантики ділового словника та бізнес-правил (*Semantics of Business Vocabulary and Business Rules, SBVR*) забезпечить автоматичну інтеграцію бізнес-правил з означеними у статті процесами управління знаннями життєвого циклу. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М. : ИНФРА-М, 2000. 400 с.
2. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
3. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М. : Омега-Л, 2004. 472 с.
4. Дафт Р. Теория организации. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с.
5. Коршунова Е. Д. Адаптивное организационное развитие промышленных предприятий. М. : ИЦ МГТУ «Станкин», «ЯНУС-К», 2004. 348 с.
6. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием

экономических систем: технический прогресс, устойчивость. М. : Экономика, 1990. 157 с.

**7. Левенчук А. И.** Системное мышление. М. : Издательские решения, 2018. 440 с.

**8. Олимских Н. Н.** Организационное развитие предприятия и формирование системы управления им. *Вестник Удмуртского университета*. 2006. № 2. С. 141–150.

**9. Мельник Л. Г., Карінцева О. І.** Основи стійкого розвитку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2005. 654 с.

**10. Пащенко О. П.** Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 2. № 2. С. 99–103.

**11. Подлесных В. И.** Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления : монография. М. : ИНФРА-М, 2011. 304 с.

**12. Поплавская В. А., Горшкова Л. А.** Адаптационный механизм организационного развития. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. 2014. № 2 (1). С. 264–268.

**13. Раевнева О. В.** Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

**14. Турханов А.** Соглашение о моделировании программ проектов SysArchi. URL: <http://sdu2020.blogspot.com/2018/10/sysarchi.html>

**15.** Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / ред. проф. В. В. Щербина. М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. 520 с.

**16. Хакен Г.** Синергетика. М. : Мир, 1980. 406 с.

**17.** The ArchiMate 3.0.1 Specification. URL: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>

**18. Aldea A., Iacob M. E., Lankhorst M.** Capability-Based Planning. The Link between Strategy and Enterprise Architecture. United Kingdom : The Open Group, 2016. 35 p.

**19. Wu Z., Ming X.** Technology solutions for product lifecycle knowledge management: Framework and a case study. *International Journal of Production Research*. 2014. Vol. 52. Issue 21. P. 6314–6334.

**20. Угольницкий Г. А.** Управление устойчивым развитием активных систем : монография. Ростов : Издательство Южного федерального университета, 2016. 940 с.

## REFERENCES

Aldea, A., Iacob, M. E., and Lankhorst, M. *Capability-Based Planning. The Link between Strategy and Enterprise Architecture*. United Kingdom: The Open Group, 2016.

Bukhalkov, M. I. *Vnutrifirmennoye planirovaniye* [Intrafirm planning]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Daft, R. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: YuNITI-DANA, 2006.

Gaponenko, A. L., and Pankrukhin, A. P. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Omega-L, 2004.

Khaken, G. *Sinergetika* [Synergetics]. Moscow: Mir, 1980.

Korshunova, Ye. D. *Adaptivnoye organizatsionnoye razvitiye promyshlennykh predpriyatiy* [Adaptive organizational development of industrial enterprises]. Moscow: ITs MGTU «Stankin»; YaNUS-K, 2004.

Kuchin, B. L., and Yakusheva, Ye. V. *Upravleniye razvitiyem ekonomicheskikh sistem: tekhnicheskiiy progress, ustoychivost* [Management of development of economic systems: technical

progress, sustainability]. Moscow: Ekonomika, 1990.

Levenchuk, A. I. *Sistemnoye myshleniye* [System thinking]. Moscow: Izdatelskiye resheniya, 2018.

Melnyk, L. H., and Karintseva, O. I. *Osnovy stiiokho rozvytku* [Basics of Sustainable Development]. Sumy: Universytetska knyha, 2005.

Olimskikh, N. N. "Organizatsionnoye razvitiye predpriyatiya i formirovaniye sistemy upravleniya im" [Organizational development of the enterprise and the formation of its management system]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta*, no. 2 (2006): 141-150.

Pashchenko, O. P. "Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Strategic management of enterprise development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 2 (2011): 99-103.

Podlesnykh, V. I. *Novyye podkhody i metody obespecheniya ustoychivogo razvitiya predprinimatelskikh struktur: teoriya organizatsii, samoorganizatsii i upravleniya* [New approaches and methods to ensure the sustainable development of entrepreneurial structures: the theory of organization, self-organization and management]. Moscow: INFRA-M, 2011.

Poplavskaya, V. A., and Gorshkova, L. A. "Adaptatsionnyy mekhanizm organizatsionnogo razvitiya" [Adaptation mechanism of organizational development]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo*, no. 2 (1) (2014): 264-268.

Raievnieva, O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2006.

Turkhanov, A. "Soglasheniye o modelirovani program proektov SysArchi" [Agreement on modeling programs of SysArchi projects]. <http://sdu2020.blogspot.com/2018/10/sysarchi.html>

"The ArchiMate 3.0.1 Specification". <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>

Ugolnitskiy, G. A. *Upravleniye ustoychivym razvitiyem aktivnykh sistem* [Management of sustainable development of active systems]. Rostov: Izd-vo Yuzhnogo federalnogo universiteta, 2016.

*Upravleniye chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsultirovaniye* [Human Resource Management: Management and Consulting]. Moscow: Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva, 2004.

Vasilenko, A. V. *Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiy* [Management of sustainable development of enterprises]. Kyiv: Tsentru uchebnoy literatury, 2005.

Wu, Z., and Ming, X. "Technology solutions for product lifecycle knowledge management: Framework and a case study". *International Journal of Production Research*, vol. 52, no. 21 (2014): 6314-6334.