

УДК 658.114.3

Сердюков К.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
директор
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

АРХИТЕКТУРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

Стаття присвячена розвитку методології управління реалізацією та розподілом корпоративного контролю на основі формування архітектурного представлення інтегрованого акціонерного товариства. Закладена в статтю гіпотеза передбачає, що використання архітектурного моделювання забезпечує узгоджену взаємодію функцій корпоративної структури з виконуваними бізнес-процесами та надає цілісне уявлення про всі аспекти її функціонування та розвитку. В статті корпоративну архітектуру розглянуто як інструмент вирівнювання інтересів стейкхолдерів акціонерного товариства. При цьому передбачено максимально можливе розширення переліку таких стейкхолдерів по відношенню до класичних підходів, а раціоналізацію архітектури подано як засіб подолання корпоративних конфліктів.

Ключові слова: корпоративне управління, інтегрована корпоративна структура, корпоративна архітектура, моделювання, корпоративні права, корпоративний контроль, інтереси стейкхолдерів.

Serdyukov K.G. ARCHITECTURAL MODELING FOR THE INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES FUNCTIONING AND DEVELOPMENT

Статья посвящена развитию методологии управления реализацией и распределением корпоративного контроля на основе формирования архитектурных описаний интегрированного акционерного общества. Заложена в статью гипотеза предполагает, что использование архитектурного моделирования обеспечивает согласованное взаимодействие функций корпоративной структуры с выполняемыми бизнес-процессами и дает целостное представление обо всех аспектах ее функционирования и развития. В статье корпоративную архитектуру рассмотрено как инструмент выравнивания интересов стейкхолдеров акционерного общества. При этом предусмотрено максимально возможное расширение перечня таких стейкхолдеров по отношению к классическим подходам, а рационализация архитектуры представлена как средство преодоления корпоративных конфликтов.

Ключевые слова: корпоративное управление, интегрированная корпоративная структура, корпоративная архитектура, моделирование, корпоративные права, корпоративный контроль, интересы стейкхолдеров.

Serdyukov K.G. THE ARCHITECTURAL MODELING FOR THE INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES FUNCTIONING AND DEVELOPMENT

The article is devoted to the methodology development of corporate control implementation and distribution. It based on the usage of architectural approach for the integrated joint stock company representation. The hypothesis of the article provides the idea that architectural modeling gives the possibility for increasing the level of consistency between the corporate structure functions and business processes. This architecture provides a holistic view of all aspects of corporate enterprise functioning and development. The corporate architecture is considered as a tool for aligning the interests of company stakeholders. The maximum of possible extension of the list of such stakeholders in relation to classical approaches is provided. The process of architecture rationalization is presented as a means of corporate conflicts overcoming.

Keywords: corporate governance, integrated corporate structure, corporate architecture, modeling, corporate rights, corporate control, interests of stakeholders.

Постановка проблеми. Актуальність обраної тематики пояснюється об'єктивним розширенням кількості інтегрованих корпоративних об'єднань, які присутні в національній та світовій економічних системах. З одного боку акціонерні відносини достатньо докладно представлені в трудах учених-економістів. З іншого боку залишається доволі широке коло проблемних питань, пов'язаних з захистом прав власності акціонерів, підвищенням рівня прозорості корпоративної звітності, подоланням чи уникненням корпоративних конфліктів, підвищенням рівня корпоративної соціальної відповідальності тощо. Перелічені проблеми переважно стосуються внутрішніх корпоративних відносин. Їх вплив значно загострюється в умовах таких макроекономічних диспропорцій як мала ліквідність та недостатня розвиненість фондового ринку, низький рівень інвестиційної активності в країні та бажання інвесторів до зростання захищеності їх прав тощо.

Вирішення багатьох з цих проблемних питань можливо у разі формування дієвої системи розподілу та реалізації корпоративного контролю, орієнтованої як на захист корпоративних прав, так і на узгодження інтересів максимально широкого кола стейкхолдерів. Розгортання такої системи потребує

певного наукового підґрунтя та інструментарію, які мають постійно удосконалюватися та приводитися у від-повідність з реаліями сьогодення. Це знову ж таки підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження, який в решті решт зводиться до розгортання та оптимізації системи управління корпоративними правами в акціонерних товариствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Говорячи про управління корпоративними правами слід звернути увагу на існування вагомого пласту досліджень, які розглядають питання організації корпоративного управління чи реалізації корпоративного контролю в акціонерних товариствах. Це розробки таких відомих авторів як, наприклад, Ю.П. Аніскін [1], О.В. Ареф'єва [2], В.В. Боковець [3] чи Н.А. Хрущ [4]. В переважній більшості наявні розробки орієнтуються на розгляд корпоративного управління в контексті організації взаємодії акціонерів та керівництва акціонерного товариства (особливо у разі прийняття широкого підходу до визначення корпоративного управління як «управління корпораціями в інтересах власників» [5, с. 7]). Регламентація такої взаємодії тісно перетинається з ви-рішенням таких завдань, як: забезпечення сталого розвитку корпорації, формування оптимальної з точки зору узго-

дження інтересів зацікавлених сторін організаційної структури, досягнення зв'язку такої оргструктури з стратегією розвитку корпоративного утворення, підвищення ефективності функціонування корпорації з одночасною максимізацією вартості акцій тощо.

Вирішення перелічених завдань автори [1-5] розглядають в контексті окремого акціонерного товариства та не приділяють значної уваги наявності у власників підприємства корпоративних прав інших акціонерних товариств. Більш того, враховуючи поширеність в Україні акціонерних товариств з перехресною структурою володіння акціями, розробки [1-5] вимагають розширення в напрямку оптимізації інструментарію управління пакетами корпоративних прав. Доречним є також розвиток даного інструментарію в напрямку представлення погляду на корпоративне управління з боку власника корпоративних прав декількох підприємств.

Подібне розширення реалізується дослідниками через вивчення процесів зміни структури власності за рахунок злиття чи поглинання (докладно вивчено в роботах Р.С. Фостер [6] чи Д.В. Тіхоміров [7]), моделювання зміни вартості корпорації при інтеграційному процесі (визначено, наприклад, в роботах А.Ю. Шатракова [8] та Т.В. Момот [9]) або дослідження особливостей управління в розподілених холдингах (найбільшою концептуальністю тут відрізняються розробки В.В. Даннікова [10] та І.С. Шіткіної [11]). У даному випадку дослідники орієнтуються на розподіл структури капіталу між власниками корпоративних прав чи на діяльність лише вищого менеджменту підприємств (тим самим певною мірою звужуючи означення у [5] «широкий» підхід до розуміння корпоративного управління). На жаль, за такого підходу доволі складним стає визначення впливу рішень окремих учасників корпоративних відносин на ефективність функціонування та стратегію розвитку окремого акціонерного товариства.

Відповідно й недоліком більшості з зазначених в [6-11] досліджень є відмова від розгляду оперативного рівня управління корпорацією. Потреба нівелювання зазначеного недоліку значно підсилюється в описаній Ю. Яковлевим [12, с. 11-13] ситуації концентрації стратегічними інвесторами корпоративного контролю за для ігнорування інтересів решти власників корпоративних прав. За даної умови потребує розширення методологія узгодження інтересів всіх зацікавлених в діяльності акціонерного товариства сторін (стейкхолдерів) з розподілом цих інтересів за ієрархічними рівнями побудови товариства та їх представлення в розрізі відповідальності осіб, які приймають рішення. З оглядом на розробки А. Даниліна [13] чи С. Фінкельштейна [14] таке узгодження інтересів має базуватися на формуванні так званої «корпоративної архітектури». Як правило поняття корпоративної архітектури використовують у сфері інформаційних систем, оскільки не можна автоматизувати щось, що не регламентовано або виконує невідомі для фахівців з формування інформаційної інфраструктури функції. На жаль, у даному випадку розуміння архітектури зводиться до визначення переліку мереж, серверів, комп'ютерних додатків тощо.

Така архітектура має обов'язково відповідати виконуваним бізнес-процесам та організаційній структурі підприємства. Сукупність процесів та структур такі автори, як Л.Ю. Григор'єв та Д.В. Кудряцев [15], визначають поняттям бізнес-архітектура. Узгодження інформаційної та бізнес-архітектури само по собі є нетривіальним завданням, яке значно ускладнюється у випадку інтегрованої корпоратив-

ної структури (ІКС). Відповідно й питання розробки корпоративної архітектури, в рамках якої узгоджуватимуться інтереси стейкхолдерів та відбуватиме адаптація завдань різних рівнів менеджменту до цих інтересів, набуває значної актуальності та потребує скорішого вирішення.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних положень щодо організації управління реалізацією та розподілом корпоративного контролю на основі архітектурної моделі інтегрованого акціонерного товариства. Основу реалізації мети статті становить авторська гіпотеза щодо використання процедури архітектурного моделювання для забезпечення узгодженої взаємодії функції ІКС з виконуваними ним бізнес-процесами та для формування цілісного уявлення про всі аспекти функціонування та розвитку корпоративного утворення, оскільки лише наявність такого цілісного уявлення дозволить подолати означені на початку статті проблеми та диспропорції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктивна потреба висування авторської гіпотези полягає у тому, що ІКС є надскладною системою, яка має не тільки чисельну кількість входів та виходів (у разі прийняття процесного підходу до опису параметрів її діяльності), але й не меншу кількість закономірностей функціонування та розвитку. Відповідно саме з метою покращення процесу організації управління такою системою потрібним стає формування архітектури, яка дозволить усвідомити як функціонує система та яким чином необхідно на неї впливати для досягнення поставлених цілей.

Звернемо увагу ще на одне об'єктивне підтвердження доречності авторської гіпотези. Так, вагомою особливістю ІКС є потреба узгодження інтересів великої кількості зацікавлених по відношенню до корпоративного утворення сторін. З одного боку існують розробки, які орієнтовані безпосередньо на узгодження інтересів окремих учасників корпоративного підприємства (зокрема це пропозиції М.І. Гераськіна [16] щодо розробки моделей взаємодії агентів чи формування механізмів узгодження керівних впливів) або вирішення відомої в інституціональній економічній теорії проблеми «принципал-агент» (показовим прикладом тут є розробки С.В. Рассказова [17], спрямовані на кількісне обґрунтування шляхів вирішення означеної проблеми). З іншого боку потрібно розширення даних розробок в напрямку формування інструментарію, який зможе надати цілісного уявлення шляхів розвитку корпорації всім її стейкхолдерам й тим самим мінімізувати корпоративні конфлікти. Саме таким інструментарієм й постає корпоративна архітектура.

Отже, складність побудови архітектури ІКС перш за все міститься у необхідності врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) корпоративного утворення за умови найбільш можливого охоплення проблемних сфер корпоративного управління. Піонерською роботою у даній сфері постали розробки Дж. Захмана [13, с. 105-218], присвячені співвіднесенню рівнів управління підприємством та окремих аспектів опису корпоративного підприємства як системи. Дана модель має найбільший рівень концептуалізації, але й максимальну складність практичної реалізації. Існує цілий ряд інших підходів до визначення поняття архітектури. Мета даного дослідження не передбачає докладного аналізу даного поняття. Саме тому для отримання результатів такого аналізу звернемося до розробки авторів [18, с. 80-105], які провели порівняльний аналіз таких підходів та стандартів архітектурного опису

систем як: функціональна динамічна інфраструктура TOGAF, модель SAM (Strategic Architecture Model), зведені знання з формування архітектури (Business Architecture Body of Knowledge) та бізнес-модель А. Остервальдера (може розглядатися як підхід до опису бізнес-архітектури).

Кожна з зазначених моделей архітектури не є повною та не має одностайної підтримки дослідників. Але, на думку автора, врахувати переваги кожної з зазначених моделей можна шляхом використання означеної у [19] мови моделювання архітектури підприємства (скорочено ArchiMate). Перевага цієї пропозиції міститься в можливості адаптації даної мови моделювання та її відповідності до стандарту опису багаторівневої архітектури ISO 42010 (або його перекладу у вигляді ГОСТ Р 57100 [20]). Саме даний стандарт орієнтується на узгодження інтересів зацікавлених сторін з бізнес-процесами та функціями складної системи, що у випадку даного дослідження пропонується використовувати для моделювання розподілу та реалізації корпоративного контролю.

Отже, орієнтація на [19, 20] дозволяє трактувати корпоративну архітектуру як опис на вищому рівні агрегації концепції та принципів організації системи з наданням вичерпного представлення компонентів системи й виконуваних ними функцій, описом зв'язків між бізнес-процесами й цілями життєдіяльності та визначенням особливостей еволюції чи розвитку системи. Таке тлумачення, по-перше, певною мірою перетинається з визначенням корпоративної архітектури у [15] як «загальної моделі бізнесу, яка визначає політику інвесторів, стратегії, продукти, технології, процеси, структури та інформаційну підтримку життєдіяльності». Такий підхід виводить поняття архітектури [13, 18] зі сфери інформаційних систем до моделювання всієї діяльності корпоративного утворення (зрозуміло з акцентом на формування належної інформаційної підтримки такої діяльності).

Зрозуміло, що моделювання подібної архітектури буде мати певні особливості, пов'язані з наявністю значного переліку компонентів системи. Орієнтуючись на мову архітектурного моделювання ArchiMate [19], визначимо перелік таких компонентів у вигляді поданої на рис. 1 легенди моделі. Комбінування даних блоків дозволить створити описи корпоративної архітектури, які дозволяють врахувати різні точки зору

на функціонування та розвиток корпоративного утворення. Зазначимо, що подана на рис. 1 схема (як і всі схеми представлені у даній статті) виконана в програмному середовищі Archi, а опис її елементів є стандартизованим (детальне представлення даного стандарту подано у [19]).

Основа утворення будь-якої моделі розподілу та реалізації корпоративного контролю становить визначення структури акціонерного капіталу. Архітектурний підхід дозволяє розширити дану вимогу. Для цього, по-перше необхідно прийняти пропозиції А. Турханова [21] щодо необхідності врахування різних видів капіталу, що є цілком слушним, оскільки в більшості випадків прийняття рішень у сфері корпоративного управління базується на визначенні структури зареєстрованого (пайового) капіталу. Реалізація даної вимоги наведена на рис. 2. Доведеність даної пропозиції міститься в рамках обґрунтування появи концепції інтегрованої звітності [22], яка відображає сучасні тенденції до формування корпоративної інформації та вимагає відображення в звітності відомостей про перелічені на рис. 2 види капіталу. По-друге, архітектурний підхід дозволяє визначити та зв'язати види капіталу з різними стейкхолдерами корпоративного підприємства (авторський варіант цього узгодження також наведено на рис. 2). Зазначене максимальне можливе врахування інтересів всіх зацікавлених сторін призведе як до мінімізації корпоративних конфліктів, так і створить інструмент вирішення всіх можливих протиріч, визначених поза відносинами «принципал-агент».

Реалізація означених на рис. 2 відносин розкриває ті чи інші інтереси стейкхолдерів корпоративного підприємства. Такі інтереси розкриваються через систему вимог та ключових індикаторів, які визначають особливості роботи корпоративного менеджменту. При цьому слід мати на увазі наявність цілого пласту досліджень, присвячених як розробці таких індикаторів, так і формуванню корпоративних інформаційних систем, в межах яких фіксується необхідні дані для визначення значень таких індикаторів. Наявність та розвиток таких систем особливо актуальні в умовах поширення згадуваної вище концепції інтегрованої корпоративної звітності. Використання мови архітектурного моделювання ArchiMate дозволяє зв'язати інформаційну підтримку корпоратив-

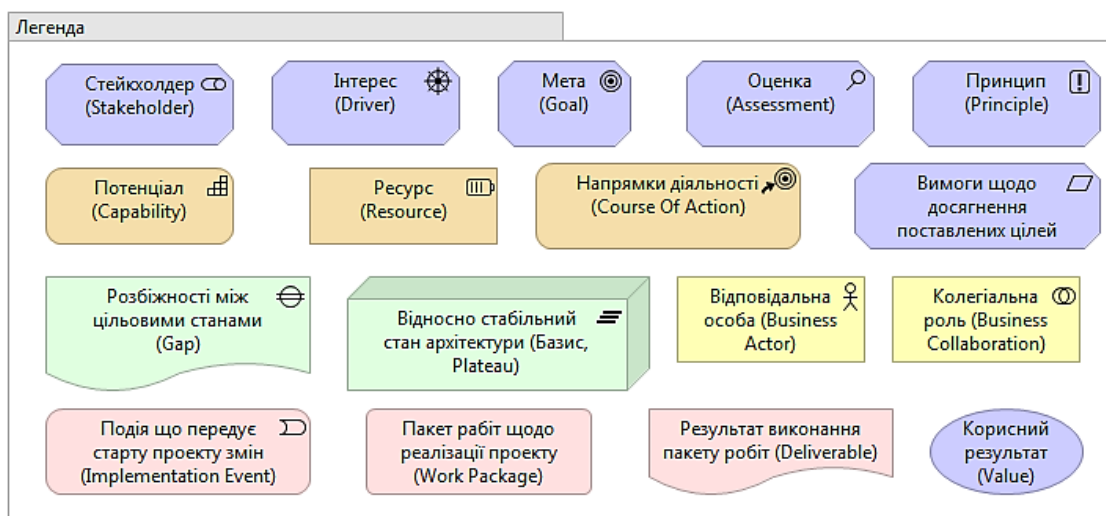


Рис. 1. Легенда архітектурної моделі функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури

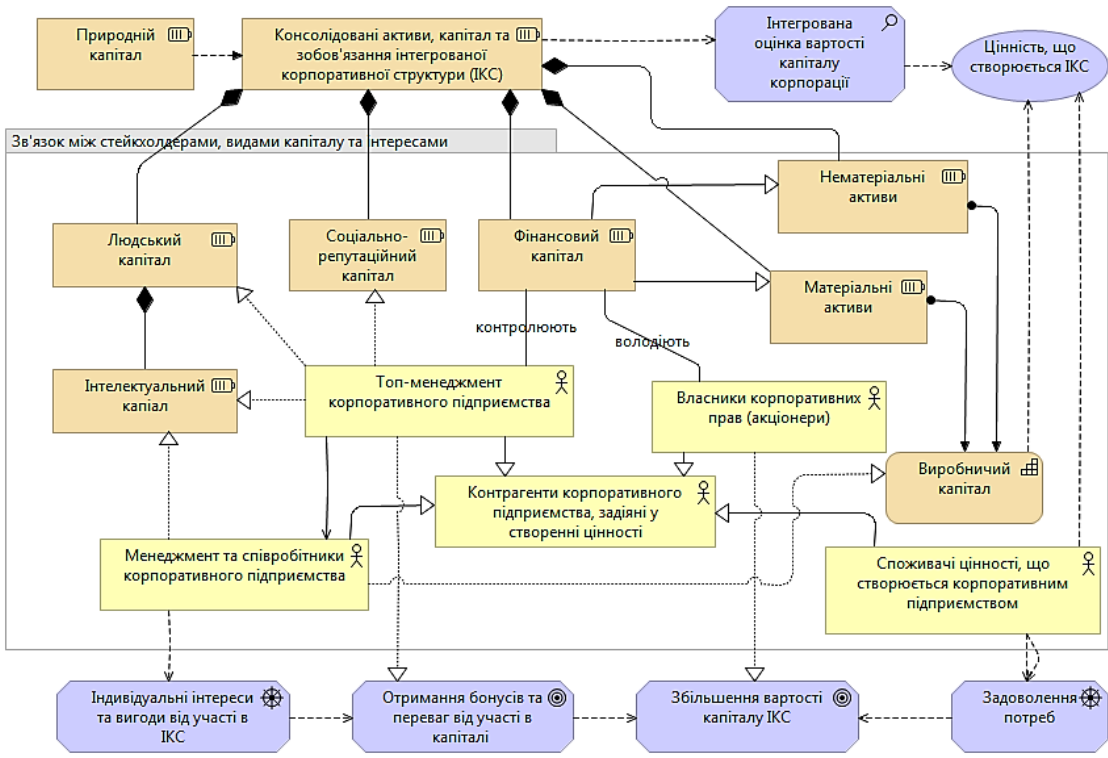


Рис. 2. Структуризація видів капіталу в розрізі основних стейкхолдерів інтегрованого корпоративного утворення

Шари (Layers) архітектурної моделі		Пасивні структури	Поведінка	Активні структури	Мотиваційна складова
	Стратегічні аспекти діяльності ІКС	Організаційна структура та структура правління	Практики вирішення корпоративних конфліктів	Акціонери та топ-менеджмент, подані як стейкхолдери	
	Бізнес-процеси корпорації	Регламенти створення корпоративної цінності	Практики життєвого циклу ІКС	Хазяїва процесів та персонал підприємства	
	Програмні додатки	Фреймворк інтегрованої звітності	Управління корпоративним знанням	Системи консолідації корпоративної інформації	
	Технологія	Архітектура сервісів	Сервіси надання інформації	Технологічні процеси формування корпоративної інформації	
Фізичне втілення	Інформаційні об'єкти	Технологічна структура			
Аспекти архітектурного моделювання					

Рис. 3. Визначення змісту шарів ArchiMate [19] в рамках моделі функціонування та розвитку інтегрованої корпоративної структури

ного управління безпосередньо з бізнес-процесами та видами капіталу ІКС. Для цього в рамках архітектурної моделі виділяються окремі шари, які відповідають різним компонентам архітектурної моделі. Наприклад, вимоги до корпоративної звітності на технологічному рівні пов'язуються як з наявністю

відповідних технічних систем, так і безпосередньо інтересами зацікавлених у звітній інформації сторін. Це дозволяє подолати декларативність концепції інтегрованої звітності щодо її зв'язування з бізнес-моделлю створення вартості учасниками ІКС. Саме тому на рис. 3 представлена структуризація

шарів корпоративної архітектури, з відображенням авторського розуміння змісту цих шарів в контексті моделювання розподілу та реалізації корпоративного контролю.

Архітектурна модель ІКС будується в розрізі означених на рис. 3 шарів та з урахуванням поданих на рис. 1 складових мови архітектурного моделювання. Окрім того, вибір компонентів архітектурної моделі слід ґрунтувати на вивченні елементів опису подібних компонентів у [13, 15, 17, 18] та дослідженні їх співвіднесення з сучасними концепціями корпоративного управління [1-6]. За такого підходу отримуємо подану на рис. 4 агреговану модель архітектури ІКС.

Зазначимо, що представлена на рис. 4 схема базується на представлений у [24] метамоделі ключових областей діяльності підприємства та використовує означені у [15] складові корпоративної архітектури. Змістовно подані в [15] складові архітектури від-

повідають шарам з рис. 3. Окрім того, доведеність поданої на рис. 4 структуризації базується на врахуванні результатів опитування компанії KPMG респондентів з 13 галузей економіки щодо визначення основних сфер впливу органів корпоративного управління [23]. До таких сфер віднесено захист інтересів акціонерів (85%), розкриття інформації (75% респондентів), оптимізація бізнес-процесів (50%), стратегія розвитку (45%) та фінансова політика ІКС (40%), контроль великих угод (65%) та корпоративна відповідальність й стійкість розвитку (55%). Саме узгодження зазначених сфер реалізації корпоративного контролю з видами капіталу (див. рис. 2) дозволило отримати агрегований опис корпоративної архітектури, візуалізація якого наведена на рис. 4.

Подана на рис. 4 архітектурна модель відбиває статичні (структуру інтересів та капіталу) та динамічні (бізнес-процеси та їх зв'язок з виконуваними функ-

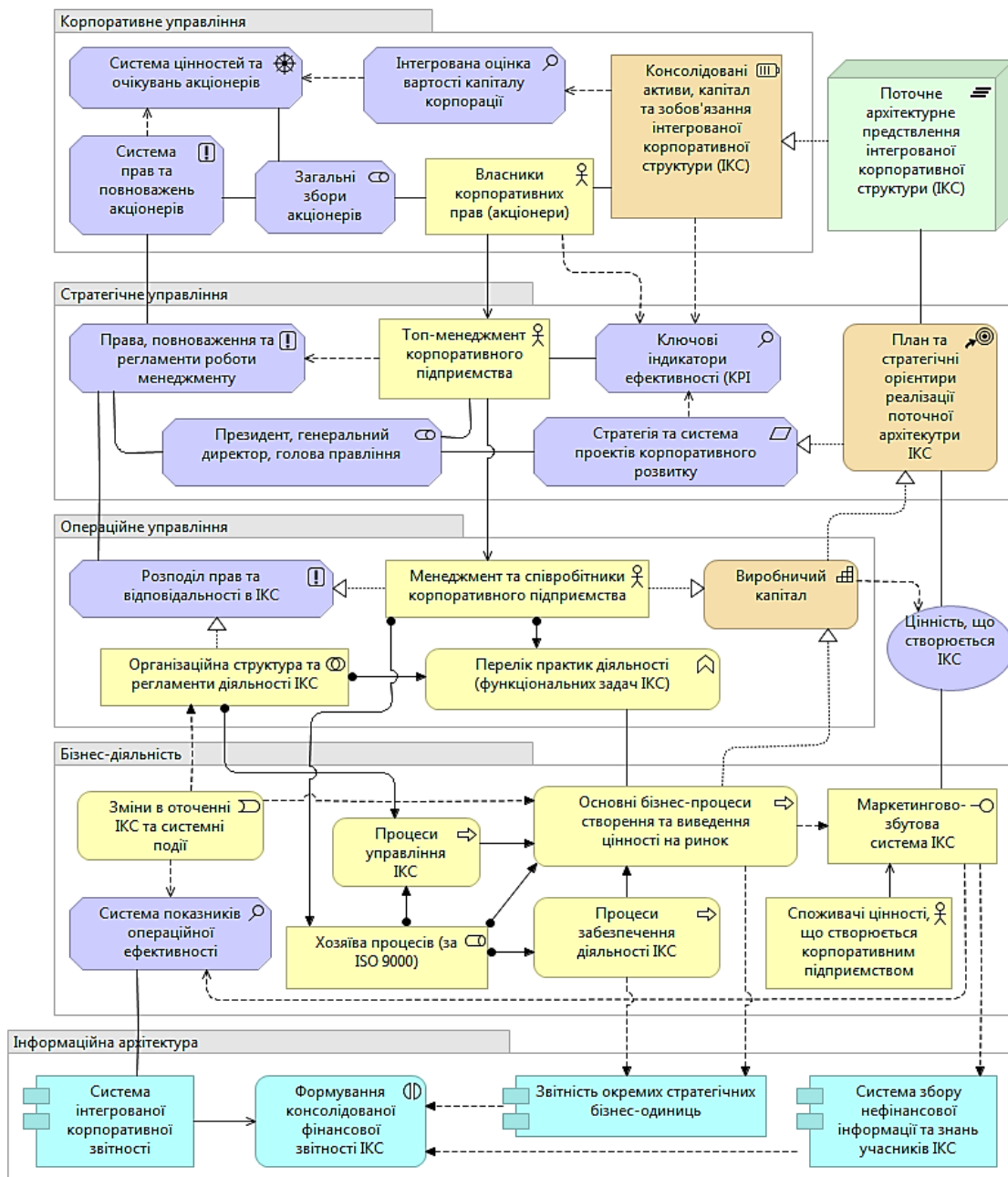


Рис. 4. Агреговане представлення архітектурної моделі ІКС

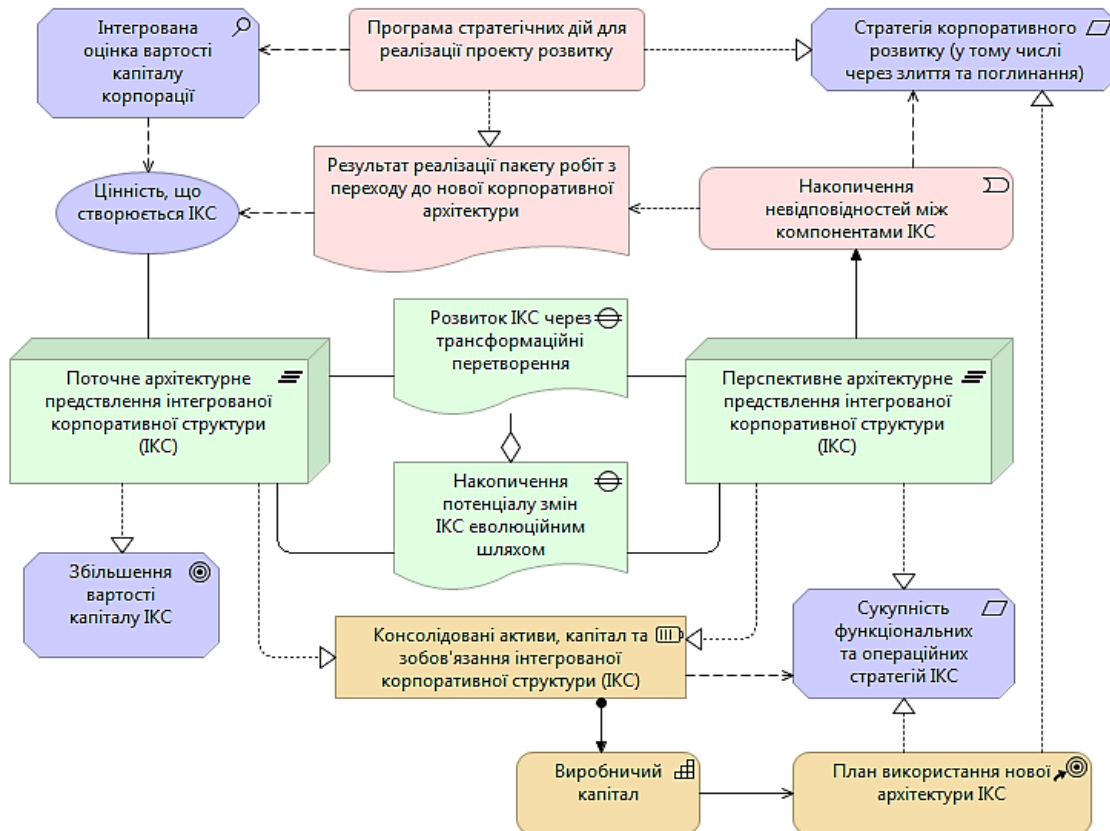


Рис. 5. Моделювання розвитку ІКС як проекту переходу між відносно стійкими станами корпоративної архітектури

ціями) аспекти функціонування ІКС. Зрозуміло, що така архітектура не може бути незмінною від часу свого формування. За для цього в межах архітектурної моделі слід передбачити субмодель розвитку ІКС. Дана субмодель, представлена на рис. 5.

Особливістю поданої на рис. 5 субмоделі розвитку ІКС є те, що вона відображає перехід між стійкими станами архітектури ІКС з використанням елементів проектного управління та концепції стратегічного розриву, описаних у [24, с. 43-45]. При цьому дана модель враховує зміну інтересів стейкхолдерів ІКС та узгоджену частину таких інтересів, формалізовану у вигляді стратегії корпоративного розвитку з таким її складовими як показники ефективності та оцінки вартості ІКС.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином в статті обґрунтовано теоретико-методологічні положення щодо організації управління реалізацією та розподілом корпоративного контролю на основі архітектурної моделі інтегрованого акціонерного товариства. Головною перевагою авторських розробок є розвиток інструментарію формування цілісного уявлення про всі аспекти функціонування та розвитку корпоративного підприємства. Іншою вагомою перевагою архітектурного підходу до моделювання є можливість зведення декількох окремих описів й точок зору в окрему модель. Отже, подані в статті схеми в сукупності формують архітектуру ІКС. Цілком зрозуміло, що це модель верхнього рівня яка потребує певної деталізації, яка буде представлена в наступних роботах автора. Окрім того перспективи подальшого розвитку містяться у сфері деталізації окремих компонентів

архітектури ІКС. Так, в статті в цілому прийнятий підхід ISO 42010 відносно того, що корпоративна архітектура надає опис бізнесу через сукупність моделей. Тобто в даній статті подано взаємозв'язок таких моделей, а в наступних статтях автора будуть представлені безпосередньо моделі, сукупність яких надаватиме модель розподілу корпоративного контролю та відразу визначатиме напрямки удосконалення такого розподілу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием / под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.
2. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток / О.В. Ареф'єва О.В., Н.В. Васюткіна. – К.: Ліра-К, 2013. – 180 с.
3. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. / В.В. Боковець – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 206 с.
4. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за науковою ред. Н.А. Хрущ. – К.: Кафедра. – 2012. – 299 с.
5. Скібіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями / Л.І. Скібіцька, В. В. Матвеев. В.І. Щелкунов. С.М. Подреза. – К.: ЦУЛ, 2016. – 480 с.
6. Фостер Р.С. Искусство слияний и поглощений / С.Ф. Рид, А.Р. Лажу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 958 с.
7. Тихомиров Д.В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях / Д.В. Тихомиров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009 – 132 с.
8. Шатраков А.Ю. Стоимость предприятий при интеграционном процессе / А.Ю. Шатраков, Н.И. Комков, А.А. Мерсиянов. – М.: Экономика, 2008. – 350 с.

9. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот. – Харків, ХНАМГ, 2006. – 380 с.
10. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В. Данников. – М.: ЭЛВОИС-М, 2004. – 464 с.
11. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.
12. Яковлев Ю. Аналіз ефективності застосування способів продажу акцій органами приватизації і їх впливу на структуру корпоративного портфеля держави / Ю. Яковлев // Інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2005. – № 10. – С. 11-16.
13. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернет-университет информационных технологий, 2005. – 504 с.
14. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.
15. Григорьев Л.Ю. Корпоративная архитектура и ее составляющие / Л.Ю. Григорьев, Д.В. Кудрявцев, С.Л. Горелик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php
16. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М.И. Гераськин. – М.: ИПУ РАН, 2005. – 293 с.
17. Рассказов С.В. Корпоративное управление: количественные модели взаимодействия участников компании / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова. – СПб.: НИУ ВШЭ, 2013. – 273 с.
18. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т.І. Лепейко, А.А. Пилипенко, О.І. Пушкар та ін. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. – 664 с.
19. The ArchiMate 3.0.1 Specification [Electronic resource]. – Access mode: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>
20. ГОСТ Р 57100-2016 (ISO 42010:2011, IDT). Системная и программная инженерия. Описание архитектуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/63426/>
21. Турханов А. SMART – дело не в везении / А. Турханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sdu2020.blogspot.ru/2017/08/smart.html>
22. The International Integrated Reporting Framework [Electronic resource]. – Access mode: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
23. Результаты первого исследования системы корпоративного управления в украинских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.capital.ua/ru/publication/24726-krmg>
24. Wierda G. Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language / G. Wierda. – The Netherlands: R&A, 2017. – 256 p.

УДК 351.81

Синякова К.М.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Херсонського державного університету*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Статтю присвячено порівняльному аналізу термінологічних відмінностей між оплатою праці та заробітною платою на основі наукових досліджень, здійснених упродовж XXI ст. (мінімум 3 речення).

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, винагорода за працю, плата, правове регулювання оплати праці, працівник, роботодавець.

Синякова К.М. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена сравнительному анализу терминологических отличий между понятиями «оплата труда» и «зароботная плата» на основании научных исследований, осуществлённых в начале XXI века (минимум 3 предложения).

Ключевые слова: оплата труда, заработная плата, вознаграждение за труд, плата, правовое регулирование оплаты труда, работник, работодатель.

Syniakova K.M. CONTEMPORARY HR-MANAGEMENT APPROACHES TO THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS AT SERVICE ENTERPRISE

The article deals with the comparative analysis of terminological differences between labour payment and wages based on the monographic research that was made during of XXI century (at least 3 sentences).

Keywords: labor payment, wages, remuneration for work, legal regulation of labor payment, employee, employer.

Постановка проблеми. Економічний, техніко-технологічний та соціально-культурний розвиток суспільства спричиняє еволюцію та трансформацію усіх сфер людської життєдіяльності, у тому числі й критеріїв успішності бізнесу. В сучасних умовах поряд із традиційними чинниками все більш актуальними стають нові тренди та критерії ефективності діяльності підприємств. Одним із таких критеріїв є ефективна і постійна реалізація змін, які, з одного боку, є відповіддю на зміни у зовнішньому середовищі, а з іншого – необхідністю постійного внутрішнього вдосконалення для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Потреба у змінах

стала виникати настільки часто, що вплив змін на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. Отже, однією з базових компетенцій підприємства та його управлінців нині стає управління змінами, яке охоплює всі процеси та функціональні сфери управлінської діяльності.

Особлива роль в управлінні змінами відводиться людським ресурсам, які, з одного боку, є головною рушійною силою, агентами змін, а з іншого – головною перешкодою в процесі реалізації змін. Об'єктивною причиною виникнення такої перешкоди є природна реакція людини на зміни – заперечення та відторгнення всього нового та незнайомого.