

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-027](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-027)

УДК 005.8:005.311:005.75:657

JEL M10, G32, L25, D81

Андрій Анатолійович ПИЛИПЕНКО

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

 <https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>
andriy.pylypenko@hneu.net

Богдан Олексійович ГОВОРУН

аспірант кафедри обліку і бізнес-консалтингу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

 <https://orcid.org/0009-0003-2368-0336>
bogdangovorun@gmail.com

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ КОНТРОЛІНГ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УЗГОДЖЕНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

***Анотація.** В умовах турбулентності середовища та пришвидшення організаційних змін здатність акціонерного товариства (АТ) утримувати відповідність повсякденних операцій довгостроковим стратегічним цілям стає критичним чинником його конкурентоспроможності. Це актуалізує пошук інструментів контролінгу, орієнтованих не на ретроспективну фіксацію відхилень, а на превентивне управління ризиком стратегічного дисбалансу. У статті розв'язано проблему запізнення рішень ризик-орієнтованого контролінгу в управлінні узгодженістю корпоративної стратегії та архітектури бізнес-процесів АТ в умовах організаційних змін. Доведено подвійну природу організаційні зміни, які виступають одночасно джерелом виникнення стратегічного дисбалансу та засобом його усунення. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій*

щодо досягнення узгодженості бізнес-процесів та корпоративної стратегії АТ у межах системи ризик-орієнтованого контролінгу. Методологічну основу склали методи концептуального аналізу та проектування, онтологічного моделювання предметної області та системної динаміки. На першому етапі побудовано концептуальну модель предметної області ризик-орієнтованого контролінгу, подану як карту дванадцяти базисних понять і п'ятнадцяти названих родових відношень, центральним елементом якої є динамічна узгодженість «стратегія–процеси». На основі моделі сформульовано сім концептуальних положень та систему принципів контролінгу, а його механізм подано як замкнений організаційний процес із шести етапів. На другому етапі здійснено впорядковану переінтерпретацію концепту в онтології системної динаміки, унаслідок чого отримано якісну динамічну модель поведінки АТ із трьома рівнями (узгодженість, накопичений і сприйнятий ризик), чотирма потоками та двома протилежними контурами зворотного зв'язку. Аналіз домінування контурів дозволив виокремити три режими поведінки бізнес-системи (стійка координація, коливання з перерегулюванням, прогресуючий стратегічний дисбаланс). Обґрунтовано нормативні точки управлінського впливу, визначальною серед яких є скорочення лагу прийняття рішень.

Ключові слова: корпоративна стратегія, акціонерне товариство, бізнес-процеси, контролінг, організаційні зміни, життєвий цикл, управління змінами, ризик-менеджмент, організаційна стійкість, інформаційне забезпечення.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Реалізація корпоративної стратегії акціонерного товариства (АТ) відбувається опосередковано через розгортання відповідної до неї архітектури бізнес-процесів. Оскільки безпосередньо стратегія формується на рівні довгострокових цілей та способів їх досягнення, а цінність створюється на рівні щоденних операцій, то об'єктивно виникає певна неузгодженість між зазначеними рівнями, за якої або процеси втрачають відповідність стратегічним намірам, або стратегія не отримує повної реалізації наявними бізнес-процесами. Така неузгодженість часто не є випадковим порушенням, а виступає наслідком руху бізнес-системи в часі й загострюється щоразу, коли запускаються організаційні зміни. Тут слід враховувати двоїсту природу організаційних змін. З одного боку, вони є основним джерелом розвитку та інструментом приведення бізнес-процесів у відповідність до стратегії, а з іншого виступають джерелом прояву нового дисбалансу (нового порушення узгодженості стратегії та бізнес-

процесів), оскільки порушують усталені зв'язки між цілями та операціями. Зміни архітектури бізнес-процесів, задумані як засіб підвищення рівня їх узгодженості з запитами з боку контру стратегічного управління (формально зміну можна задати як елемент множини Ch), часто перетворюється у причини руйнування рівня узгодженості «стратегія $\leftrightarrow$ процеси». При визначенні такого рівня змінною A , отримуємо можливість визначення потенційного зростання узгодженості (ΔA^+ , як цільовий ефект організаційної зміни) та одночасного зростання ризику прояву дисбалансу (ρ^+). Тобто будь-яка організаційна зміна має як потенціал для відновлення зв'язку стратегії з процесами ($\forall Ch: (Ch \rightarrow \Delta A^+) \wedge (Ch \rightarrow \rho^+)$), так потенціал для зростання ризиків в діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризик-орієнтованого контролінгу узгодженості організаційних змін з корпоративною стратегією акціонерного товариства перебуває на перетині цілого ряду наукових напрямів, таких як теорія контролінгу (висвітлена в роботах О. Прокопенко [6], П. Леснікова [4] та Л. Малярець [5]), ризик-менеджмент (розкрити в працях С. Аламбрук [1], Д. Чорафас [10], І. Кривов'язюк [3], А. Посч [14] та С. Рамазанова [7]), стратегічне управління (тут доречною є орієнтація на розробленому Д. Мінцбергом [13] узагальненні наявного розмаїття праць зі сфери формування стратегії до десяти ключових підходів) та менеджмент бізнес-процесів (розробки Д. Боверсокса [9], Л. Гелей [2], М. Крістофера [11] та інших авторів) тощо. Така міждисциплінарність одночасно з розширенням пошуково-аналітичних можливостей дослідження значно ускладнює формування цілісної предметної області, оскільки кожен із зазначених наукових напрямів використовує власний понятійний апарат, логіку пояснення та інструментарій управлінського впливу. Окрім потенційної термінологічної неузгодженості наявні розробки у сфері контролінгу діяльності АТ як правило не розв'язують проблеми усунення дисбалансу між стратегією та архітектурою бізнес-процесів, оскільки переважно орієнтуються на ретроспективне відстеження відхилень фактичних показників від планових. Контролінг за такого підходу фіксує наслідки прояву стратегічного дисбалансу після того як він відбулося та не вбачає ризику в самій зоні переходу між стратегією та бізнес-процесами. Обмеженість традиційного підходу полягає у наявності значної розбіжності у часі між моментом ідентифікації під час діагностики стратегічного дисбалансу (t_d) та моментом фактичного прояву дисбалансу (t_e), яка спричиняє значне запізнення в операціоналізації стратегії (через хронічну нерівність $t_d \gg t_e$).

Метою статті постав розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо досягнення узгодженості архітектури бізнес-

процесів та корпоративної стратегії акціонерного товариства в рамках організації системи ризик-орієнтованого контролінгу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Досягнення мети статті вимагає розробки моделі предметної області ризик-орієнтованого контролінгу організаційних змін, наявність якої дозволить пояснити динамічну поведінку бізнес-системи акціонерного товариства. Тобто потрібним є створення концептуальної моделі предметної області у вигляді зафіксованих понять та відношень між ними (C), що дозволить розробити динамічну модель поведінки АТ (D). Для формування процедури (Φ) несуперечливого переходу від першої до другої моделей ($\Phi: C \rightarrow D$) доречно використати методологію концептуального аналізу та проєктування (орієнтується на формування описів складних об'єктів через здійснення формальних дій над обраними об'єктами та їх смисловими позначеннями [8, с. 355-362]) та процедурами онтологічного моделювання предметної області, подібних до розробок Дж. Діетца [12].

Завданням концептуального проєктування на першому етапі дослідження є визначення переліку понять і відношень з яких зібрана предметна область. Результатом є концепт ($C = \langle S, A, K \rangle$) опису когнітивної ситуації, поданий як система базисних понять (S), родових відношень A та контуру їх застосування (K). Ключова вимога методу полягає у необхідності будувати модель не як перелік факторів чи як причинно-наслідкову діаграму, а як карту названих родових відношень між мінімально достатнім набором понять. Реалізація етапу потребує очищення мови опису предметної області, за якого кожному слову природної мови ставиться у відповідність строго визначене робоче поняття. Так, контролінг трактується не як ревізія чи облік відхилень, а як координуюча мета-функція, що інтегрує цілепокладання, діагностику, оцінку ризику та зворотний зв'язок задля забезпечення узгодженості; узгодженість розуміється як динамічна відповідність архітектури бізнес-процесів стратегічним намірам по вертикалі та процесів між собою по горизонталі, а не як одноразове вирівнювання в момент планування; ризик звужується до ризику дисбалансу («розузгодження») стратегії та процесів, спричиненого змінами, а не до загального фінансового чи ринкового ризику. Принцип очищення мови вимагає, щоб стрілки у концептуальній моделі відображалися лише там, де наявне визначене та обґрунтоване родові відношення, а не там, де терміни просто асоціюються між собою.

На основі очищеної мови виокремлено мінімально достатній набір базисних понять, вилучення будь-якого з яких руйнує пояснювальну силу концепту. До такого набору входять: акціонерне товариство та його стейкхолдери як суб'єкт цілепокладання і бенефіціар узгодженості (P1);

корпоративна стратегія як верхній полюс узгодженості (P2); бізнес-процеси як нижній полюс (P3); організаційні зміни як динамічний агент, що є водночас джерелом розриву і засобом відновлення (P4); власне узгодженість «стратегія ↔ процеси» як центральний предмет концепту (P5); ризик розузгодження як об'єкт ризик-орієнтованої уваги (P6); ризик-орієнтований контролінг як головний інструментальний механізм (P7); контур контролінгу як спосіб його дії у часі (P8); показники та критерії як засіб операціоналізації узгодженості й ризику (P9); коригувальні управлінські впливи як вихідний продукт контуру (P10); середовище як джерело викликів та обмежень (P11); стратегічна цінність і результативність як кінцевий вихід концепту (P12). Незамінність цих понять ілюструється тим, що без поняття P6 контролінг втрачає ризик-орієнтованість, а без P4 зникає сама динаміка, яка породжує досліджувану проблему.

Між базисними поняттями встановлено відображену на рис. 1 систему родових відношень, кожне з яких має зміст і тип та не зводиться до простої причинності. Зокрема, стейкхолдери формують стратегію (відношення породження), стратегія декомпонується у вимоги до бізнес-процесів (ієрархізація), організаційні зміни трансформують і стратегію, і процеси (трансформація) та породжують ризик розузгодження (породження), а розрив між названими дихотомічними полюсами підсилює зазначений ризик. Отже, контролінг ідентифікує та вимірює ризик, діагностує стан узгодженості й реалізується через замкнений контур (відношення відображення та належності), який генерує коригувальні впливи, що відновлюють узгодженість (узгодження). Зовнішнє (контрольне) середовище за такого підходу обмежує інтенсивність змін, узгодженість забезпечує стратегічну цінність, а результат і керівні впливи замикають зворотний зв'язок на контролінг (тим самим реалізується необхідна для покращення стратегічного вибору рефлексія). Сукупність зазначених понять і відношень, подана у вигляді концептуальної схеми (рис. 1) утворюються модель предметної області, в якій узгодженість між стратегією та бізнес-процесами АТ становить центральний елемент, який виокремлює розроблену предметну область від середовища з його входами та виходами.

Перевірка побудованого концепту за критеріями якості засвідчує його чіткі межі та призначення. Концептуальне моделювання висуває у якості вимог використання базисних поняття замість переліку факторів, обов'язковість наявності родових відношень, здатність робити видимою та ідентифікованою зону базового концептуального протиріччя з представленням її як самостійного об'єкту управління, придатність до операціоналізації через систему показників.

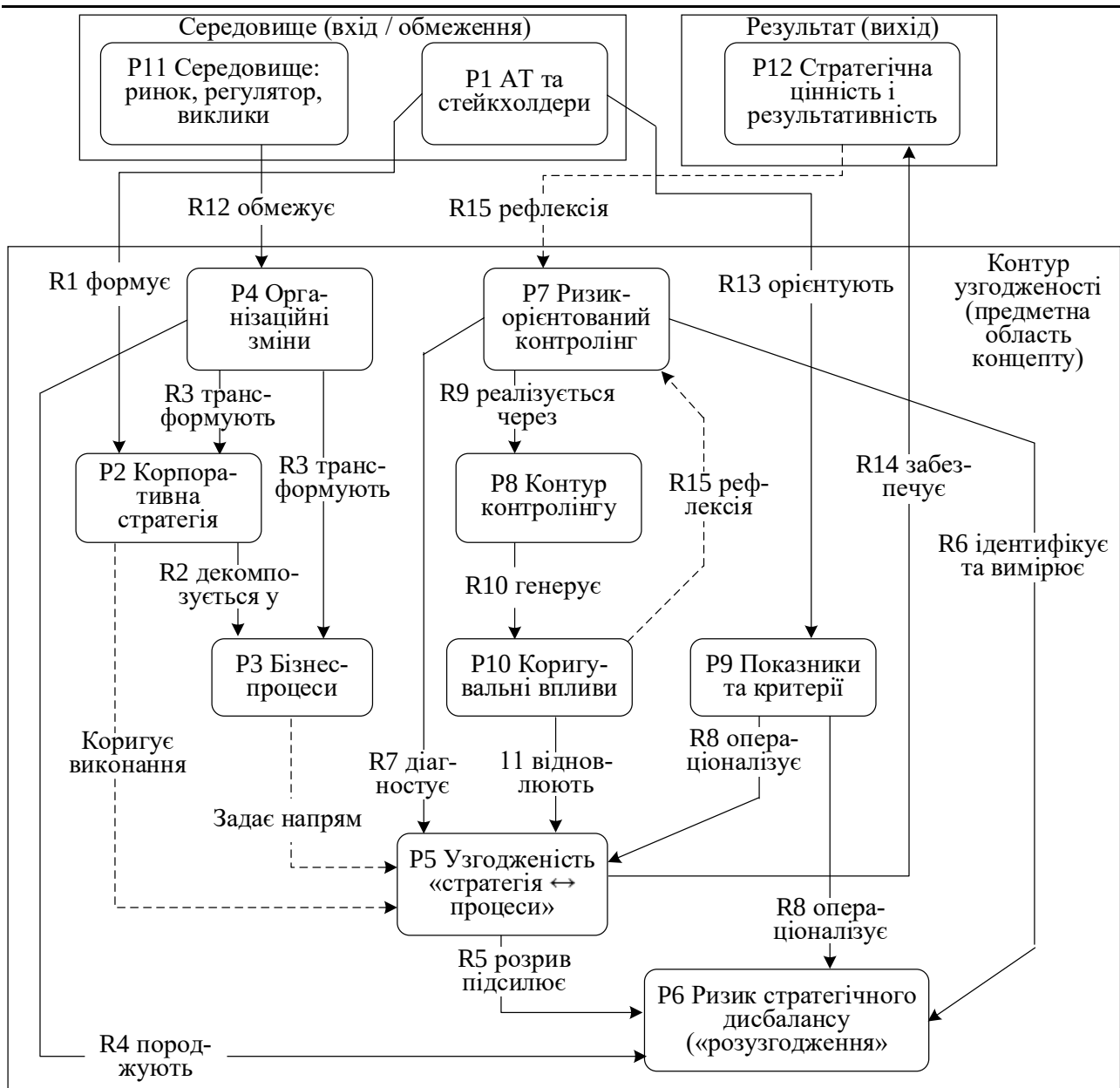


Рис. 1. Концептуальна модель предметної області ризик-орієнтованого контролінгу

Джерело: авторська розробка.

З зазначеної на рис. 1 системи родо-видових зв'язків логічно впливають сім концептуальних положень, які складають теоретичне ядро дослідження. По-перше, контролінг трактується як координуюча мета-функція забезпечення

узгодженості, а не як контроль відхилень. По-друге, узгодженість є динамічною властивістю, що безперервно руйнується під час змін і потребує безперервного відновлення. По-третє, ризик має специфічну природу ризику стратегічного дисбалансу, локалізованого у зоні розриву між стратегією та бізнес-процесами. По-четверте, контролінг стає ризик-орієнтованим тоді, коли об'єктом його уваги є не виконання плану, а ймовірність та масштаб розширення зони розриву. По-п'яте, механізм ризик-орієнтованого контролінгу реалізується як замкнений контур діагностики, оцінки ризику, рішення, впливу, моніторингу та рефлексії. По-шосте, організаційні зміни є двоїстим агентом, який переорієнтовує контролінг на сприяння управління саме цією двоїстістю. По-сьоме, узгодженість стратегії та бізнес-процесів операціоналізується через індикатори узгодженості та карти ризику стратегічного дисбалансу, що робить концепт стратегічного дисбалансу придатним до вимірювання. Окрім того з описаних положень витікають принципи ризик-орієнтованого контролінгу (проактивність, ризик-пропорційність впливів, вертикально-горизонтальна узгодженість, безперервність контуру, стратегічна орієнтація, стейкхолдерська орієнтованість, рефлексивність), які в сукупності дозволяють подати механізм контролінгу як організаційний процес із шести етапів, що утворюють замкнений цикл та містять в своїй основі елементи розробленої концептуальної моделі (рис. 2).

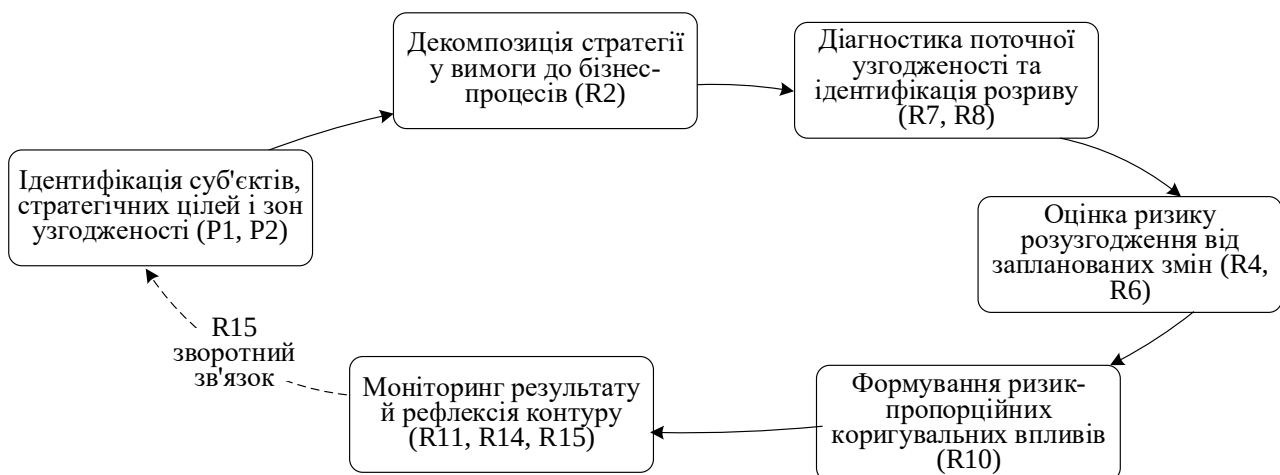


Рис. 2. Контур ризик-орієнтованого контролінгу як замкнений організаційний процес

Джерело: авторська розробка.

Другий етап дослідження полягає у переінтерпретації концепту стратегічного дисбалансу у динамічну модель поведінки АТ засобами системної

динаміки (тобто у реалізації процедури переходу Φ). Така переінтерпретація не є механічним переробленням поданої на рис. 1 концептуальної схеми, оскільки у концептуальному проєктуванні родові відношення не обов'язково причинні, тоді як у системній динаміці кожний зв'язок має бути причинним та мати полярність. Тому процедура Φ підпорядковується чіткому правилу щодо перетворення базисних понять-властивостей на модельні рівні (накопичувачі моделі системної динаміки), відношень – на потоки (темпи), контуру контролінгу – на петлі зворотного зв'язку (з обов'язковим використанням петель із затримкою). За такого підходу описані на рис. 1 структурні відношення (формування, декомпозиція, належність тощо) задають архітектуру системно-динамічної моделі, але не утворюють причинних дуг.

Відповідно до зазначеного правила модель поведінки D будується навколо трьох рівнів. Рівень узгодженості A відображає динамічну відповідність процесів стратегії як безрозмірний індекс; рівень накопиченого ризику стратегічного дисбалансу R акумулює дисбаланс, породжуваний змінами та розривом; рівень сприйнятого ризику R_p відображає той ризик, на який реально реагує система управління. Відокремлення R_p від R є принциповим, оскільки саме воно матеріалізує лаг контролінгу (розрив у часі між фактичним станом ризику та його усвідомленням), який формально зафіксовано ще у постановці проблеми через нерівність ($t_d \gg t_e$). Тобто передбачається, що $P5$ з рис.1 це не стан, а динамічна величина, яка безперервно руйнується змінами $P4$ і відновлюється впливами $P10$, що генерує замкнений контур $P8$. Зміну рівнів забезпечують чотири потоки: темп втрати рівня узгодженості (динаміка розгортання стратегічного дисбалансу) під дією змін, темп відновлення узгодженості як повернення стратегічного балансу завдяки керівним впливам, темп виникнення ситуації ризику та темп пом'якшення ризиків рекомендованими з боку системи контролінгу впливами. Структуру причинно-наслідкових зв'язків між зазначеними елементами подано на рис. 3.

В наведеній на рис. 3 моделі виокремлюються два протилежні за дією контури зворотного зв'язку. В рамках першого контуру (балансуювальний або керуючий контур контролінгу) зростання ризику через його сприйняття посилює коригувальні впливи ($R \uparrow \rightarrow R_p \uparrow \rightarrow c \uparrow \rightarrow Mit \uparrow \rightarrow R \downarrow$). Тим самим зростає рівень узгодженості між стратегією та бізнес-процесами, а відповідно пом'якшується ризик. Цей контур стабілізує систему та збільшує рівень узгодженості до стратегічно заданого рівня. Другий, підсилювальний, контур (порочне коло розгортання стратегічного дисбалансу), передбачає, що падіння узгодженості розширює розрив, який збільшує ризик, а накопичений ризик нелінійно прискорює подальшу ерозію узгодженості. Поведінка бізнес-системи АТ у часі

визначається співвідношенням сили прояву впливів зазначених двох контурів та величиною затримки в них ($A \downarrow \rightarrow G \uparrow \rightarrow R \uparrow \rightarrow Dis \uparrow$ (через λR) $\rightarrow A \downarrow$).

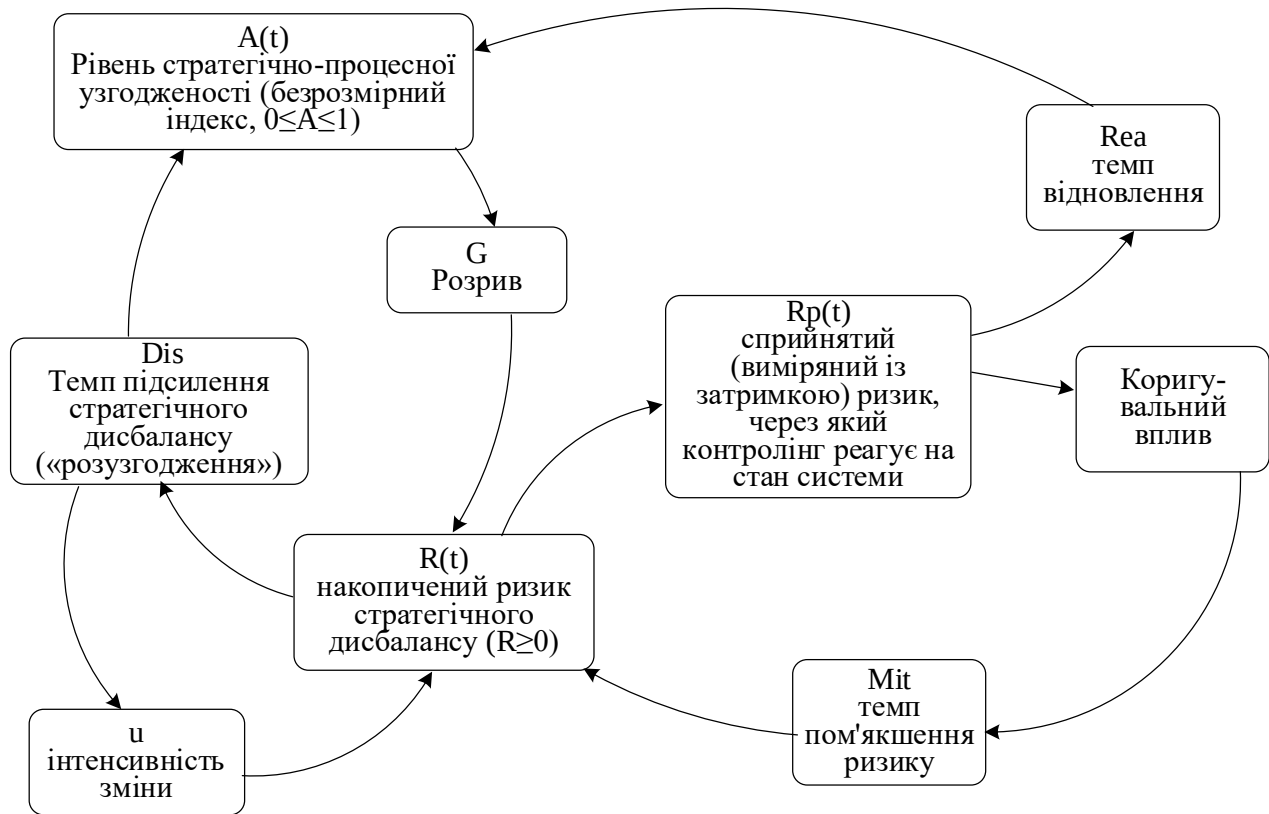


Рис. 3. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків динамічної моделі поведінки акціонерного товариства

Джерело: авторська розробка.

Якісний аналіз домінування наведених на рис. 3 контурів дозволяє абстрактно-аналітичним шляхом (без проведення симуляції), виокремити три типові режими поведінки бізнес-системи. Режим стійкої координації встановлюється за малої затримки сприйняття та достатньої реактивності й результативності контролінгу, коли узгодженість плавно наближається до цільового рівня під переважанням балансувального контуру. Режим коливань (з перерегулюванням) виникає тоді, коли за значної затримки сприйняття реакція контролінгу залишається сильною (система то надмірно компенсує дисбаланс, то знову його накопичує). Режим прогресуючого стратегічного дисбалансу («розузгодження») настає за слабкого або повільного контролінгу та інтенсивних

змін, коли домінування переходить до підсилювального контуру й узгодженість руйнується самопідсилювально. Розмежування цих режимів безпосередньо обґрунтовує точки управлінського впливу контролінгу.

Виявлені режими дозволяють сформулювати нормативні орієнтири побудови системи ризик-орієнтованого контролінгу. Найпотужнішою точкою впливу є скорочення розміру дисбалансу та лагу контролінгу, тобто прискорення діагностики через розвиток систему показників узгодженості та карт ризику (такий розвиток здатний перевести систему з коливального режиму у режим стійкої координації навіть без нарощування ресурсів). Водночас реактивність контролінгу має узгоджуватися з величиною лагу прийняття рішень та вироблення реакції, оскільки надмірно агресивний відгук за наявності затримки лише збільшує амплітуду коливань (звідси впливає якісна межа принципу ризик-пропорційності впливів). Керованість також досягається встановленням темпів організаційних змін та відмовою від одночасного запуску всіх ініціатив, що забезпечують ясність стратегічної цілі як орієнтира для оцінювання розриву. У такий спосіб кожний концептуальний принцип першого етапу отримує структурно-параметричне втілення у динамічній моделі, чим і забезпечується не суперечливість переходу $\Phi: C \rightarrow D$.

Висновки. Запропонована модель предметної області ризик-орієнтованого контролінгу організаційних змін розв'язує проблему хронічного запізнення в контурах контролінгу. Доведено, що дисбаланс характеристик корпоративної стратегії та архітектури бізнес-процесів акціонерного товариства є закономірним наслідком руху бізнес-системи в часі, а організаційні зміни мають подвійну природу, виступаючи одночасно джерелом прояву та засобом усунення стратегічного дисбалансу. Концептуальну модель предметної області подано як карту дванадцяти базисних понять та п'ятнадцяти названих родових відношень. Її смисловим стрижнем є положення про те, що організаційні зміни руйнують динамічну узгодженість, породжуючи ризик стратегічного дисбалансу, а ризик-орієнтований контролінг розробленим замкненим контуром перетворює цей ризик на керований об'єкт й тим самим відновлює узгодженість корпоративної стратегії та бізнес-процесів заради створення стратегічної цінності. Перехід від концептуальної до динамічної моделі здійснено як строго впорядковану переінтерпретацію концепту ризик-орієнтованого контролінгу в онтології системної динаміки, за якої причинні відношення стають дугами з полярністю, а структурні відношення визначають архітектурою моделі. Отримано якісну динамічну модель із трьома рівнями (узгодженість, накопичений та сприйнятий ризик), чотирма потоками і двома протилежними контурами зворотного зв'язку, що пояснює поведінку бізнес-системи акціонерного товариства через аналіз їх домінування. Аналітично виокремлено три режими поведінки бізнес-системи

(стійку координацію, коливання та прогресуючий дисбаланс) та обґрунтовано нормативні точки управлінського впливу контролінгу, серед яких визначальним є скорочення лагу прийняття рішень, узгодження реактивності контролінгу з величиною затримки та визначення темпів організаційних змін.

Перспективи подальших досліджень. Кожний концептуальний принцип отримав структурно-параметричне втілення у динамічній моделі, параметризація якої за даними конкретних акціонерних товариств становитиме перспективи подальших розробок авторів.

Список використаних джерел:

1. Алмабрук С.А. Концептуальні підходи до управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств на засадах безпекоорієнтованості в ризикогенному середовищі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 2(20). С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2022.8>
2. Гелей Л.О., Редченко К.І. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібної торгівлі. Львів: СПОЛОМ, 2015. 224 с.
3. Кривов'язюк І.В., Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
4. Лесніков П.В. Організація цифрового нагляду за екосистемою ланцюга постачань засобами логістичного контролінгу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 534-539. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-80>
5. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
6. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. С. 27-34.
7. Рамазанов С.К., Бурбело О.А., Вітлінський В.В. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці. Методології, моделі, методи управління та прийняття рішень. Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, 2012. 947 с.
8. Borisoglebsky D.E. An overview of Conceptual Analysis and Design. *Knowledge International Journal*. 2023. № 57(3). С. 353-365.
9. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C. Supply Chain Logistics Management. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 769 p.

10. Chorafas D.N. Risk Accounting and Risk Management for Accountants. Oxford: CIMA Publishing, 2008. 307 p.
11. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. London: Pearson, 2023. 357 p.
12. Dietz J., Mulder H. Enterprise Ontology. A Human-Centric Approach to Understanding the Essence of Organisation. Switzerland: Springer, 2020. 473 p.
13. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998. 416 p.
14. Posch A. Integrating risk into control system design: The complementarity between risk-focused results controls and risk-focused information sharing. *Accounting, Organizations and Society*. 2020. № 86. P. 1-16 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101126>

Andriy PYLYPENKO

Doctor of Science (Economics), Professor,
Head of the Accounting and Business Consulting Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-6520-3146>
andriy.pylypenko@hneu.net

Bogdan GOVORUN

Graduate Student of the Accounting and
Business Consulting Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0003-2368-0336>
bogdangovorun@gmail.com

**RISK-ORIENTED CONTROLLING OF ORGANIZATIONAL
CHANGE AS A MEANS OF ALIGNING CORPORATE STRATEGY
AND BUSINESS PROCESSES IN A JOINT-STOCK COMPANY**

Abstract. *In conditions of environmental turbulence and accelerated organizational change, the ability of a joint-stock company (JSC) to maintain alignment between day-to-day operations and long-term strategic objectives becomes a critical factor in its competitiveness. This makes it necessary to search for controlling tools aimed not merely at the retrospective recording of deviations, but at the preventive management of the risk of strategic misalignment. The article addresses the*

problem of delayed decision-making in risk-oriented controlling when aligning corporate strategy with the architecture of business processes in a JSC under conditions of organizational change. The dual nature of organizational change is substantiated: it acts simultaneously as a source of strategic misalignment and as a means of overcoming it. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for aligning business processes with a JSC's corporate strategy within a risk-oriented control system. The methodological basis of the research includes methods of conceptual analysis and design, ontological modeling of the subject area, and system dynamics. At the first stage, a conceptual model of the subject area of risk-oriented controlling was developed. It is presented as a map comprising twelve basic concepts and fifteen named generic relationships, with the dynamic alignment of “strategy–processes” serving as its central element. Based on this model, seven conceptual propositions and a system of controlling principles were formulated, with the controlling mechanism represented as a closed organizational process comprising six stages. At the second stage, the concept was systematically reinterpreted within the ontology of system dynamics. As a result, a qualitative dynamic model of JSC behavior was obtained. The model includes three levels (alignment, accumulated risk, and perceived risk), four flows, and two opposing feedback loops. The analysis of loop dominance made it possible to distinguish three modes of business system behavior (stable coordination, oscillation with overregulation, and progressive strategic misalignment). Normative points of managerial intervention were substantiated, the key one being the reduction of the decision-making lag.

Keywords: corporate strategy, joint-stock company, business processes, controlling, organizational change, life cycle, change management, risk management, organizational resilience, information support.

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026