

Андрій Анатолійович ПИЛИПЕНКО

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: 0000-0002-6520-3146

E-mail: aapil@ukr.net

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ІНТЕГРОВАНІХ ОБ'ЄДНАНЬ

Пилипенко, А. А. Забезпечення стійкості реорганізації діяльності корпоративних підприємств та їх інтегрованих об'єднань [Текст] / Андрій Анатолійович Пилипенко // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 78–87. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Орієнтація на вимоги ISO 22301 щодо забезпечення безперервності діяльності підприємства разом зі зростанням мінливості зовнішнього оточення та уподобань споживачів спричиняє потребу формування контурів управління стійкістю реорганізації діяльності корпоративних підприємств і їх інтегрованих утворень.

Метою дослідження постав розвиток теоретико-методичних засад забезпечення стійкості реорганізації діяльності інтегрованих об'єднань корпоративних підприємств.

Результати. Запропоновано застосування концепту корпоративної архітектури для забезпечення стійкості реорганізації діяльності підприємства. Визначена пов'язаність реорганізації діяльності підприємства внаслідок його реорганізації як юридичної особи з відповідним перерозподілом корпоративного контролю. Методологічний базис дослідження склали стандарт опису архітектури підприємства TOGAF (The Open Group Architecture Framework), мова архітектурного моделювання Archimate і стандарт OMG Essence (ядро методів розробки програмного забезпечення). Відмінність авторського підходу полягає у підпорядкуванні програми реорганізації діяльності підприємства баченню ключових стейкхолдерів щодо переліку використовуваних для створення споживчої цінності практик діяльності. Відображена можливість підтримки стійкості реорганізації підприємства та його діяльності через використання концепту успішності організаційних трансформацій. Практичне значення розробленої технології забезпечення стійкості реорганізації полягає у наданні суб'єктам господарювання інструментарію узгодження ключових елементів поточної та майбутньої бізнес-моделі діяльності підприємства, з визначенням складових програми організаційних трансформацій.

Висновки. Запропонована технологія забезпечення стійкості реорганізації корпоративних підприємств орієнтована на створення успішної, з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів, соціально-економічної системи. Разом з тим, представлена технологія розкриває вищий рівень організації діяльності корпоративного підприємства. Відповідно перспективи подальших досліджень автора полягатимуть в деталізації окремих елементів архітектури підприємства й формування модельного базису їх узгодженого розвитку.

Ключові слова: реорганізація діяльності, корпоративне підприємство, інтегроване об'єднання підприємств, архітектури підприємства, корпоративний контроль.

ENSURING THE SUSTAINABILITY OF THE REORGANIZATION OF CORPORATE ENTERPRISES AND THEIR INTEGRATED ASSOCIATION'S ACTIVITIES

Abstract

Introduction. *In terms of the ISO 22301 requirements about ensuring the enterprise continuity under the increasing external environment variability, it is necessary to form control contours for maintaining the reorganization sustainability of corporate enterprises and their integrated associations.*

The purpose of *scientific research is to develop theoretical and methodological bases for ensuring the sustainability of the reorganization of the activities of integrated associations of corporate enterprises.*

Results. *The corporate architecture concept usage to ensure the sustainability of the enterprise activities reorganization has been proposed. The connection between the enterprise activities reorganization, its reorganization as a legal entity, and the redistribution of corporate control have been determined. The Open Group Architecture Framework (TOGAF), the architectural modeling language Archimate, and the OMG Essence standard (the kernel and Language for Software Engineering Methods) have been used as the research's methodological basis. The author's approach specific distinction is the program of enterprise activities reorganization subordination to the vision of key stakeholders about the list of practices used to create consumer value. The possibility of maintaining the stability reorganization of the enterprise and its activities by using the concept of successful organizational transformations has been reflected. The practical significance of the developed technology of the reorganization sustainability is laid in providing business entities the tools for matching critical elements of the current and future enterprise's business model. This matching gives to the enterprise management possibility to develop the organizational transformation program.*

Conclusions. *The proposed technology of enterprise reorganization sustainability ensuring is focused on creating a successful socio-economic system and based on taking into account the interests of main stakeholders. However, the presented technology reveals only a higher level of corporate enterprise activity organization. Therefore, the prospects for further author's research consist of detailing particular enterprise architecture elements and forming a model basis for their coordinated development.*

Keywords: *the enterprise activity reorganization, corporate enterprise, integrated association of enterprises, enterprise architecture, and corporate control.*

JEL classification: G34; Q01

Вступ

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств підтримки в актуальному стані стратегічно визначених параметрів діяльності, що з урахуванням поширеної зараз концепції безперервності ведення бізнесу (декларується стандартом ISO 22301:2019 «Система менеджменту безперервності бізнесу» [18] як стратегічна й тактична спроможність організації продовжувати свою роботу за умови прояву інцидентів порушення її діяльності) може бути досягнуто лише шляхом виокремлення відповідних контурів або навіть формування механізму управління реорганізацією діяльності підприємства. Така вимога пов'язана зі зростанням турбулентності середовища господарювання, мінливістю споживчих уподобань, яка зростає, пришвидшенням технологічного оновлення промисловості тощо. Саме подібні

перманентні зміни й спричиняють потребу в реорганізації діяльності під час актуалізації параметрів стратегічної та конкурентної поведінки підприємства.

Менеджмент безперервності бізнесу, згідно з [18], включає в себе управління відновленням стабільності діяльності підприємства й захист інтересів ключових зацікавлених сторін. Таке відновлення у разі значних негативних впливів може спричинити потребу в реорганізації діяльності, яка сама по собі може розглядатися як окрема загроза безперервності. Реорганізація діяльності підприємства часто супроводжує процеси розвитку (розуміючи розвиток як сукупність взаємопов'язаних кількісних, якісних і структурних змін [7, с. 5] усвідомлюємо неможливість розвитку без проведення реорганізації), що вимагає дещо іншого підходу до організації управління реорганізацією, ніж у разі адаптації до негативних впливів і повернення стійкості роботи. Зроблений у [18] акцент на захист інтересів зацікавлених сторін розширює особливості забезпечення безперервності й управління реорганізацією у разі корпоративної форми організації ведення бізнесу або участі підприємства в різного роду інтеграційно-коопераційних утвореннях.

В економічній літературі процес проведення реорганізації діяльності підприємств розглянуто доволі докладно. Окрім того, слід обов'язково виокремити питання реорганізації суб'єктів господарювання, які регламентуються на законодавчому рівні. Так, наприклад, стаття 104 Цивільного кодексу України [14] визначає такі форми реорганізації юридичних осіб: злиття, приєднання, поділ і перетворення. В даному контексті слід підтримати Л. В. Сіщука [11], який справедливо пов'язує реорганізацію з двома аспектами. По-перше, з виникненням та/або припиненням діяльності юридичної особи. По-друге, реорганізація є «способом зміни майнового становища юридичної особи» [11, с. 35]. Зазначені юридичні аспекти розгляду реорганізації потребують належного економічного обґрунтування.

Далі слід обов'язково зазначити, що подібна реорганізація юридичної особи обов'язково спричиняє подальшу реорганізацію діяльності отриманого в результаті реорганізації суб'єкта господарювання. Тут звернемо увагу на інший пласт досліджень, пов'язаних з організацією діяльності та з реструктуризацією підприємств. Подібні дослідження представлені в роботах таких авторів як Д. Гараєдагі [21], П. Гохан [1], Д. Депамфилис [4], И. Мазур [9], А. Прігожин [10], В. Шапиро [9] і цілий ряд інших авторів. В розробках даних авторів головним аспектом уваги було саме зміна параметрів діяльності під час процесів розвитку чи організаційних трансформацій. Тим самим питання реорганізації юридичних осіб випадали з зони уваги даних дослідників. При цьому, наприклад, П. Гохан [1] і Д. Депамфилис [4], які пов'язували реструктуризацію з перерозподілом корпоративного контролю під час злиттів і поглинань, все ж таки надавали обмеженої уваги саме питанням реорганізації діяльності отриманого суб'єкту господарювання, торкаючись лише аспектів корпоративного управління.

Отже, стає зрозумілим, що реорганізація підприємства вимагатиме певної реорганізації діяльності, яка у даному випадку передбачає оптимізацію процесів і виконуваних функцій після зміни майнового становища чи перерозподілу корпоративного контролю. Разом з тим, реорганізація діяльності може відбуватися без впровадження подібних трансформацій, а виступати, наприклад, як прагнення підвищення ефективності операцій чи оптимізації бізнес-процесів підприємства у відповідь на зміни уподобань споживачів. Досягти успішності такої реорганізації діяльності можна також лише у разі розбудови належної корпоративної архітектури підприємства. У такому разі трансформація корпоративної архітектури, за авторською гіпотезою, буде супроводжувати як реорганізацію підприємства, так і реорганізацію його діяльності. Більш того, орієнтуючись на розробки, В. Гросул [3], Л. Куца [6], Г. Угольницького [13] і В. Ячменьової [15], зазначимо, що перегляд корпоративної архітектури має залишити підприємство в стійкому режимі функціонування, тоді

як [3; 6; 13; 15] також не пов'язували здатність підтримувати стійкість діяльності з параметрами корпоративного контролю.

Мета й завдання статті

Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад забезпечення стійкості реорганізації діяльності інтегрованих об'єднань корпоративних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

В основу реалізації поставленої мети пропонується покласти концепцію корпоративної архітектури, яка визначається Л.Ю. Григор'євим як «максимально загальна модель бізнесу» [2]. Концепція корпоративної архітектури пройшла певну еволюцію від її зародження в дослідженні Дж. Захмана (докладно описана у [23, с. 24-25]) до втілення у вигляді відомих стандартів BIZBOK (Business Architecture Body of Knowledge) [16] та TOGAF (The Open Group Architecture Framework) [24]. Саме стандарт TOGAF будемо використовувати при доведенні гіпотези щодо врахування параметрів розподілу корпоративного контролю при реорганізації діяльності підприємства, яка супроводжує реорганізацію підприємства як юридичної особи. Логіка імплементації даної гіпотези відображена на рис. 1, інструментом побудови якого обрано мову архітектурного моделювання Archimate [20] в рамках обґрунтованих Д. Верде [25] варіантів її застосування. Легенда для поданої на рис. 1 моделі не наводиться з огляду на повну відповідність використаних елементів поданому у [20] їх опису. З точки зору технічної реалізації моделі використано інструмент моделювання Archi [19].

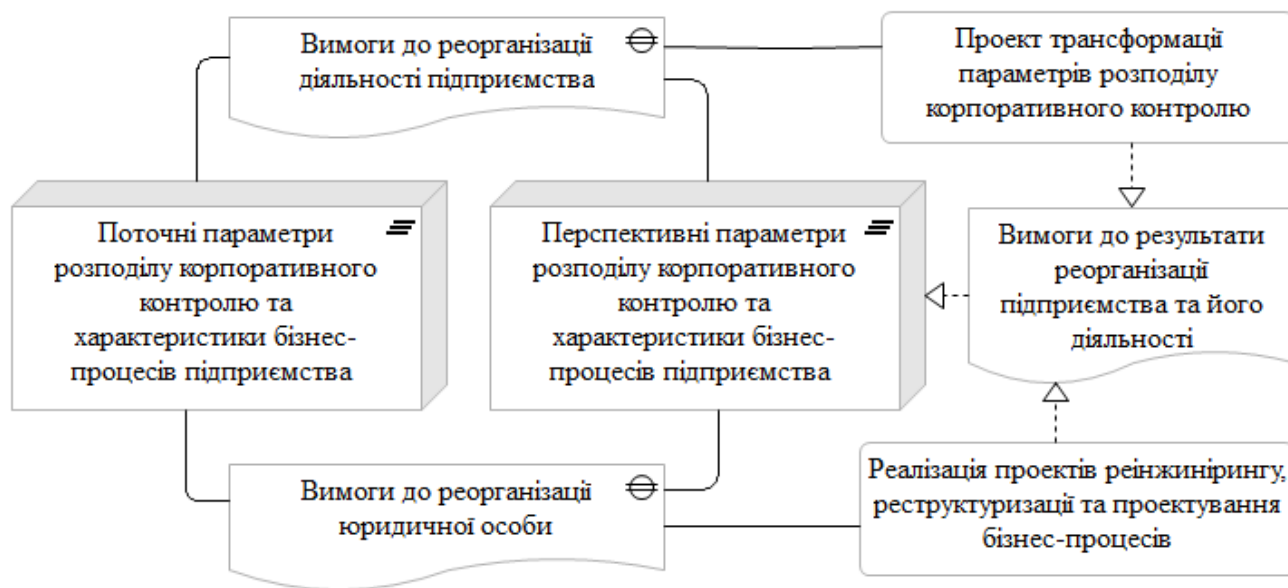


Рис. 1. Відображення взаємозв'язку процесів реорганізації підприємства та реорганізації його діяльності

Основу представленої на рис. 1 схеми становить введений у праці [20] елемент «Базис» («Plateau»), який, відповідно до авторської гіпотези, відображає розподіл корпоративного контролю і особливості організації та управління бізнес-процесами підприємства, представляючи їх як складові його корпоративної архітектури. Саме на такій основі досягається узгодженість проектів реорганізації діяльності підприємства й реорганізації підприємства як юридичної особи. Змістове наповнення таких проектів визначається представленим на рис. 1 елементом «Розбіжності» («Gap»).

Отже, розробка проекту реорганізації діяльності підприємства передбачає початкове визначення складових поданого на рис. 1 базису. В основу такого визначення пропонується покласти розробку Т. Кадиева [5, с. 16-18] щодо потреби виокремлення об'єктів управління, таких як: конфігурація бізнес-системи, продукт (створювана цін-

ність) і продуктовий портфель, власник бізнесу і відносини з ним, постачальник ресурсів і відносини з ним, споживач (носії потреби), капітал, постачальники засобів виробництва і відносини з ними, ресурси і технологія їх обробки (організаційні спроможності підприємства у термінології TOGAF [24]), персонал підприємства і його праця.

Дану розробку також доречно співвіднести із системно інженерним підходом (докладний опис представлено у відповідному зводі знань [22]), який передбачає виділення цільової системи (такої системи, яка задовольняє певну потребу системи більш високого рівня) і системи забезпечення (такої системи, яка забезпечує рух цільової системи за його життєвим циклом). Виділення таких систем передбачає врахування обов'язкового залучення підприємства до взаємодії в рамках певного роду коопераційно-інтеграційних відносин з різною силою пов'язаності учасників). В узагальненому вигляді опис архітектури підприємства як моделі його діяльності максимально високого рівня агрегації зводиться до поданої на рис. 2 схеми. Дана схема виокремлює наявність різних стейкхолдерів (а також виконуваних ними ролей/функцій і відповідних до них організаційних ланок), частина з яких є носіями корпоративних прав.

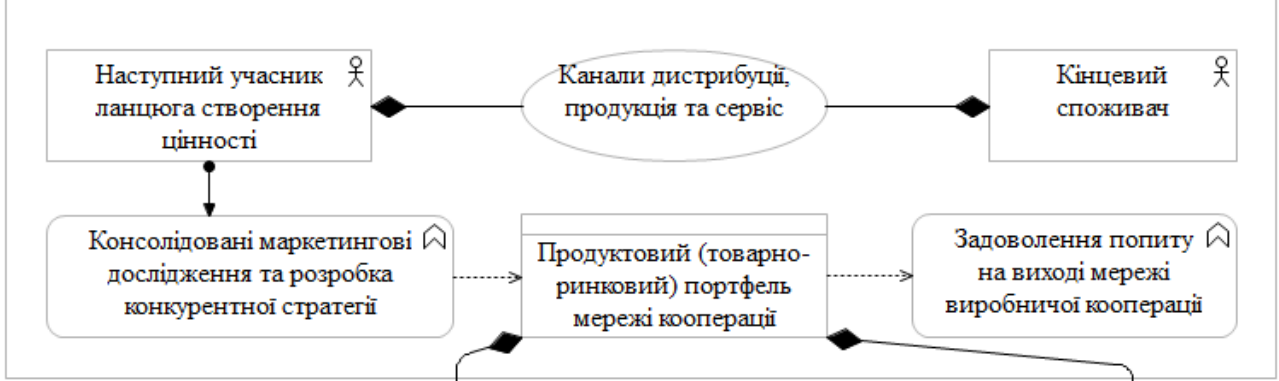
Решта елементів схеми відображає сукупність перелічених вище об'єктів управління (заданих через відповідні процеси й практики діяльності), зміна параметрів динаміки яких забезпечує стійкість діяльності корпоративного підприємства та стійкість реорганізації такої діяльності. Окремо звернемо увагу на такий елемент поданої на рис. 2 схеми як організаційні можливості корпоративного підприємства (розуміються як спроможність виконання певних дій в рамках визначеної системи зв'язків і заданих параметрів реалізації дій), наявність яких декларується TOGAF. Тобто організаційна можливість, як подано на рис. 2, забезпечує надання функції діяльності в раках надання заданого сервісу.

За такого підходу стійкість реорганізації діяльності підприємства буде залежати від наявності потенціалу (організаційних можливостей) для підтримки представленого на рис. 1 переходу, для забезпечення підтримки руху поточної цільової системи за стадіями її життєвого циклу, а також від можливості створення організаційних можливостей, необхідних для підтримки стійкості функціонування й забезпечення руху нової цільової системи за її життєвим циклом (цільової системи, отриманої після реалізації поданого на рис. 1 переходу). Дана пропозиція певною мірою перетинається та розширює розробку М. Сухарева та Ю. Монахова [12], в якій введено набір організаційних параметрів щодо забезпечення стійкості діяльності підприємства.

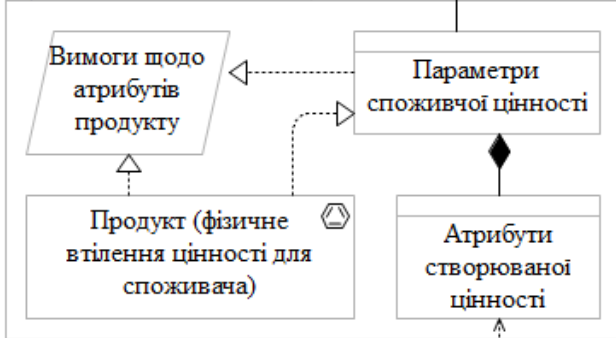
Прийняття архітектурного підходу дозволяє відкоригувати такі параметри на рівень потенціалу та зв'язати з конкретними виконавцями проекту реорганізації. Саме за умови такої пов'язаності буде забезпечено стійкість реорганізації діяльності підприємства. В рамках досягнення такої пов'язаності зазначимо, що на рис. 2 відображені всі зазначені вище об'єкти управління як складові архітектурної моделі підприємства. При цьому конфігурація бізнес-системи задана виділенням системних рівнів (подані як елемент Archimate «групування»). В рамках даних рівнів розподілені продукт і продуктовий портфель, які задані елементом бізнес-об'єкт. Саме бізнес-об'єкти пов'язуються з практиками діяльності, на які назначаються відповідні ролі та стейкхолдери, що забезпечують постачання ресурсів, виробництво, збут тощо. Реалізуються виділені практики за наявності організаційних можливостей, пов'язаних з власниками ресурсів і капіталу (що також відносяться до складу визначених вище об'єктів управління діяльністю підприємства та її реорганізацією). Також на рис. 2 відображена система інформаційної підтримки процесу реорганізації.

Також звернемо додаткову увагу на ряд виділених на рис. 2 моментів забезпечення стійкості реорганізації діяльності підприємства. По-перше, стійкою може бути лише та система, при проектуванні якої максимально враховані інтереси та потреби ключових зовнішніх стейкхолдерів.

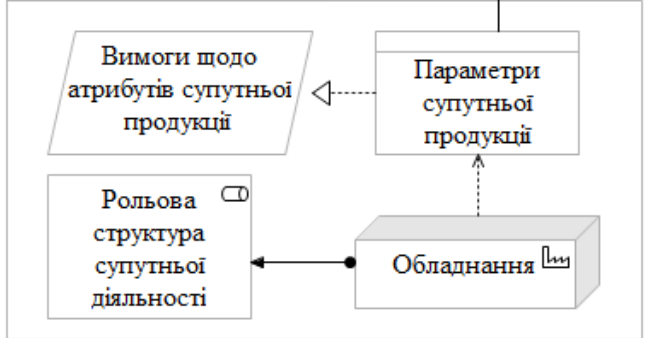
Надсистема (використовуюча система; мережа кооперації)



Цільова система



Системи в оточенні



Системи в забезпеченні (підприємство та бізнес-одиниці)



Інформаційно-аналітичне забезпечення

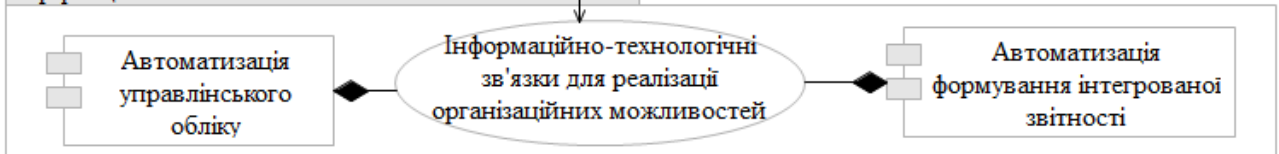


Рис. 2. Архітектурна модель корпоративного підприємства

Саме за такої умови відбувається ефективна інтеграція підприємства до мережі виробничої кооперації і цільової системи з надсистемою (тобто створювана на виході бізнес-процесів цінність задовольнятиме вимоги споживачів). По-друге, стійка реорганізація передбачає розробку відповідного проекту організаційних змін, процес реалізації якого має підтримувати стійкість функціонування підприємства в рамках заданого коридору припустимих відхилень. По-третє, при визначенні параметрів реорганізації діяльності корпоративного підприємства внаслідок його реорганізації як юридичної особи обов'язково слід врахувати можливість виникнення корпоративних конфліктів. При цьому подана на рис. 2 архітектурна модель підприємства визначає ключові напрямки узгодження інтересів учасників корпоративних відносин. По-четверте, слід забезпечити комплексність охоплення проектом реорганізації діяльності складових архітектури підприємства. У даному випадку доречно скористатися пропозицією А. Левенчука [8, с. 282-290] щодо застосування стандарту OMG Essence [17] (ядра методів розробки програмного забезпечення) для виокремлення головних аспектів уваги при організації будь-якої діяльності соціально-економічних систем. Авторський варіант застосування даного стандарту для нівелювання означених на рис. 1 розривів представлено на рис. 3.

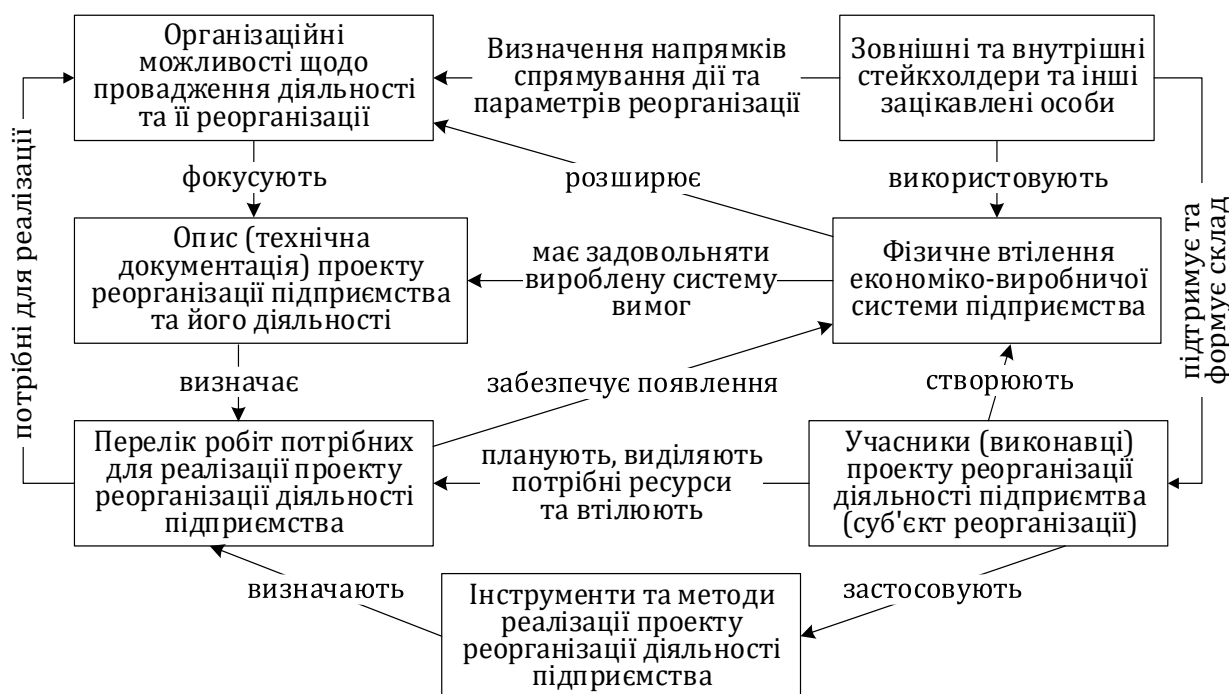


Рис. 3. Базована на OMG Essence [17] логіка організації управління реорганізацією діяльності корпоративних підприємств і їх об'єднань

Головною ідеєю, яка реалізована на представлених на рис. 1 та рис. 3 моделях є розгляд стійкості реорганізації діяльності підприємства через використання концепту успішності організаційних трансформацій. За твердженням А. Левенчука [8] успішною буде система, в якій враховано інтереси всіх її стейкхолдерів. Наявність такого врахування інтересів, розподілених за елементами представленої на рис. 2 архітектурної моделі, нівелює можливі конфлікти інтересів, а отже забезпечує наявність організаційно-комунікаційної стійкості підприємства. Інтереси стейкхолдерів реалізуються через задоволення певних потреб, що забезпечують реалізацію властивості динамічної стійкості підприємства як здатності досягнення поставлених цілей. Реалізація потреб стейкхолдерів вимагає виконання певних видів робіт (на рис. 2 такі роботи реалізовано елементом практики діяльності мови моделювання Archimate). Узгодження таких робіт в рамках архітектурної моделі забезпечує прояв функціональної стійкості підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, в роботі розглянуто особливості застосування концепту корпоративної архітектури для забезпечення стійкості реорганізації підприємства та його діяльності. Розробку програми реорганізації діяльності підприємства підпорядковано баченню ключових стейкхолдерів щодо переліку використовуваних для створення споживчої цінності практик діяльності. Відображена можливість підтримки стійкості реорганізації підприємства і його діяльності через використання концепту успішності організаційних трансформацій. Формалізація програми трансформацій здійснена з використанням мови архітектурного моделювання Archimate. Разом з тим, в статті представлено лише верхній рівень агрегації моделі архітектури підприємства, кожен елемент якої потребує створення деталізованого опису, що й становитиме перспективи подальших розробок автора.

Список літератури

1. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 741 с.
2. Григорьев Л.Ю. Корпоративная архитектура и ее составляющие. URL: http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php.
3. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Харків: ХДУХТ, 2007. 303 с.
4. Депафилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 960 с.
5. Кадыев Т. Синтез процессов и их организация. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/sintez_protsestov_i_ikh_organizatsiya/.
6. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 91 с.
7. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. М.: Экономика, 1990. 57 с.
8. Левенчук А.И. Системное мышление. М.: Издательские решения, 2018. 440 с.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2000. 587 с.
10. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.
11. Сіщук Л.В. Реорганізація юридичних осіб: теоретико-правові аспекти. *Приватне право і підприємництво*. 2015. № 14. С. 32-36.
12. Сухарев М.С., Монахов Ю.М. Модель оценки функциональной устойчивости бизнес-процессов. *Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова*. 2011. № 5-6. С. 4-6.
13. Угольницкий Г.А. Управление устойчивым развитием активных систем: монография. Ростов: Издательство Южного федерального университета, 2016. 940 с.
14. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
15. Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств : монографія. Сімферополь: АРІАЛ, 2010. – 470 с.
16. Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK). – URL: <http://www.businessarchitectureguild.org/Documents/Final.pdf>.
17. Essence – Kernel and Language for Software Engineering Methods. URL: <https://www.omg.org/spec/Essence/1.2/PDF>.
18. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.
19. The Archi modelling toolkit. URL: <https://www.archimatetool.com/>.

-
20. The ArchiMate 3.1 Specification. URL: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>.
 21. Gharajedaghi J. Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. USA: Morgan Kaufmann, 2011. 374 c.
 22. Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK). URL: https://www.sebokwiki.org/w/images/sebokwiki-farm!w/8/8d/SEBoKv1.4_full.pdf.
 23. Lankhorst M. Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. New York: Springer, 2017. 377 c.
 24. The TOGAF Standard. Version 9.2. U.S.: The Open Group, 2018. 532 c.
 25. Wierda G. Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language. The Netherlands: R&A, 2017. 256 c.

References

1. Gohan, P.A. (2010). *Slijaiija, pogloshhenija i restrukturizacija kompaiij*. [Mergers, acquisitions and restructuring of companies]. Al'pina Pabliherz. Moskow. Russia.
2. Grigor'ev, L.Ju. (2017). *Korporativnaja arhitektura i ee sostavljajushhie*. [Corporate architecture and its components]. Available at: http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php.
3. Grosul, V.A. (2007). *Social'no-ekonomichna stijkist' pidpriemstva: teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichnij instrumentarij*. [Socio-economic stability of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. HDUHT. Kharkiv. Ukraine.
4. Depamfilis, D. (2007). *Slijanija, pogloshhenija i drugie sposoby restrukturizacii kompanii*. [Mergers, acquisitions and other ways to restructure a company]. Olimp-Biznes. Moskow. Russia.
5. Kadyev, T. (2004). *Sintez processov i ih organizacija*. [Synthesis of processes and their organization]. Available at: https://www.businessstudio.ru/articles/sintez_protsesov_i_ikh_organizatsiya/.
6. Kuc, L.L. (2012). *Strategichna stijkist' pidpriemstva*. [Strategic stability of the enterprise]. TNEU. Ternopil. Ukraine.
7. Kuchin, B.L., Jakusheva, E.V. (1990). *Upravlenie razvitiem jekonomicheskikh sistem: tehničeskij progress, ustojčivost'*. [Management of the development of economic systems: technical progress, sustainability]. Jekonomika. Moskow. Russia.
8. Levenchuk, A.I. (2018). *Sistemnoe myshlenie*. [Systems thinking]. Izdatel'skie reshenija. Moskow. Russia.
9. Mazur, I.I., Shapiro, V.D. (2000). *Restrukturizacija predpriyatij i kompanij. Spravočnoe posobie dlja specialistov i predprinimatelej*. [Restructuring of enterprises and companies. A reference book for professionals and entrepreneurs]. Vysshaja shkola. Moskow. Russia.
10. Prigozhin, A.I. (2007). *Dezorganizacija: Prichiny, vidy, preodolenie*. [Disorganization: Reasons, types, overcoming]. Al'pina Biznes Buks. Moskow. Russia.
11. Sishhuk, L.V. (2015). «Reorganization of legal entities: theoretical and legal aspects». *Privatne pravo i pidpriemnictvo*. no 14, pp. 32-36.
12. Suharev, M.S. (2011). «Model for assessing the functional stability of business processes». *Vestnik KGU im. N.A. Nekrasova*. no 5-6. pp. 4-6.
13. Ugol'nickij, G.A. (2016) *Upravlenie ustojchivym razvitiem aktivnyh sistem*. [Management of sustainable development of active systems]. Izdatel'stvo Juzhnogo federal'nogo universiteta. Rostov. Russia.
14. Civil'nij kodeks Ukraïni. [The Civil Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
15. Jachmen'ova, V.M. (2010). *Stijkist' dijat'nosti promislovih pidpriemstv*. [Sustainability of industrial enterprises]. ARIAL. Simferopol. Ukraine.

-
16. Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK) Available at: <http://www.businessarchitectureguild.org/Documents/Final.pdf>.
 17. Essence – Kernel and Language for Software Engineering Methods Available at: <https://www.omg.org/spec/Essence/1.2/PDF>.
 18. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Available at: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.
 19. The Archi modelling toolkit. Available at: <https://www.archimatetool.com/>.
 20. The ArchiMate 3.1 Specification. Available at: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>.
 21. Gharajedaghi, J. (2011). Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. Morgan Kaufmann. USA.
 22. Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK). Available at: https://www.sebokwiki.org/w/images/sebokwiki-farm!w/8/8d/SEBoKv1.4_full.pdf.
 23. Lankhorst, M. (2017). Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis. Springer. New York. USA
 24. The TOGAF Standard. Version 9.2. The Open Group. USA.
 25. Wierda, G. (2017). Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language. R&A. The Netherlands.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2020 р.