

Тетяна В. Момот, Ірина О. Філатова, Олена О. Конопліна
**СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

У статті обґрунтовано підходи до визначення та групування стейкхолдерів підприємств з урахуванням їх інтересів. Визначено вплив кожної групи зацікавлених осіб на фінансово-економічну безпеку підприємства. Здійснено класифікацію загроз економічній безпеці підприємства за групами стейкхолдерів. Обґрунтовано стейкхолдерно-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства з використанням багатокритеріального підходу до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за групами стейкхолдерів складного безпекового середовища. Визначено місце та роль зацікавлених сторін в концепції формування та впровадження механізму економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: стейкхолдери; інтереси; фінансово-економічна безпека.

Форм. 1. Рис. 1. Табл. 1. Літ. 13.

Татьяна В. Момот, Ирина А. Филатова, Елена А. Коноплина
**СТЕЙКХОЛДЕР-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД
К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРЕТИКО-
МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ**

В статье обоснованы подходы к определению и группировке стейкхолдеров предприятий с учетом их интересов. Определено влияние каждой группы заинтересованных лиц на финансово-экономическую безопасность предприятия. Осуществлена классификация угроз экономической безопасности предприятия по группам стейкхолдеров. Обоснован стейкхолдерно-ориентированный подход к обеспечению финансово-экономической безопасности предприятия с использованием многокритериального подхода к оценке финансово-экономической безопасности предприятия по группам стейкхолдеров сложной среды безопасности. Определены место и роль заинтересованных сторон в концепции формирования и внедрения механизма экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: стейкхолдеры; интересы; финансово-экономическая безопасность.

Tetiana V. Momot¹, Iryna O. Filatova², Olena O. Konoplina³
**STAKEHOLDER-ORIENTED APPROACH TO ENTERPRISES
FINANCIAL & ECONOMIC SECURITY PROVISION:
THEORETICAL AND METHODOICAL
FUNDAMENTALS OF IMPLEMENTATION**

The paper grounds the approaches to identifying and grouping the enterprise's stakeholders, taking into account their business interests. The influence of each stakeholder group on financial and economic security is determined. The classification of threats by stakeholder groups of enterprises financial and economic security is developed. Stakeholder-oriented approach to financial and economic security of enterprises is suggested on the basis of the multicriteria approach to valuation of financial and economic security of enterprises taking into account stakeholder groups influence. The place and the role of stakeholders in the mechanism of economic business security formulation and implementation are determined.

Keywords: stakeholders; interests; financial and economic security.

¹ Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Ukraine.

² Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Ukraine.

³ Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Ukraine.

Постановка проблеми. Нові реалії України суттєво впливають на формування сприятливих умов для забезпечення інтересів громадян, бізнесу, суспільства і держави, подальшого розвитку країни як демократичної держави зі сталою та зростаючою ринковою економікою, держави, що керується європейськими політичними й економічними цінностями. У зовнішньому просторі навколо України сформувалися нові тенденції, які є джерелами значних загроз її національній безпеці в частині забезпечення захисту державного суверенітету України, її територіальної цілісності, недоторканості державного кордону. У внутрішньому безпековому середовищі посилюються загрози національній безпеці, обумовлені, зокрема, значним зростанням сепаратистських настроїв у суспільстві. На тлі зазначеного посилення загроз національній безпеці зберігається неадекватність сектору безпеки та оборони України завданням захисту національних інтересів. Все більш актуальним стає питання забезпечення всебічної безпеки громадян та підприємництва. Першочерговим стає завдання становлення та розвитку недержавної системи безпеки із започаткуванням організаційно-правових засад розвитку сфери безпеки підприємства, блокування передумов для криміналізації економічних відносин та створення сприятливого інвестиційного клімату.

В умовах зазначених загроз забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має базуватися на впровадженні комплексного підходу з урахуванням інтересів усіх груп стейкхолдерів. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами завжди пов'язана як з можливістю розвитку підприємництва при гармонізації їх інтересів, так і з можливістю виникнення додаткових небезпек та загроз в умовах наявності конфлікту інтересів. Необхідність системного осмислення доцільності впровадження стейкхолдерно-орієнтованого підходу для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах складного зовнішнього середовища обумовила актуальність проведення дослідження за зазначеним напрямком.

Аналіз досліджень і публікацій. Протягом останніх років в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених все більше уваги приділяється ефективності взаємодії стейкхолдерів із підприємствами, зокрема, вирішенню цих проблем свої роботи присвятили: Т. Джонс [12], А.Т. Зуб [3], Дж. Пост [13], Л. Престон [13], С. Сакс [13], А. Уїкс [12], Р.Е. Фріман [11] та інші. Окремі питання взаємодії зацікавлених сторін та їх впливу на економічну безпеку підприємства досліджено в працях Я.Ю. Білоус [1], І.Г. Манцурова [6], О.В. Нусінової [6].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У своїх роботах більшість з представлених авторів фокусують увагу на розробці стратегії діяльності підприємства при врахуванні впливу зацікавлених сторін. Проте невирішеними залишаються питання розробки комплексного підходу з врахуванням впливу кожної з зацікавлених сторін (груп стейкхолдерів) на забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах складного середовища, що динамічно змінюється.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування комплексного стейкхолдерно-орієнтованого підходу, що дозволить на основі групування зацікавлених сторін визначити комплекс показників для здійснення оцінки та розробки

заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств з врахуванням впливу різних груп стейкхолдерів.

Основні результати дослідження. Серед теоретико-методичних підходів до визначення та структурування зацікавлених осіб важливе значення мають розробки Р.Е. Фрімена, який охарактеризував стейкхолдерів як фізичних та юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності підприємства і здатних здійснювати на неї вплив. Вони мають «частку» (stake) впливу на підприємство. Всі зацікавлені сторони характеризуються фінансовими інтересами та очікують отримання вигоди від функціонування. Під фінансовим інтересом він розумів очікувану економічну вигоду від реалізації стратегії, що виражена у фінансовій формі (грошовій, часовій, ризиковій) [11]. Основною ідеєю концепції Р.Е. Фрімена є необхідність комплексного, але в той же час персоніфікованого підходу менеджерів до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ бізнесу, що охоплює всі зацікавлені сторони. Відповідно до представленого підходу Р.Е. Фрімен фокусує увагу на будь-яких індивідах, групах або організаціях, які здійснюють суттєвий вплив на рішення, що ухвалюються фірмою та/або які опиняються під впливом цих рішень. Проте з часом термін «зацікавлена сторона» та концепція стейкхолдерів були доопрацьовані, зайнявши певне місце в системі управління підприємством. Подібну точку зору розділяють Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс, які до зацікавлених сторін відносять будь-яких індивідуумів та клієнтів, добровільно або примусово пов'язаних з діяльністю компанії, що генерує багатство, і, відповідно, тих, що виступають як потенційні бенефіціарії, так і можливі жертви [13, 19]. Також зазначається, що взаємовідносини корпорації із зацікавленими сторонами виступають джерелом «активів відносин». Розвиток цих відносин полягає в збалансованій раціональній реакції компанії на систему суперечних очікувань зацікавлених сторін. Така позиція корпорації дає можливість їй генерувати блага для всіх сторін впродовж тривалого часу та є засобом забезпечення сталого розвитку. Заслужує на увагу уточнення авторів щодо наявності позитивних або негативних наслідків взаємодії зацікавлених сторін з корпорацією. Проте, на відміну від Р.Е. Фрімена [11], вищезазначені вчені до складу стейкхолдерів не відносять суб'єктів, інтереси яких є протилежними відносно інтересів фірми (наприклад конкурентів). Однак виключення зі складу зацікавлених сторін конкурентів значно звужує сферу дії концепції стейкхолдерів як моделі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування.

Т. Джонс і А. Уїкс визначають стейкхолдерів корпорації як групи та індивідів, що є її оточенням (внутрішнім та зовнішнім), які впливають або на які можуть вплинути рішення, що ухвалюються корпорацією. При цьому їх теорія висвітлює природу відносин між стейкхолдерами, а саме, процеси, що супроводжують відносини і результати (ресурсний обмін) для фірми та її стейкхолдерів [12, 888]. Слід зазначити, що надане визначення достатньо чітко формулює досліджуваний термін. По-перше, фокусується увага на тому, що інтереси як зовнішнього, так і внутрішнього оточення фірми, тобто всіх зацікавлених сторін, можуть бути прийняті до уваги. По-друге, відзначається, що існує взаємний вплив між фірмою та її стейкхолдерами.

Заслуговує на увагу визначення стейкхолдерів А.Т. Зубом, який розглядав зацікавлених осіб з позиції здійснення впливу на діяльність підприємства [3, 23].

Таким чином, відповідно до теорії стейкхолдерів цілі діяльності підприємства мають включати інтереси різних зацікавлених груп. Ступінь впливу цих груп на діяльність підприємства є ключовим фактором, завдяки якому можна здійснити ранжування їх по відношенню один до одного, тим самим створюючи ієрархію важливості взаємовідносин підприємства з цими групами. Крім того, між стейкхолдерами можуть існувати відносини, що носять конкурентний характер.

У багатьох роботах, пов'язаних з питаннями економічної безпеки підприємств, розглядаються різноманітні класифікації загроз з точки зору впливу цих загроз на діяльність підприємства та стейкхолдерів, які знаходяться у тісній взаємодії з підприємством. Так, І.Г. Манцуров та О.В. Нусінова запропонували розподіляти загрози за об'єктами посягань в розрізі самого підприємства та його стейкхолдерів [6]. Вони вважають доцільним розглядати економічні загрози як окрему систему з побудовою багаторівневої класифікації. В даній класифікації увага приділяється лише загрозам стейкхолдерів та їх належності до підприємства, згідно з якою вони поділяються на загрози внутрішнім стейкхолдерам та загрози зовнішнім стейкхолдерам.

Проте, вплив стейкхолдерів на економічну безпеку може мати як позитивний, так і негативний характер, може бути прямим або непрямим, сильним або слабким. Отже, чим більше у стейкхолдерів інструментів, завдяки яким вони впливають на діяльність та економічну безпеку підприємства, тим важливішими вони є для кожного окремого підприємства, потребуючи ретельного вивчення їх впливу.

Тому доцільним є розширення класифікації стейкхолдерів до такої, в якій би враховувалось, у першу чергу, забезпечення економічної безпеки підприємства при взаємодії з його зацікавленими сторонами (рис. 1).

Детальна класифікація стейкхолдерів відносно їх впливу на підприємство дозволила систематизувати загрози фінансово-економічній безпеці підприємства та визначити перелік показників для оцінювання ступеня та спрямованості (негативної або позитивної) їх впливу.

Кожне підприємство визначає пріоритетними 2–3 групи стейкхолдерів [10], як правило, конкурентів, покупців (замовників) та персонал.

Аналіз впливу персоналу на економічну безпеку підприємства полягає в попередженні ризиків та загроз з боку співробітників підприємства, які можуть вплинути на його безпечне функціонування. Саме від кваліфікованого та вмотивованого персоналу, в першу чергу, залежить успішна діяльність підприємства. Я.Ю. Білоусом виділено відповідно до характеру виконуваних функцій 4 категорії персоналу: керівники, спеціалісти, службовці, робітники, з яких перші 3 категорії складають приблизно 20%, а робітники – 80%. Однак, саме від цих 20% (управлінського персоналу) і залежить економічна безпека підприємства [1, 230–231]. Однією з основних загроз безпеці підприємства є розголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації, якою володіють керівники та менеджери підприємства. Тому створення умов для

забезпечення лояльності персоналу на підприємстві є найважливішою умовою його економічної безпеки. Саме прихильність, ефективна система мотивації та стимулювання працівників здатні забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства.

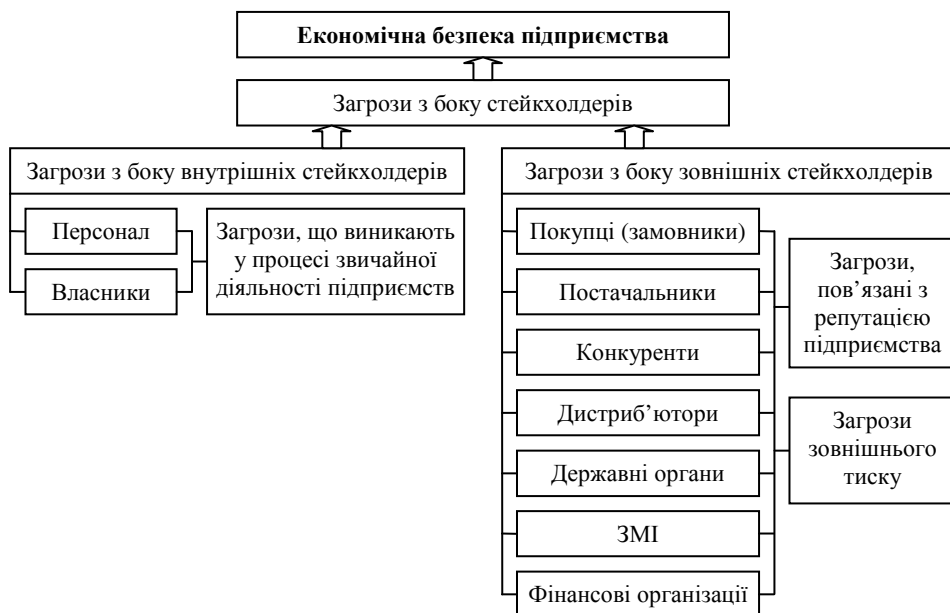


Рис. 1. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства за групами стейкхолдерів, авторська розробка

Таблиця 1. Класифікація загроз та показників оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства за групами стейкхолдерів*

№	Стейкхолдери	Загрози	Показники
1	Персонал	Низький професіоналізм; розкрадання матеріальних цінностей; розголошення комерційної таємниці; відсутність стабільної середньої ланки менеджерів; невідповідність кваліфікації займаний посаді; неефективна організація системи управління персоналом; неефективна система мотивації; неналагоджена система відбору персоналу при прийомі на роботу; несприятливий клімат у колективі.	Продуктивність праці; показник укомплектованості кадрами; коефіцієнт постійності кадрів; рівень трудової дисципліни; чисельність кваліфікованих кадрів; плинність кадрів; освітній рівень персоналу; коефіцієнт соціальної захищеності.
2	Власники	Прозорість ведення бізнесу; непрофесіональний підхід до підбору персоналу; превалювання власних інтересів над корпоративними; розголошення комерційної таємниці; прийняття необґрунтованих рішень	Фінансові показники (рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності); показник захищеності інформації

Закінчення табл. 1

№	Стейкхолдери	Загрози	Показники
3	Покупці	Низька платоспроможність покупців; зміна смаків населення; незадоволення якістю продукції (або наданих послуг); навмисне намагання нанести шкоду підприємству	Маркетингові дослідження відносно якості, ціни та асортименту продукції (опитування); індекс лояльності споживачів; показник ринкової віддачі активів; частка підприємства на ринку; конкурентоспроможність виробів; показник інноваційних витрат; ритмічність збуту
4	Постачальники	Відсутність довгострокових контрактів з постачальниками; підвищення цін; банкрутство постачальника; недотримання строків поставки; поставка неякісної продукції; змова з конкурентами	Показники ділової активності та ліквідності; кількість та терміни контрактів з постачальниками; основні фінансові показники фірми-постачальника
5	Конкуренти	Наявність на ринку товарів конкурентів, більш привабливих за ціною, якістю та експлуатаційними характеристиками; поява нових конкурентів; ефективна політика конкурента щодо лояльності покупців; промислове та економічне шпигунство; фальсифікація та підробка продукції конкурентами; переманювання кваліфікованого персоналу; інформаційна війна; вплив на психологічну атмосферу в колективі; грінмейл; використання державних органів з метою впливу на підприємство	Маркетингові дослідження (експертні опитування); ретельне вивчення фінансово-економічного положення конкурентів; показник конкурентоспроможності виробів; частка підприємства на ринку; показник інноваційних витрат; коефіцієнт ефективності реклами
6	Фінансові організації	Підвищення процентів за кредитами; зміни кредитної політики фінансових установ; зміни валютного курсу	Показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства
7	Державні органи	Недосконалість чинного законодавства (суперечливість та постійні зміни законів і нормативних актів); правова незахищеність підприємств; несприятлива податкова політика	Показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства

* складено за даними [5; 2; 9].

Недостатня кваліфікація працівників, низька заробітна плата, відсутність бажання вдосконалюватись та підвищувати рівень знань, формальне ставлення до роботи та відсутність корпоративного настрою також негативно впливають на функціонування підприємства та ще більше загострюють існуючі проблеми, пов'язані із зовнішнім середовищем.

Що стосується суб'єктів зовнішнього середовища, то найвпливовішою відносно економічної безпеки підприємства групою стейкхолдерів є покупці

(замовники). Саме завдяки лояльності покупців, сприятливого відношення споживачів до підприємства та продукції [8] досягаються показники успішності та стабільності підприємства.

Загрози конкурентів на безпеку підприємства завжди обумовлені тим, наскільки сумлінні (несумлінні) методи конкурентної боротьби обирає підприємство-конкурент. Види конкурентної боротьби носять абсолютно різнонаправлений характер та мають по-різному розглядатися в контексті економічної безпеки підприємства. Сумлінна конкурентна боротьба полягає в тих зусиллях, що спрямовані на виживання в ній, направлені на підвищення ефективності діяльності самого підприємства шляхом підвищення та удосконалення якості продукції та стримання конкурентоспроможної ціни на продукцію при цьому [2, 183–184]. Однак найбільший негативний характер несуть загрози, пов'язані з несумлінними методами конкурентної боротьби.

Визначивши основні загрози з боку як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів, доцільно оцінити рівень економічної безпеки підприємства у взаємодії з його стейкхолдерами шляхом визначення інтегрального показника. Г.Б. Веретенникова пропонує визначати інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства з боку тільки зовнішнього середовища [2, 185], але для всебічного вивчення безпеки у зв'язку зі всіма стратегічно важливими стейкхолдерами в статті пропонується враховувати ще й внутрішнє середовище організації.

У першу чергу, при визначенні інтегрального показника безпеки у взаємодії з його стейкхолдерами необхідно чітко визначити систему показників та їх граничні значення. Що стосується внутрішніх стейкхолдерів, то основними показниками з боку персоналу можуть бути: показник плинності кадрів, продуктивність праці, показник трудової дисципліни, показник мотивації зарплати, показник соціальної захищеності та інші [9, 190]. З боку власників підприємства розглядаються показники, пов'язані з фінансовою, інформаційною та політико-правовою складовими безпеки.

До показників, які характеризують вплив стейкхолдерів зовнішнього середовища, можна віднести: державні органи – величина податкових відрахувань, вартість державних замовлень [2, 183]; покупці (замовники) – показник ринкової віддачі активів, конкурентоспроможність виробів, темпи приросту ринкової частини [9, 190], схильність покупців до придбання продукції саме цього підприємства, рівень відповідності якості продукції та асортименту потребам споживачів, рівень платоспроможності споживачів, рівень фінансової стійкості та ділової активності споживачів [2, 185]; постачальники – рівень фінансової стійкості та платоспроможності постачальників, проміжок часу між поставками, вчасність виконання поставок, кількість пошкодженої продукції під час поставок, імовірність нестачі [2, 185]; фінансові організації – величина банківських відсотків, ступінь довіри з боку фінансових організацій до підприємства та основні фінансові показники підприємства.

Розрахунок інтегрального показника повинен базуватися на значущості кожної групи стейкхолдерів у загальному їх впливі на ефективність функціонування та фінансово-економічну безпеку підприємства, яка визначається шляхом експертного опитування обраних респондентів.

Отже, інтегральний показник оцінювання рівня економічної безпеки підприємства у взаємодії з його зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами буде мати такий вигляд:

$$\begin{aligned} I_{ПП} = & d_1 \times I_{пер} + d_2 \times I_{вл} + d_3 \times I_{пок} + d_4 \times I_{кон} + d_5 \times I_{пост} + \\ & + d_6 \times I_{держ. орг.} + d_7 \times I_{фін. орг.} + d_8 \times I_{ЗМІ} + d_9 \times I_{дист.}, \end{aligned} \quad (1)$$

де $I_{пер}, I_{вл}, I_{пок}, I_{кон}, I_{пост}, I_{держ. орг.}, I_{фін. орг.}, I_{ЗМІ}, I_{дист}$ — компоненти показника взаємодії підприємства зі всіма групами стейкхолдерів; $d_1, d_2, d_3, d_4, d_5, d_6, d_7, d_8, d_9$ — коефіцієнти значущості кожної окремої компоненти показника взаємодії зі стейкхолдерами.

Своєчасне виявлення загроз при взаємодії зі стейкхолдерами підприємства та оцінка рівня економічної безпеки відіграють найважливішу роль в забезпеченні позитивної динаміки його функціонування і подальшого розвитку. Головною вимогою такого забезпечення є можливість адаптивності системи управління підприємством, тобто своєчасне врахування змін у взаємодії зі стейкхолдерами та впровадження заходів захисту інтересів підприємства в перспективі.

Враховуючи, що забезпечення економічної безпеки підприємства можливе лише за умови гармонізації інтересів із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовищ, цей процес повинен носити безперервний організаційно оформлений характер з метою створення надійного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таким чином, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства — це сукупність економічних, мотиваційних, управлінських організаційних та правових способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами його стейкхолдерів, завдяки яким з врахуванням специфіки діяльності підприємства забезпечуються стабільне отримання прибутку та розвиток підприємства, що є достатнім для перебування підприємства у зоні економічної безпеки.

Концепція формування та використання механізму економічної безпеки підприємства повинна бути основана на чітко сформованих принципах, прийомах, способах та алгоритмах, завдяки яким і відбувається координація та взаємне відповідання економічних процесів взаємодіючих суб'єктів (стейкхолдерів) з підприємством [4, 107].

Висновки. Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що першочерговим кроком до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є виявлення системи пріоритетних інтересів та їх гармонізація з інтересами всіх стратегічно важливих стейкхолдерів. Гармонізація в даному контексті можлива в різних формах: збалансованість інтересів підприємства з інтересами стейкхолдерів за якого вони знаходяться у рівнозначних умовах, та адаптація до інтересів сильнішого стратегічно важливого партнера.

У межах євроінтеграційного курсу відповідно до світової практики забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має базуватися на системі, що враховує інтереси усіх груп стейкхолдерів із застосуванням багатокритеріального підходу до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки з

врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що сприятиме забезпеченню запобігання та усуненню впливу загроз і дестабілізуючих чинників в умовах складного безпекового середовища.

Серед актуальних загроз у зовнішньому просторі України залишаються: криза міжнародної системи безпеки із загостренням конкуренції між світовими центрами сили; інтенсифікація процесів мілітаризації світу, окремих регіонів і держав; надмірне антропогенне навантаження на довкілля та інші. У внутрішньому безпековому середовищі країни системними проблемами є: криза системи державної влади (корумпованість державних інститутів, їх неспроможність надавати адекватні відповіді на виклики сучасності, криза суспільної довіри до них тощо); критичне зростання рівня загроз енергетичній безпеці; соціально-демографічна криза, низький науково-технологічний рівень розвитку тощо.

Складність безпекового середовища обумовлює необхідність застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як системного цілого, що передбачає, зокрема, впровадження загальноєвропейських норм та принципів функціонування, мінімізацію ризиків впливу негативних факторів за групами стейкхолдерів, удосконаленню інформаційно-організаційного забезпечення служб безпеки підприємства тощо.

1. Білоус Я.Ю. Аналіз загроз економічній безпеці підприємства, що походять від його персоналу // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – №25(1). – С. 229–234.
2. Веретенникова Г.Б. Дослідження зовнішнього середовища як джерела загроз економічній безпеці підприємства // Бізнесінформ. – 2012. – №11. – С. 182–185.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
5. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства // dspace.oneu.edu.ua.
6. Манцуров І.Г., Нусінова О.В. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств // Ефективна економіка. – 2011. – №9 // www.economy.nayka.com.ua.
7. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 1. – С. 250–257.
8. Пан Л.В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії // www.ekmair.ukma.kiev.ua.
9. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
10. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами // www.class.ru.
11. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Ne Colle, S. Stakeholder Theory. The state of the art // books.google.com.
12. Jones, T., Wicks, T. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 4: 887–910.
13. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, California. 320 p.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2015.