

УДК 332.13

Сердюков К. Г.

Харківський інститут фінансів

Київського національного торговельно-економічного університету

## ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА ТА ОБРУНТУВАННЯ ПЕРЕХОДІВ МІЖ ЗОНАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Визначено особливості формування та практичної реалізації механізму управління стійкістю корпоративного розвитку, відмінність якого полягає у врахуванні цілої низки специфічних проблем, пов'язаних із необхідністю узгодження інтересів багатьох власників пакетів корпоративних прав у межах певної стратегічної лінії поведінки акціонерного товариства. В основу забезпечення стійкості розвитку покладено принципи архітектурного моделювання складних систем, за допомогою яких також відображено перехід між зонами економічної безпеки господарського товариства внаслідок трансформації корпоративного контролю. Управління стійкістю корпоративного розвитку та підтримка економічної безпеки представлені через введення практик протидії загрозам, які в межах архітектурної моделі господарського товариства пов'язані з відповідними стейкхолдерами.

**Ключові слова:** акціонерне товариство, корпоративний контроль, економічна безпека, стійкість розвитку, архітектурне моделювання, зони безпеки.

**Постановка проблеми.** Однією з головних умов присутності певного суб'єкта господарювання чи корпоративного підприємства на ринку є узгодження життєвого циклу пропонованої ним цінності зі зміною вимог споживачів чи з рівнем технологічного розвитку конкурентів. Саме турбулентність зовнішнього оточення, прискорення дифузії знань та появи інновацій, мінливість вимог споживачів та волатильність ринків вимагають від будь-якого підприємства безперервної підтримки процесів розвитку, який відбуватиметься еволюційним чи революційним шляхом. Оскільки розвиток завжди пов'язаний з певними якісними змінами та організаційними трансформаціями, то значно актуалізується проблема підтримки стабільності життєдіяльності та запобігання негативного впливу різного роду загроз. Мінімізація подібних ризиків є вагомим завданням для кожного суб'єкта господарювання, реалізація якого ускладнюється у разі корпоративної форми організації його діяльності. Таке ускладнення пов'язане зі зростанням кількості осіб, які приймають рішення та які виступають учасниками корпоративних відносин і тим самим перетворюються в суб'єктів розгортання корпоративних конфліктів. З огляду на це актуалізується проблема теоретико-методологічного обґрунтування створення і впровадження механізмів управління стійкістю розвитку акціонерного товариства (АТ), які враховуватимуть особливості реалізації корпоративного контролю та передбачатимуть необхідність адаптації роботи таких механізмів до ситуації трансформації розподілу корпоративного контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення означеної проблеми створення механізму управління стійкістю та безпекою розвитку АТ передбачає застосування доволі широкого пласту наукових досліджень з подальшою інтеграцією їх головних здобутків у межах окремого контуру управління. Насамперед це дослідження зі сфери корпоративного управління (докладно висвітлено у працях таких авторів, як, наприклад, О.В. Ареф'єва [1] чи Т.В. Момот [2]) та такого її складника, як формування корпоративного контролю. Тут зазначимо, що формування механізму реалізації корпоративного контролю вивчали такі автори, як О.Є. Попов [3] чи О.В. Осіпенко [4]. При цьому вони визначали вплив параметрів розподілу корпоративного контролю на оптимізацію корпоративних відносин чи на виникнення кор-

поративних конфліктів. Водночас авторами [1–4] не розглядалася структура прав власності як сфера виникнення загроз економічній безпеці АТ.

Другий пласт розробок, що є підґрунтям цього дослідження, становитимуть праці таких учених, як М.І. Гераськин [5] чи О.В. Осіпенко [6], які докладно висвітлювали особливості прояву та розгортання корпоративних конфліктів. Зрозуміло, що такі конфлікти являють собою особливу форму загроз безпеці АТ та потребують докладного їх розгляду з цього погляду. Водночас праці зазначених авторів [5; 6] розглядають прояв корпоративних конфліктів лише на рівні вищого менеджменту АТ (переважно в межах відомої проблеми «принципал-агент» [7, с. 300–305]) та не відстежують розповсюдження їх впливу на життєдіяльність господарського товариства загалом. Аналогічне зауваження можна висунути щодо специфічних досліджень, в яких висвітлювалися питання саме корпоративної безпеки.

Так, в розробках А.С. Корезіна [8], Л.П. Рогатіної [9] чи С.Б. Зайнуліна [10] представлено наслідки прояву загроз у корпоративній сфері без урахування їх впливу на результати діяльності акціонерного товариства чи зв'язку з іншими загрозами, що виникають поза сферою корпоративних відносин (навіть задеклароване у [8] розгортання системи корпоративного ризик-менеджменту здійснюється без урахування зазначених причинно-наслідкових зв'язків). Повністю протилежною є робота Л.І. Скибицького [11], в якій також досліджується безпека акціонерного товариства. Але прийняття цим автором широкого підходу до розуміння корпоративного управління (як синоніму до управління корпорацією) нівелювало врахування особливостей корпоративних відносин.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Отже, як можна побачити, навіть наявність широкого кола досліджень все одно спричиняє потребу їх інтегрованого й узгодженого розгляду. Ця потреба підтверджується тим, що існує ціла низка категорій, які широко представлені у наукових дослідженнях але все ж таки залишаються недостатньо визначеними щодо нових економічних об'єктів (об'єктів, які з'явилися у останні часи, або змістовне наповнення яких постійно змінюється з огляду хоча б на високу турбулентність середовища господарювання). До таких категорій відносяться категорії «стійкість», «безпека», «адаптивність» та

«ризик», які доволі часто дослідниками визначаються одна через одну. Так, цілком зрозумілим є те, що в умовах корпоративної форми організації діяльності з'являються додаткові фактори загрози економічній безпеці. Оскільки ж АТ здатне протистояти визначеній частині загроз, можна говорити про наявність певних зон економічно безпечної життєдіяльності, яким також буде притаманний і певний рівень стійкості.

При цьому стійкість АТ слід визначати не стільки через спроможність підтримувати обраний режим функціонування, балансувати фінансові і матеріальні потоки чи виконувати зобов'язання підприємства (цей варіант визначення стійкості базується на розробках Ю.Б. Анісікіна [12] та В.С. Алексєєвського [13] щодо створення механізмів підтримки стійкості корпоративного розвитку), скільки через спроможність задовольняти інтереси всіх зацікавлених у діяльності АТ сторін. У цьому разі нами пропонується розглядати стійкість функціонування та розвитку АТ в розрізі описаного Н.Н. Долматовою [14] та цілою низкою інших авторів стейкхолдерського підходу. Цей підхід є основою побудови означених у [1–4] систем корпоративного управління, але майже не представлений у розробках щодо формування контурів корпоративної безпеки [8–10].

Згадувана висока турбулентність середовища, мінливість вимог споживачів створюваної корпоративним підприємством цінності та широкий перелік стратегічних стейкхолдерів зумовлює необхідність орієнтування на категорію «адаптивність» під час формування механізму корпоративного управління. Такий підхід не є розповсюдженим в економічній літературі, оскільки переважно ця категорія розкривається в частині формування систем адаптивного управління (наприклад, як це описано В.С. Сіманковим [15]) чи створення адаптивного підприємства, яке, на думку М. Ланкроста [16], має спроможність пристосовуватися до постійно змінюваного середовища. При цьому, оскільки в більшості праць адаптація розглядається як реакція на певні системні події, у складі яких не враховано специфіку корпоративної сфери, необхідними є дослідження у напрямі визначення особливостей адаптації саме АТ.

**Метою статті** є формування теоретико-методологічного базису та визначення особливостей організації управління стійким розвитком господарського товариства, який супроводжується трансформацією розподілу корпоративного контролю та співвідноситься з необхідністю зміни параметрів зони економічної безпеки життєдіяльності такого товариства.

**Виклад основного матеріалу.** В основу співвіднесення категорій стійкості, безпеки та розвитку пропонується покласти орієнтацію на поняття «корпоративна архітектура», яке визначатиме в сукупності бізнес-модель, принципи життєдіяльності, сукупність стратегій у їх співвіднесенні з бізнес-процесами АТ та практиками ведення господарської діяльності, організаційні та інформаційно-технологічні структури тощо. Доречність застосування архітектурного підходу до формування механізму розподілу корпоративного контролю автором було доведена у [17]. У цьому дослідженні пропонується в межах корпоративної архітектури виділення практик та бізнес-процесів підтримки економічної безпеки та забезпечення стійкості розвитку АТ. Саме інтеграція цих практик до корпоративної архітектури і забезпечити вирішення проблеми узгодженого розгляду задекларованих на початку статті категорій.

Як інструмент моделювання корпоративної архітектури будемо використовувати стандарт опису архітектури складних систем ArchiMate [18] та програмне середовище Archi. Поданий на рис. 1 опис елементів ArchiMate становить основу як для моделювання стійкого розвитку АТ, так і для визначення етапів організації управління таким розвитком.

Безпосередньо в основу визначення переліку етапів організації управління (ЕОУ) стійкістю розвитку АТ покладемо розробки Ю.Б. Іванова та А.А. Пилипенко [19, с. 85–87], присвячені створенню механізму управління інтеграційним розвитком. Звісно, у цьому дослідженні ці етапи отримують інше змістовне наповнення. Так, першим етапом (ЕОУ1) буде чітка ідентифікація об'єкта та суб'єкта управління. Певні відмінності тут виникають через наявність широкого переліку стейкхолдерів, інтереси яких слід враховувати під час вироблення лінії стратегічної поведінки АТ. При цьому лише частина таких стейкхолде-

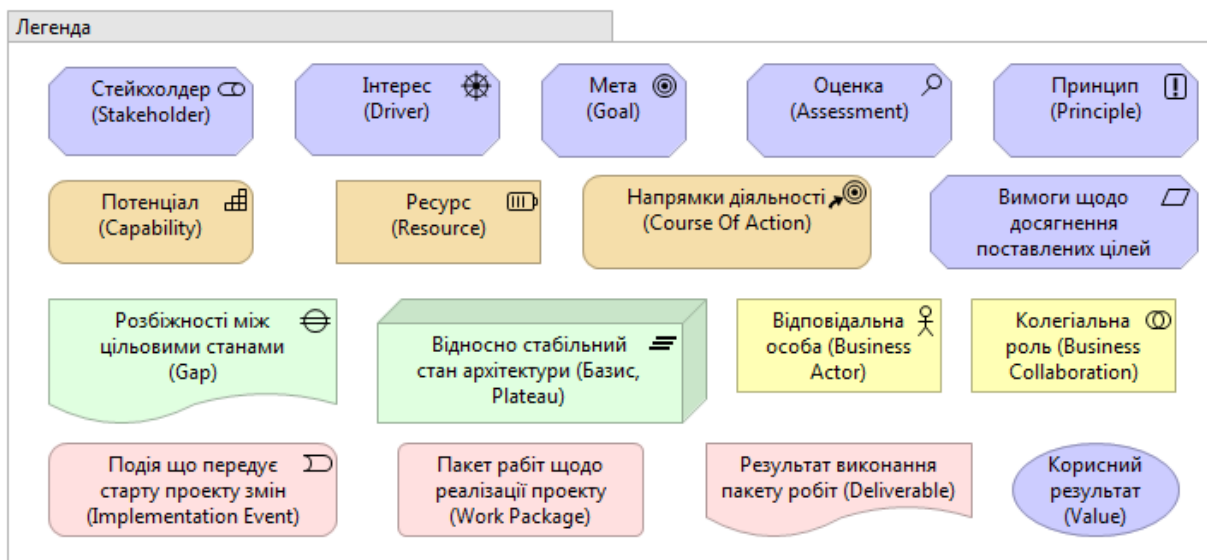


Рис. 1. Легенда архітектурної моделі управління стійким розвитком та забезпечення економічної безпеки господарського товариства

рів має вплив на процес вироблення такої лінії поведінки. Корпоративний розвиток при цьому пов'язуватиметься зі зміною архітектурної моделі АТ, у межах якої надається опис зони економічного безпечного функціонування.

Модель такого виділення наведена на рис. 2. Під час корпоративного розвитку відбувається перехід між зонами економічної безпеки (розвиток відбувається як реакція на перегляд структури прав власності). Перехід між зонами економічної безпеки може відбутися як реакція на кумулятивне накопичення загроз (на рис. 2 ця ситуація подана у вигляді відповідної події). У будь-якому разі трансформація корпоративної архітектури, так само як і перехід між зонами економічної безпеки (на рис. 2 така трансформація змодельована відповідним пакетом робіт), приводить до появи додаткових загроз

втрати стійкості життєдіяльності АТ. Такі додаткові загрози також включаються до об'єкта управління. Суб'єктом управління у цьому разі постануть всі стейкхолдери, які входять до внутрішнього середовища АТ. При цьому, як буде показано далі, окремий суб'єкт управління безпекою та стійкістю навіть може не виділятися, оскільки ця роль може бути призначена власнику бізнес-процесу чи іншого компонента корпоративної архітектури, який безпосередньо вступає у взаємодію з тією чи іншою загрозою.

Далі передбачається визначення порядку організації управління, яке, на думку авторів [19], має обов'язково задаватися у вигляді певних послідовностей та причинно-наслідкових зв'язків. Необхідним буде розроблення реакцій на ситуації невизначеності та ризику.

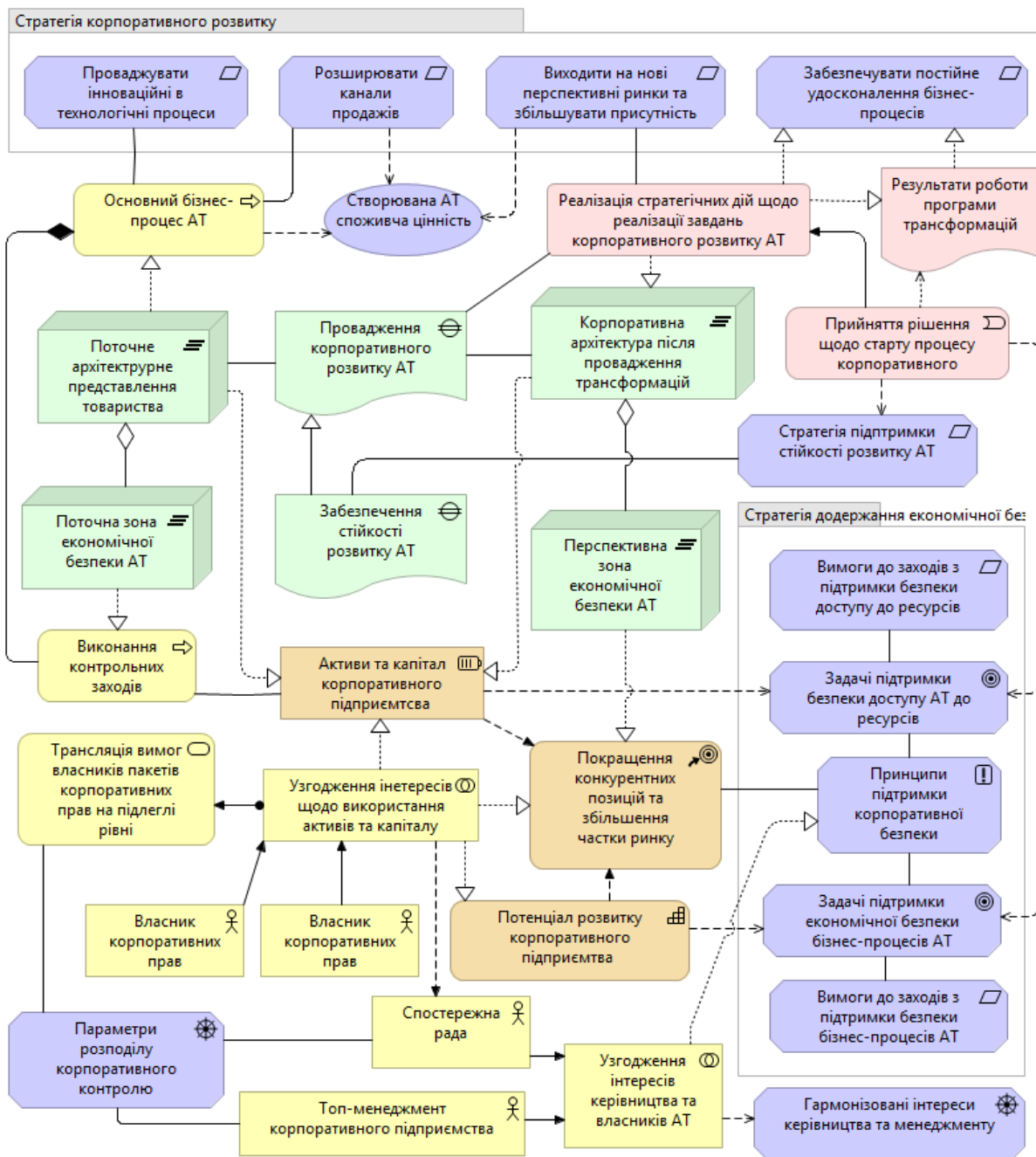


Рис. 2. Ідентифікація зон економічної безпеки та визначення вимог до підтримки стійкості розвитку АТ як розкриття першого етапу ЕОУ1

Тут нами пропонується певне розширення загальноприйнятого підходу, модель якого запропоновано The Open Group [20], що є розробниками стандарту Archimate. Так, прояв ситуації невизначеності чи прояв певних загроз моделюється через виникнення певної системної події, яка має бути оцінена та у відповідь на яку розробляється певна реакція, як це подано на рис. 3. Відразу зазначимо, що в умовах різних варіантів розподілу прав власності та наявності проблем типу «принципал – агент» до таких системних подій слід додати подання загроз як реакцію на неузгодженість інтересів стейкхолдерів. Така неузгодженість також має бути оцінена, оскільки лише наявність такої оцінки є основою розроблення зворотних реакцій.

Тут слід зазначити, що поєднання різних підходів до моделювання ризиків та впливу факторів

загроз (розгляд ризиків та загроз через виникнення певного роду події та їх визначення через наявність неузгодженості інтересів окремих стейкхолдерів) дає змогу трактувати означену на рис. 3 схему як карту ризиків корпоративної безпеки з ідентифікованими напрямками їх оцінювання. При цьому зазначимо, що на рис. 3 виокремлено специфічні загрози, пов'язані саме з переходом між зонами економічної безпеки. Можливість ідентифікації таких загроз та спроможність протидіяти ним і визначає спроможність АТ сформувати контур управління стійким розвитком.

Подальшим етапом (ЕОУЗ) організації управління стійким розвитком АТ, на думку [19, с. 86], є формування системи цілеполягання. На цьому етапі пропонується не стільки визначення цілей діяльності АТ, скільки формування завдань для механізму управління в розрізі розробленої карти

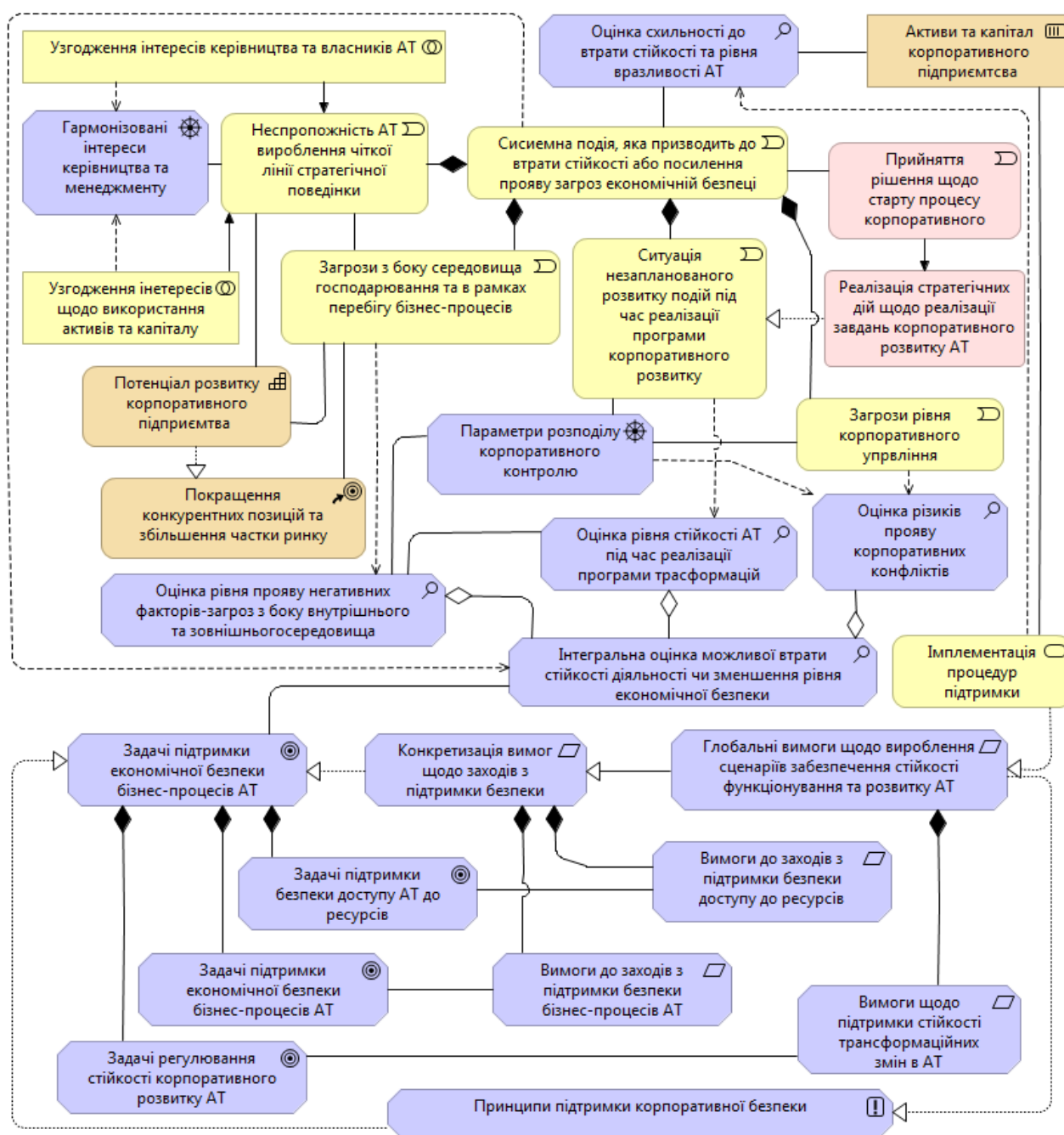


Рис. 3. Визначення послідовностей реалізації керівних впливів як другий етап організації управління (ЕОУ2) стійким розвитком АТ

корпоративних ризиків. Визначення такої системи цілей є основою імплементації означеної на рис. 3 логіки до корпоративної архітектури. Така імплементація, по-перше, виступатиме наступним етапом (ЕОУ4) організаційного процесу. А по-друге, в результаті означеної імплементації сформується механізм управління стійким розвитком АТ, завданням якого також буде й обґрунтування доречності та реалізація переходів між поданими на рис. 2 зонами економічної безпеки.

Отже, формування зазначеного механізму є кінцевим результатом організаційного процесу. Логіка виділення цього механізму в корпоративній архітектурі відображена на рис. 4. В основу його формування покладено підхід Дж. Вієрда [21] щодо співвіднесення бізнес-процесів АТ та процесів управління ризиками. Нами цей підхід розширено додаванням практик підтримки економічної безпеки та підтримки стійкості розвитку.

Цілком зрозуміло, що впровадження означеного на рис. 4 механізму також спричиняє певні загрози присутності АТ у поточній зоні економічної безпеки (див. рис. 2). Окрім того, реалізація пропозицій щодо додавання практик управління економічною безпекою до бізнес-процесів АТ потребує певної регламентації (в іншому разі унеможливується її практична реалізація).

З огляду на це, останнім організаційним етапом (ЕОУ5) пропонується розглядати означену на рис. 5 послідовність впровадження розробленого механізму. При цьому звернемо увагу на пов'язаність цієї схеми з поданою на рис. 2 логікою переходу між зонами економічної безпеки, адже саме ця

логіка визначає змістовне наповнення пакету робіт проекту організації управління стійким розвитком господарського товариства. Також зазначимо, що подана на рис. 5 модель пов'язана зі всіма представленими в статті моделями. Це досягається тими перевагами, які витікають з логіки архітектурного моделювання за допомогою Archimate та передбачають розгляд всіх наведених у статті моделей як єдиної моделі організації управління. Опосередковано це подано через використання тих самих елементів на різних складниках моделі, введених на одному з рис. 2 – рис. 5. За таких умов і елементи механізму управління стійким розвитком АТ розподілені між окремими елементами моделі, яка відображає логіку роботи цього механізму. Зазначений розподіл дає змогу врахувати інтереси конкретного стейкхолдера, незадоволеність інтересів якого в змозі вплинути на рівень економічної безпеки АТ.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, у статті подано особливості формування та практичної реалізації механізму управління стійкістю корпоративного розвитку АТ. Відмінність розробок полягає у врахуванні цілої низки специфічних проблем, які пов'язані з необхідністю побудови єдиної лінії стратегічної поведінки акціонерного товариства в умовах неузгодженості інтересів багатьох власників пакетів корпоративних прав. В основу забезпечення стійкості розвитку покладено принципи архітектурного моделювання складних систем. За допомогою побудови сукупності архітектурних моделей відображено перехід між зонами економічної безпеки господарського товариства.

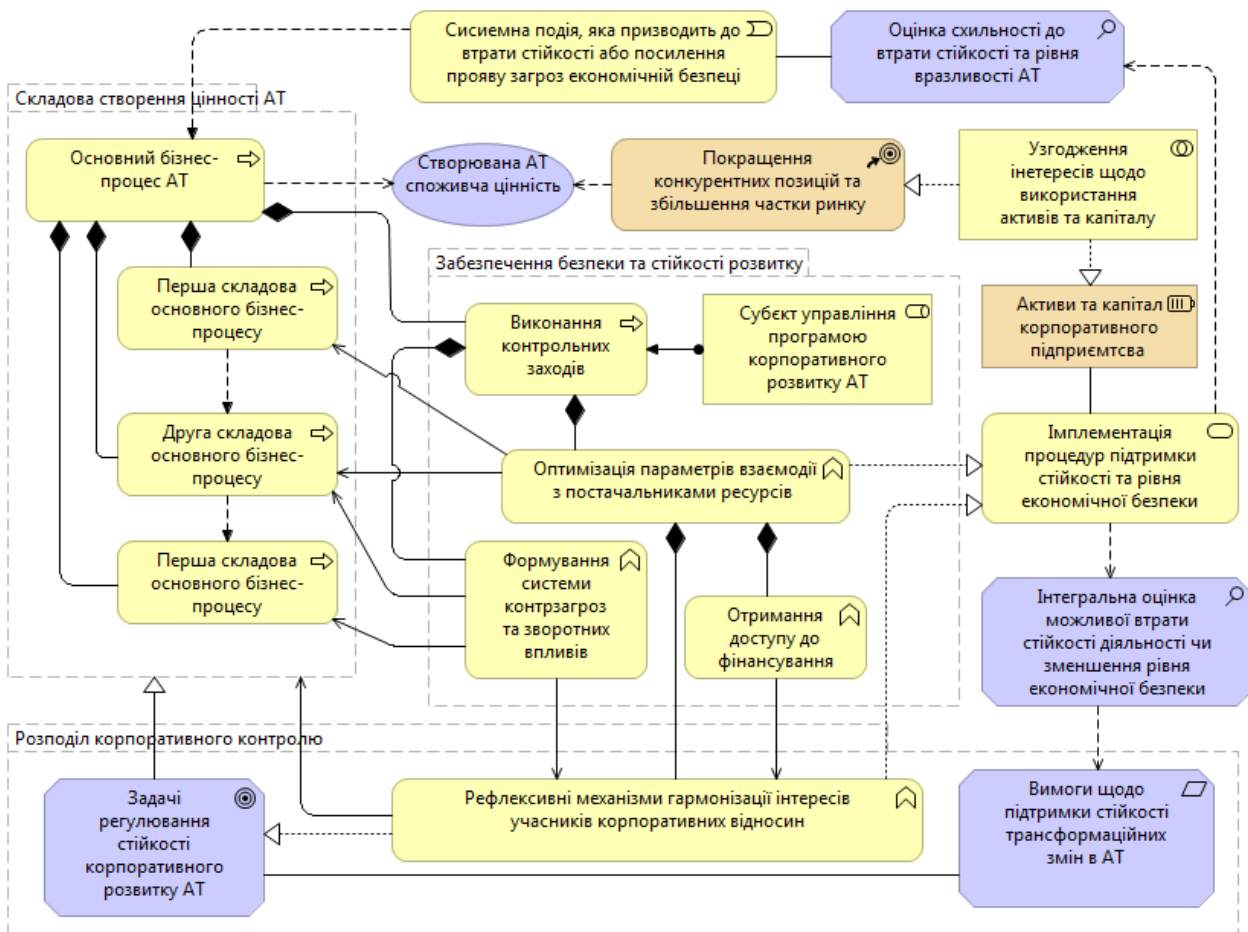


Рис. 4. Формування механізму управління стійким розвитком та економічною безпекою господарського товариства (як реалізація ЕОУ3 та ЕОУ4)

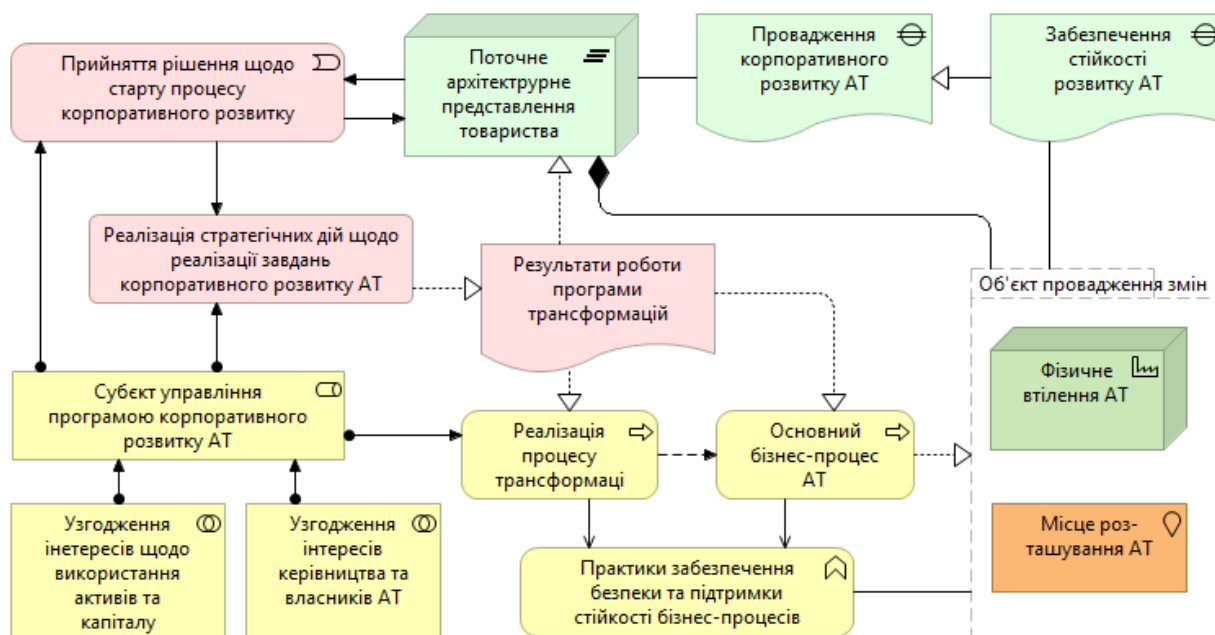


Рис. 5. Опис останнього етапу організації управління стійким розвитком АТ як реалізація процедури впровадження розробленого механізму управління

Умовами старту подібного переходу визначено прояв системних подій та ситуації трансформації корпоративного контролю. Безпосередньо управління стійкістю корпоративного розвитку реалізоване через введення практик протидії загрозам, як і в межах архітектурної моделі господарського товариства. Це дало змогу зв'язати такі практики з інтересами та діяльністю конкретних стейкхолдерів.

При цьому у статті визначено лише загальну логіку вбудовування практик підтримки стійкості розвитку та додержання економічної безпеки до корпоративної архітектури. Такі практики потребують детального опису та зв'язування з конкретними процедурами кількісного оцінювання ризиків і факторів загроз корпоративній безпеці. Це і становитиме зміст подальших розробок автора.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток / О.В. Ареф'єва, Н.В. Васюткіна. К.: Ліра-К, 2013. 180 с.
2. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот. Харків, ХНАМГ, 2006. 380 с.
3. Попов О.Є. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства. Монографія / О.Є. Попов, А.М. Котов, Т.Г. Зайцева. Х.: ВД «Інжек», 2009. 320 с.
4. Осипенко О.В. Корпоративний контроль: експертні проблеми ефективного управління дочірніми компаніями. М.: Статут, 2014. 444 с.
5. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М.И. Гераськин. М.: ИПУ РАН, 2005. 293 с.
6. Осипенко О.В. Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России / О.В. Осипенко. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. 464 с.
7. Кузьминов Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты / Я.И. Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юдкевич. М.: Изд. дом. ГУ ВШЭ, 2006. 442 с.
8. Корезин А.С. Корпоративные механизмы обеспечения экономической безопасности предприятия / А.С. Корезин. СПб.: СПГУВК, 2008. 145 с.
9. Рогатина Л.П. Корпоративный контроль в системе управления экономической безопасностью предприятия / Л.П. Рогатина // Экономика харчової промисловості. 2015. Том 7. № 4. С. 52–59.
10. Зайнуллин С.Б. Структурирование холдингов как метод повышения корпоративной безопасности (на примере группы Фосагро) / С.Б. Зайнуллин, Д.В. Крыканов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2(44). С. 39–45.
11. Скібіцький Л.І. Стратегічне управління корпораціями / Л.І. Скібіцький, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. К.: ЦУЛ, 2016. 480 с.
12. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / под. ред. Ю.П. Анискина. М.: Омега-Л, 2009. 404 с.
13. Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: монография / В.С. Алексеевский. Калуга: Манускрипт, 2006. 328 с.
14. Долматова И.Н. Реализация стейкхолдерского подхода в корпоративном управлении / И.Н. Долматова // Известия УрГСУ. 2013. № 1(45). С. 89–97.
15. Симанков В.С. Системный анализ в адаптивном управлении: монография / В.С. Симанков, Е.В. Луценко, В.Н. Лаптев. Краснодар: КубГТУ, 2001. 258 с.
16. Lankhorst M. The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change / M. Lankhorst, P. Matthijssen. Enschede: Bizzdesign, 2016. 54 p.
17. Сердюков К.Г. Архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованих корпоративних структур / К.Г. Сердюков // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 26. С. 175–181.
18. The ArchiMate 3.0.1 Specification [electronic resource]. URL: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>.
19. Іванов Ю.Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія / Ю.Б. Іванов, А.А. Пилипенко. Х.: ВД Інжек, 2012. 400 с.

20. Modeling Enterprise Risk Management and Security with the ArchiMate Language [electronic resource]. URL: <https://publications.opengroup.org/w150>.
21. Wierda G. Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language / G. Wierda. The Netherlands: R&A, 2017. 256 p.

**Сердюков К. Г.**

Харьковский институт финансов  
Киевского национального торгово-экономического университета

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТЬЮ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЩЕСТВА И ОБОСНОВАНИЕ ПЕРЕХОДОВ МЕЖДУ ЗОНАМИ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**Резюме**

Определены особенности формирования и практической реализации механизма управления устойчивостью корпоративного развития. Отличие механизма заключается в учете целого ряда специфических проблем, связанных с необходимостью согласования интересов многих владельцев корпоративных прав в рамках определенной стратегической линии поведения акционерного общества. В основу обеспечения устойчивости развития положены принципы архитектурного моделирования сложных систем, с помощью которых также отражен переход между зонами экономической безопасности хозяйственного общества в результате трансформации корпоративного контроля. Управление устойчивостью корпоративного развития и поддержание экономической безопасности представлены через введение практик противодействия угрозам, которые в рамках архитектурной модели хозяйственного общества связаны с соответствующими стейкхолдерами.

**Ключевые слова:** акционерное общество, экономическая безопасность, корпоративный контроль, устойчивость развития, архитектурное моделирование, зоны безопасности.

**Serdyukov K. G.**

Kharkiv Institute of Finance of  
Kiev National Trade and Economic University

**THE MANAGEMENT OF THE JOINT-STOCK COMPANY SUSTAINABILITY CORPORATE  
DEVELOPMENT ORGANIZING AND THE TRANSITION BETWEEN THE ZONES  
OF ECONOMIC SECURITY JUSTIFICATION**

**Summary**

The peculiarities of the formation and practical implementation of the managing mechanism for the corporate development sustainability are determined. The advantages of this mechanism are determined by taking into account a big amount of specific problems which connected to the requirement to harmonize the interests of many corporate rights owners within the joint-stock company strategic course. The principles of architectural modeling of complex systems are used as the basis of company sustainability development achieving. With the help of these principles, the transition between the zones of economic security of the economic partnership as a result of the corporate control transformation is reflected. The corporate development sustainability management and the economic security support are presented through the implementation of countermeasures practices. These practices are associated with the relevant stakeholders within the framework of an economic partnership architectural model.

**Key words:** joint-stock company, corporate control, economic security, sustainable development, architectural modeling, security zones.