

**Серотюк Б.В.**

здобувач

Університету митної справи та фінансів

**Serotyuk Bohdan**

PhD student of the

University of Customs and Finance

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## ORGANIZING THE STRATEGIC ACTIVITY CONTINUITY ENSURING WITHIN THE ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

*У статті розглянута проблематика питань виділення контурів досягнення та підтримки безперервності діяльності підприємства в рамках механізму антикризового менеджменту. Безперервність представлена через спроможність підприємства виконувати бізнес-процеси із заданою ефективністю та в рамках визначеного рівня зрілості. Запропоновано систему класифікаційних ознак безперервності діяльності підприємства. Розкрито логіку забезпечення безперервності діяльності підприємства в контексті процесу розгортання кризових явищ. Запропоновано введення матриці «зрілість процесів – потенціал забезпечення безперервності», на основі якої розробляється антикризова стратегія та стратегія забезпечення безперервності діяльності. Визначено складові етапи процесу підвищення рівня безперервності діяльності підприємства та накопичення потенціалу підтримки такої безперервності.*

**Ключові слова:** безперервність діяльності, зрілість бізнес-процесів, попередження інцидентів, відновлення активності, антикризове управління.

*В статье рассмотрена проблематика вопросов выделения контуров достижения и поддержания непрерывности деятельности предприятия в рамках механизма антикризисного менеджмента. Непрерывность подана через способность предприятия выполнять бизнес-процессы с заданной эффективностью и в рамках определенного уровня зрелости. Предложена система классификационных признаков непрерывности деятельности предприятия. Раскрыта логика обеспечения непрерывности деятельности предприятия в контексте процесса развертывания кризисных явлений. Предложено введение матрицы «зрелость процессов – потенциал обеспечения непрерывности», на основе которой разрабатывается антикризисная стратегия и стратегия обеспечения непрерывности деятельности. Определены составляющие этапы процесса повышения уровня непрерывности деятельности предприятия и накопления потенциала поддержки такой непрерывности.*

**Ключевые слова:** непрерывность деятельности, зрелость бизнес-процессов, предупреждение инцидентов, восстановление активности, антикризисное управление.

*The study's relevance is explained by the fact that ensuring the enterprise growth is possible only in the case of its behavior adaptation to conditions of uncertainty. That is why it is appropriate to focus the attention of scientists on the concept of business continuity. The article deals with the problems' achievement and maintenance of the continuity of activity enterprise and the control of continuity level allocation within the anti-crisis management mechanism. Continuity is presented through the enterprise's ability to perform business processes with a given efficiency and within a certain level of maturity. The logic of ensuring enterprise continuity through the crisis context process deployment has been revealed. The classification system for enterprise continuity has been proposed. The necessity of including into the classification such characteristics as hierarchy, impact, significance, sustainability, environment, and time has been explained. The matrix «process maturity – the potential for continuity» has been proposed. The anti-crisis strategy and strategy of activities continuity maintenance is developed based on this matrix. The components of the enterprise continuity level increasing and accumulation of potential to maintain such continuity have been identified. Among the stages of business' continuity achieving have been highlighted bringing the values of financial stability indicators and liquidity ratios to the regulatory level, standardization, and regulation of business processes, finding additional sources of*

*accumulation of capacity to support business continuity. Particular attention has been paid to maintaining the compliance between the business process architecture and the parameters of presence markets. Such compliance is supported through organizational development.*

**Keywords:** *business continuity, business process maturity, incident prevention, resumption of activity, crisis management.*

**Постановка проблеми.** Нестабільність економіки, законодавства і політичної ситуації призводить до зростання кількості загроз діяльності підприємства та втрати ним стратегічної спрямованості. Вплив зазначених факторів може навіть призвести до втрати стабільності роботи, неплатоспроможності та банкрутства. Доволі складно національним підприємствам забезпечити не те що стабільність економічного зростання, а навіть безперервність власної діяльності. Таку безперервність можуть забезпечити лише успішні в конкурентній боротьбі підприємства, які під час такої боротьби формують відповідне організаційне, фінансове, мотиваційне та економічне забезпечення власної діяльності, досягають рівноваги та узгодженості між наявним потенціалом, потребою стратегічних змін та стійкістю діяльності. Лише підприємства, які відповідають зазначеним вимогам, здатні долати кризові явища та вибудовувати раціональні контури антикризового управління. Економічними передумовами побудови оптимального за критерієм співвіднесення витрат та результатів механізму антикризового управління є: чітко сформульована та обґрунтована генеральна мета діяльності підприємства, подана в розрізі конкретних напрямів його діяльності та розвитку; задовільна структура балансу підприємства (має відповідати наявним в економічній літературі [1; 3; 7] вимогам щодо співвідношення статей за хоча б середнього рівня фінансової стійкості); можливість присутності у стратегічних зонах ресурсів та розвитку виробництва стратегічних груп товарів тощо.

Порушення будь-якої із зазначених вимог призводить до втрати стійкості діяльності та прояву кризових факторів. Відповідно, забезпечити зростання підприємства за означеними напрямками можна лише у разі адаптації його поведінки до умов невизначеності (або в термінах стандарту ISO 22399 [16] – до умов поширення інцидентів безпеки, тобто до прояву ситуацій, що можуть призвести до порушення діяльності суб'єкта господарювання, певних втрат для нього та прояву кризи). Саме потреба врахування всіх можливих інцидентів (форм прояву кризи) актуалізує питання формування належного антикризового механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наявна література орієнтована на розгляд як головного інструменту боротьби з кризовими явищами та загрозами діяльності підприємства додавання до контурів управління критерію стійкості діяльності підприємства. Стійкість підприємства дослідниками тлумачиться як «спроможність повернутися у похідний стан після припинення впливів» (інцидентів) [2, с. 19], «збалансованість ресурсів з напрямками їх використання» [4, с. 207], «спроможність додержання рівноваги» [5, с. 86], «низька ймовірність небажаної зміни якостей суб'єкта та параметрів йому майна» [6, с. 78], «збереження необхідних умов життєдіяльності систе-

ми» [15, с. 10], «підтримка підприємством працездатного стану при наявності різних збурювальних впливів» [2, с. 19], «збалансованість портфелів активів й пасивів» [7, с. 265], «відображення здатності підтримувати ключові показники на нормативно заданому рівні під впливом зовнішнього оточення» [12, с. 53]. Недоліком всіх зазначених тлумачень є їх орієнтованість на поточні параметри роботи підприємства або на стан рівноваги, якій фактично неможливо досягти з огляду на турбулентність оточення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вважаємо, що у разі вдосконалення механізму антикризового управління більш доречно орієнтуватися не на концепт стійкості, а на концепт безперервності діяльності. Цей концепт вводиться стандартом ISO 22301 [18] та багато в чому базується на зараз відкликаному стандарті ISO 22399 [16]. Відповідно до цих стандартів, безперервність бізнесу визначається як «стратегічна і тактична здатність організації планувати свою роботу в разі інциденту і порушення її діяльності, спрямована на забезпечення безперервності ділових операцій на встановленому прийнятному рівні». Відмінність цього тлумачення від перелічених вище підходів до розуміння стійкості полягає у додаванні стратегічних орієнтирів та довготривалої спроможності виконувати підприємством операції. Також на відміну від розгляду стійкості як спроможності повернення до заданого режиму функціонування передбачається введення прийнятності рівня характеристик діяльності, що передбачає проведення подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад забезпечення безперервності діяльності підприємства на стратегічному інтервалі часу в системі його антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнення поставленої мети базується на авторській гіпотезі щодо співвіднесення концепту безперервності з рівнем зрілості бізнес-процесів підприємства та підпорядкування елементів механізму антикризового управління параметрам подібного співвіднесення. Супутньою гіпотезою є ідея про додержання безперервності діяльності у разі вироблення оптимальної стратегії розвитку підприємства за сукупністю критеріїв, визначених механізмом антикризового управління. Доведеність цієї гіпотези базується на означеній на рис. 1 дихотомії трактування антикризового управління. Його побудова заснована на роботах Р. Попова [9], Д. Чернявського [13], А. Пушкаря [11], А. Пилипенко [8] та інших авторів.

Як бачимо з рис. 1, відображення розгортання впливу поданих в ISO 22399 [16] інцидентів на діяльність підприємства пропонується базувати на розробках О. Василенко [2, с. 493] та А. Пилипенко [8, с. 236]. Як можна побачити з рис. 2, який базується на розробках зазначених авторів, розгортання



Рис. 1. Вплив дихотомії концепту антикризового управління на логіку додержання безперервності діяльності підприємства

кризи відповідає таким етапам:  $t_H$  – наближення кризи;  $t_C$  – прихована форма впливу кризи;  $t_O$  – обвальний період кумулятивного впливу факторів загроз;  $t_A$  – адаптаційна стадія (її старт бажано здійснювати в превентивному режимі);  $t_{CT}$  – стабілізація діяльності підприємства;  $t_L$  – ліквідація прояву впливів кризи (саме тут відбувається старт етапу підвищення рівня безперервності діяльності) та  $t_B$  – відновлення безперервності діяльності роботи підприємства. Звернемо увагу, що на рис. 2, окрім виділення етапів розгортання кризи, відображено логіку підтримки безперервності діяльності підприємства, яка загалом відповідає ISO 22301 [18].

Оскільки рис. 2 доводить доречність реалізації превентивних заходів з антикризової підтримки безпе-

рервності діяльності підприємства, управління безперервністю тісно перетинається з проведенням трансформації як засобу випереджальної адаптації до прояву інцидентів. Проте безпосередньо трансформації не мають бути остаточною метою для підприємства. Проведення змін у напрямі подолання кризи, так само як і розроблення заходів із підтримки безперервності діяльності вимагають від підприємства певних дій і витрат ресурсів, що суттєво обмежує кількість змін в одиницю часу. Підприємство є складною соціально-економічною системою, елементи якої є відносно незалежними підсистемами із власними цільовими установками. Саме ці підсистеми взаємодіють із зовнішнім оточенням, а результатом такої взаємодії є рівень (ймовірність додержання) безперервності ді-

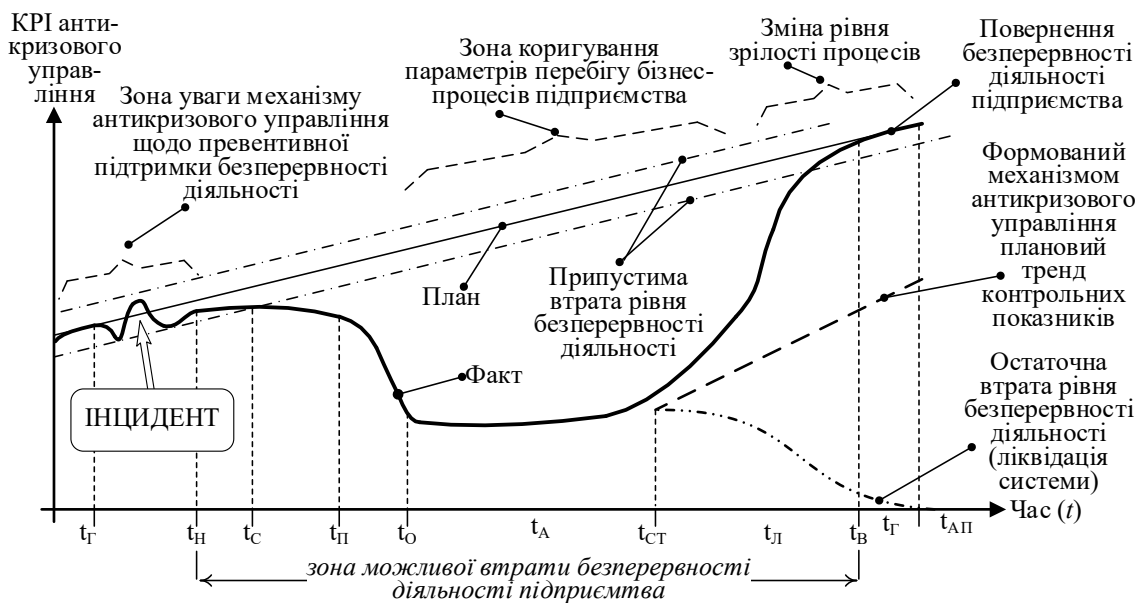


Рис. 2. Базована на роботах [2, с. 493] та [8, с. 236] логіка забезпечення безперервності діяльності підприємства в контексті процесу розгортання кризових явищ

яльності. Підтримка безперервності викликає необхідність трансформацій, наслідком яких може бути суперечливість цілей в діяльності підсистем. Така суперечливість цілей породжує нові потреби в змінах. При цьому розвиток не змінює параметри цілісності підприємства як системи. В іншому разі може відбутися руйнування такої системи.

Нами пропонується орієнтуватися на безперервність діяльності підприємства як на динамічну властивість. Трансформації в процесі розвитку підприємства є засобом підвищення організованості соціально-економічної системи та рівня зрілості покладених в її основу бізнес-процесів. Такі зміни чергу не повинні збільшувати ймовірність втрати безперервності діяльності, що значною мірою залежить від стійкості ринкового оточення. Метою організації забезпечення стратегічної безперервності діяльності в системі антикризового управління підприємством є створення відповідних умов для стійкого функціонування та випереджального розвитку підприємства у гармонічній взаємодії з його контрагентами та стейкхолдерами. Відповідно й властивість безперервності підприємства можна трактувати як відбиття такої організації виробничо-господарської діяльності підприємства (архітектури його бізнес-процесів), яка дозволяє забезпечити стабільні техніко-економічні показники й ефективно адаптуватися до збурень навколишнього і внутрішнього середовища (у цьому тлумаченні автором трактування безперервності діяльності з ISO 22399 [16] розширено наданим А. Колобовим [10] тлумаченням організаційно-економічної стійкості виробничо-господарської системи). Тобто властивість безперервності передбачає здатність виробничо-господарської (соціально-економічної) системи підприємства зберігати намічену траєкторію руху (підтримувати вибрані режими функціонування та розвитку безкінечну тривалість часу). При цьому безперервність співвідноситься на оперативному відрізку часу з рівновагою, а на стра-

тегічному – з гомеостазом. Під рівновагою розуміється такий стан системи, коли досягається рівність попиту та пропозиції наявних у системи ресурсів та існує їх узгодженість із виробничими можливостями підприємства (ця точка є індивідуальною для кожного підприємства). Підприємство як відкрита система функціонує в оточенні. Безперервність діяльності потребує від такої системи можливість швидкої зміни характеристик бізнес-процесів за одночасної вимоги додержання незмінності (збереження) виконуваних функцій. При цьому саме наявність середовища призводить до ускладнення в досягненні цієї вимоги (наявні обурення перешкоджають досягненню системою раніше намічених цілей та функцій). Орієнтація механізму управління на вимогу безперервності діяльності дає змогу підприємству виконувати функції у разі побудови механізму антикризового управління за принципом гомеостазу (тобто розгляду рівноваги як функції від змін оточення). Тобто в процесі підтримки безперервності діяльності незмінним є задане співвідношення виробничо-економічної системи з оточенням (навіть у разі зміни складу та істотних характеристик бізнес-процесів орієнтири такого співвідношення не змінюються).

З погляду наближення до практики господарювання ця вимога може трансформуватися в частині додавання можливого відхилення від орієнтирів безперервності, за яких лише частково втрачається стійкість діяльності та коригується зрілість бізнес-процесів. З огляду на це тлумачення пропонується введення означеної у табл. 1 системи класифікаційних ознак прояву властивості безперервності діяльності підприємства. Така класифікація дає змогу пов'язати властивість безперервності діяльності з елементами механізму антикризового управління підприємством. Більше того, в розрізі кожного з видів безперервності діяльності можливим стає виокремлення окремого субмеханізму (процедури) в механізмі антикризового управління.

Таблиця 1

Система класифікаційних ознак безперервності діяльності підприємства

Ознака	Види безперервності
За ієрархією	Безперервність діяльності підприємства
	Безперервність діяльності в розрізі бізнес-процесів
За впливом	Така, що може бути відкоригована з боку механізму управління
	Некерована з боку механізму управління (лише адаптація до змін)
За значущістю впливів на безперервність	Релевантна
	Пріоритетна
	Інша
За пов'язаністю зі стійкістю	Базована на фінансовій стійкості
	Базована на соціально-психологічній стійкості
	Базована на екологічній стійкості
	Базована на техніко-технологічній стійкості
	Базована на інформаційній стійкості
	Базована на комунікаційній стійкості
За середовищем впливів	Безперервність внутрішніх бізнес-процесів
	Безперервність взаємодії з середовищем господарювання
За часом	Придбана безперервність
	Перспективна безперервність
	Успадкована безперервність

Як видно з табл. 1, безперервність діяльності має прояв у розрізі доволі широкого переліку аспектів діяльності підприємства. При цьому з погляду спрощення прийняття управлінських рішень рівень фінансової стійкості можна інтерпретувати як індикатор можливості проведення діяльності (одну з ознак підтримки безперервності).

Закладена в це дослідження авторська гіпотеза передбачає розгляд безперервності через здатність підприємства виконувати бізнес-процеси з додержанням базових логістичних правил щодо виходів бізнес-процесів (постачання в потрібний час, в потрібній якості в задане місце за визначеною ціною). Відповідно пропонується співвіднести безперервність із рівнем зрілості бізнес-процесів. Для визначення розуміння зрілості будемо орієнтуватися на наявні розробки та стандарти у сфері визначення зрілості процесів, такі як: модель зрілості програмного забезпечення (Capability Maturity Model) [14], модель продуктивності та зрілості (Capability Maturity Model Integration, CMMI) [17] та ISO 15504 [19]. Відповідно до цих джерел під зрілістю бізнес-процесів будемо розуміти здатність задовольняти процесом вимоги до нього щодо рівня керованості, оптимальності та контрольованості. Відповідно, пропонується в оцінці рівня зрілості бізнес-процесів враховувати здатність забезпечення безперервного їх виконання (це особливо актуально під час прийняття тлумачення бізнес-процесу як безперервної послідовності дій). Тут зазначимо, що, хоча зрілість бізнес-процесів та стійкість взаємопов'язані, не завжди існує пряма залежність між ними. Втратити безперервність може й підприємство з високою зрілістю процесів (тут йдеться про виділену у табл. 1 зовнішню безперервність) у разі зміни кон'юнктури ринку. Тобто прояв кризових факторів може призвести до втрати безперервності навіть для підприємства з високою ефективністю реалізації поточних процесів. Тобто криза може бути результатом недостатньо високого

рівня роботи механізму антикризового управління, прояву впливу несприятливих факторів (наприклад, раптового и непередбачуваного виникнення стану неплатоспроможності замовників). Відповідно пропонується визначати наповнення процедур механізму антикризового менеджменту з огляду на позицію підприємства в наведеній на рис. 3 матриці «зрілість процесів – потенціал забезпечення безперервності».

Логіка застосування означеної на рис. 3 матриці зводиться до формування ідеального вектору переміщення підприємства за сегментами матриці. Такий вектор має спрямовуватися вправо та догори. Якщо підприємство вибирає вектор переміщення догори, це свідчить про політику підвищення стійкості діяльності та уподобання його менеджменту щодо збільшення рівня безперервності та надійності роботи. Також підприємство може вибрати політику підвищення ефективності власної діяльності за рахунок зростання зрілості бізнес-процесів в частині максимального задоволення вимог користувачів цінності на виході процесів. Також наведена на рис. 3 схема може виступати основою для вироблення стратегії розвитку підприємства, відсутність якої здатне спричинити втрату позицій, банкрутство та подальшу втрату безперервності діяльності. Так, для квадрантів AX, BX та AY максимально властивою є стратегія подолання нестійкості (для сегменту AX доречним є прийняття стратегії скорочення). Для квадрантів CZ, BZ та CY властиві стратегії інтенсивного зростання та стійкого зростання. Для решти сегментів характерні стратегії стабілізації діяльності.

Процес підвищення рівня безперервності діяльності (накопичення потенціалу підтримки безперервності) можна розділити на кілька етапів. На першому етапі пропонується доведення значень індикаторів фінансової стійкості та коефіцієнтів ліквідності до нормативного рівня. Це можливо зробити виокремленням у механізмі антикризового управління методів фінансового оздоровлення, процедур регулюван-

Потенціал забезпечення безперервності діяльності підприємства	Високий (Z)	Стратегія підвищення зрілості бізнес-процесів та основі наявного потенціалу безперервності	Нарощування зрілості та ефективності бізнес-процесів для переходу в сегмент CZ	Стратегія додержання існуючої позиції підприємства. Реалізація стратегії інтенсивного росту
	Середній (Y)	Стратегія підтримки мінімальної стійкості з впровадженням менеджменту процесів	Рівноважний стан. Баланс між втратою та покращенням позиції	Нарощування потенціалу безпеки для переходу в сегмент CZ
	Низький (X)	Кризисне положення підприємства. Необхідною є комплексна реорганізація	Стратегія подолання нестійкості та накопичення потенціалу підтримки безперервності	Стратегія підтримки зрілості бізнес-процесів та росту потенціалу підтримки безперервності
		Низька (A)	Середня (B)	Висока (C)

Зрілість бізнес-процесів підприємства

Рис. 3. Матриця визначення складників та орієнтирів роботи механізму антикризового управління підприємством

ня обсягів незавершеного виробництва, збільшення оборотності активів тощо. На наступному етапі проводяться роботи зі стандартизації та регламентації бізнес-процесів, а також із забезпечення стабільного фінансового стану та підтримки безперервності в середньостроковій перспективі. Цільовими індикаторами тут бачиться стабільне надходженні виручки від реалізації, досягнення достатнього рівня ліквідності активів та доведення рівня рентабельності продукції до не меншого, ніж у середньому за конкурентами. При цьому оцінюється можливість залучення додаткових джерел накопичення потенціалу підтримки безперервності діяльності. На заключному етапі досягається стратегічна безперервність діяльності та продовжуються роботи з підвищення рівня зрілості та ефективності виконання бізнес-процесів підприємства. Цей етап корелює з проведенням цілої низки змін в організаційно-структурній побудові підприємства та його бізнес-процесів. Цільовим орієнтиром тут є мінімізація витрат та максимізація потенціалу наявних ресурсів.

Звернемо увагу, що навіть ідеально спроектована організаційна структура підприємства та архітектура його бізнес-процесів з плином часу втрачають адекватність вимогам й тим самим призводять до втрати рівня безперервності діяльності. Така втрата адекватності структури та архітектури переш за все відбувається за рахунок прояву факторів кризи, які контролюються механізмом антикризового управління. Робота цього механізму має враховувати, що чим більше структура виробничо-економічної системи залишається без змін, тим сильнішим є накопичені напруги, що може привести до втрати безперервності діяльності (до руйнування виробничо-економічної системи). Відповідно, ще одним інструментом підтримки безперервності та подолання криз є постійне і послідовне проведення змін архітектури бізнес-процесів. У сучасних турбулентних умовах ринкового середовища можливостями для таких змін володіють горизонтальні організаційні структури.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, у статті розглянута проблематика питань виділення контурів досягнення та підтримки безперервності діяльності підприємства в межах механізму антикризового менеджменту. Безперервність у свою чергу представлена через спроможність підприємства виконувати бізнес-процеси із заданою ефективністю та в межах визначеного рівня зрілості. Для визначення параметрів стратегії управління безперервністю та встановлення орієнтирів роботи механізму антикризового управління запропоновано введення матриці «зрілість процесів – потенціал забезпечення безперервності». Водночас позиціонування підприємства за сегментами цієї матриці передбачає формування системи індикаторів та інтегральних показників, що й становитиме перспективи подальших розробок автора.

#### Бібліографічний список:

1. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 34–39.

2. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Київ : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
3. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки. Москва : ДиС, 2008. 358 с.
4. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 206–211.
5. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3(71). С. 84–88.
6. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва : Экономика, 1997. 288 с.
7. Кузнецова Л.В., Коваленко В.В. Вплив глобалізаційних процесів на фінансову стійкість банківської системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2(128). С. 264–271.
8. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. Стратегічний аспект організації обліково-аналітичної підтримки антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 234–241.
9. Попов Р.А. Антикризисное управление. Москва : ИНФРА-М, 2003. 429 с.
10. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью предприятий в рыночной среде : под ред. А.А. Колобов. Москва : Изд-во МГУ им. Баумана, 1997. 204 с.
11. Пушкар А.И., Тридид А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: научное издание. Харьков : ООО «Модель вселенной», 2001. 452 с.
12. П'ятницький Д.В. Оцінка фінансової стійкості: індикатори і зведені індекси в українській та міжнародній практиці. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 3–4(2). С. 51–54.
13. Чернявский Д.А. Антикризисное управление. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
14. Шафер Д.В., Фатрелл Р.Т., Шафер Л.И. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. 1136 с.
15. Яценко В.М. Сутність поняття та методичні підходи до оцінки фінансової стабільності та фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Вісник Східноукраїнського університету економіки і менеджменту*. 2016. № 1(20). С. 8–17.
16. ISO/PAS 22399:2007 Societal security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management. URL: <https://www.iso.org/standard/50295.html> (дата звернення: 22.12.2020).
17. CMMI (Capability Maturity Model Integration) for Development. URL: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=9661> (дата звернення: 22.12.2020).
18. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 22.12.2020).
19. ISO/IES 15504 – Information technology. Process assessment. URL: <https://www.iso.org/standard/60555.html> (дата звернення: 21.12.2020).

#### References:

1. Buhay V.Z., Omel'chenko V.M. (2008) Analiz ta otsinka finansovoyi stiykosti pidpryyemstva [Analysis and assessment of the financial stability of the enterprise], no. 1, pp. 34–39.
2. Vasilenko A.V. (2005) *Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiy: monografiya* [Management of sustainable development of enterprises]. Kyiv: Tsentru uchebnoy literatury. (in Russian)
3. Grachev A.V. (2008) *Finansovaya ustoychivost' predpriyatiya: kriterii i metody otsenki*. [Financial stability of the enterprise: criteria and methods of assessment]. Moscow: DiS. (in Russian)

4. Zhukevych S.M. (2016) Diahnostyka finansovo-ekonomichnoyi stiykosti sub"yekta hospodaryuvannya: kontseptual'nyy pidkhid [Diagnosis of financial and economic stability of the business entity: a conceptual approach]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 5–6, pp. 206–211.
5. Ivanchuk K.O. (2014) Stiykyy ekonomichnyy rozvytok pidpryyemstva: teoretychne obgruntuvannya [Sustainable economic development of the enterprise: theoretical substantiation]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3(71), pp. 84–88.
6. Kleyner G.B. (1997) *Predpriyatiye v nestabil'noy ekonomicheskoy srede: riski, strategii, bezopasnost* [An enterprise in an unstable economic environment: risks, strategies, security]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
7. Kuznyetsova L.V., Kovalenko V.V. (2012) Vplyv hlobalizatsiynykh protsesiv na finansovu stiykist' bankivs'koyi systemy [The impact of globalization processes on the financial stability of the banking system]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 2(128), pp. 264–271.
8. Pylypenko A.A., Pylypenko S.M. (2011) Stratehichnyy aspekt orhanizatsiyi oblikovo-analitychnoyi pidtrymky antykrizovoho upravlinnya [Strategic aspect of the organization of accounting and analytical support of crisis management]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 234–241.
9. Popov R.A. (2003) *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
10. Kolobov A.A. (1997) *Promyshlennaya logistika. Logistiko-oriyentirovannoye upravleniye organizatsionno-ekonomicheskoy ustoychivost'yu predpriyatiy v rynochnoy srede* [Industrial logistics. Logistics-oriented management of organizational and economic stability of enterprises in a market environment]. Moscow: Izd-vo MGU im. Baumana. (in Russian)
11. Pushkar' A.I., Trided A.N., Kolos A.L. (2001) *Antikrizisnoye upravleniye: modeli, strategii, mekhanizmy: nauchnoye izdaniye* [Anti-crisis management: models, strategies, mechanisms: scientific publication]. Khar'kov: OOO «Model' vselennoy». (in Russian)
12. P'yatnyts'kyy D.V. (2014) Otsinka finansovoyi stiykosti: indykatory i zvedeni indeksy v ukrayins'kiy ta mizhnarodniy praktysi [Assessment of financial stability: indicators and consolidated indices in Ukrainian and international practice]. *Ekonomichnyy chasopys– XXI*, no. 3–4(2), pp. 51–54.
13. Chernyavskiy D.A. (2000) *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Kyiv: MAUP. (in Russian)
14. Shafer D.V., Fatrell R.T., Shafer L.I. (2003) *Upravleniye programmnyimi proyektami: dostizheniye optimal'nogo kachestva pri minimume zatrat* [Management of software projects: achieving optimal quality at a minimum cost]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Vil'yams». (in Russian)
15. Yatsenko V.M. (2016) Sutnist' ponyattya ta metodychni pidkhody do otsinky finansovoyi stabil'nosti ta finansovoyi stiykosti sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [The essence of the concept and methodological approaches to assessing the financial stability and financial stability of agricultural enterprises]. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, no. 1(20), pp. 8–17.
16. ISO/PAS 22399:2007 Societal security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management. URL: <https://www.iso.org/standard/50295.html> (accessed: 22.12.2020).
17. CMMI (Capability Maturity Model Integration) for Development. URL: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=9661> (accessed 22 December 2020).
18. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (accessed 22 December 2020).
19. ISO/IES 15504 – Information technology. Process assessment. URL: <https://www.iso.org/standard/60555.html> (accessed 21 December 2020).