

АКТУАЛЬНІ ЗАДАЧІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ, ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

CURRENT PROBLEMS RESEARCH OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE: METHODOLOGIES OF RATING, PROGNOSTICATION AND SOFTWARE

УДК 330.341

Пономаренко Т.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту
Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

У статті розглянуто актуальність розробки методології розв'язання проблеми забезпечення економічної стійкості суб'єктів економічної діяльності, яка стоїть перед органами управління масштабними і складними виробничо-економічними системами (ВЕС) такими, як промислові корпорації, виробничі об'єднання та підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, аналіз, методологія, каузальна концепція, стейкхолдери, група економічного впливу, результат, прибуток.

В статье рассмотрена актуальность разработки методологии решения проблемы обеспечения экономической стойкости субъектов экономической деятельности, которая стоит перед органами управления масштабными и сложными произ-

водственно – экономическими системами (БЭС), такими, как промышленные корпорации, производственные объединения и предприятия.

Ключевые слова: экономическая стойкость, анализ, методология, каузальная концепция, стейкхолдэры, группа экономического влияния, результат, прибыль.

The article discussed the relevance of design methodology tackling the problem of economic sustainability of economic operators facing governments ambitious and complex industrial and economic systems (WPP), such as industrial corporations, industrial associations and enterprises.

Keywords: economic stability, analysis, methodology, causal concept, stakeholders, a group of economic impact, result, profit.

Постановка проблеми. Актуальність проблеми дослідження, яким чином забезпечити економічну стійкість підприємства, зумовлена жорсткою сучасною конкуренцією в окремих галузях економіки та новими глобальними трендами, динамічністю навколишнього оточення, для якого характерним є високий рівень турбулентності, непередбачуваності та інформаційної асиметричності, а також відсутністю загальноприйнятої концепції з цього питання. Для успішного функціонування підприємства повинні орієнтуватися на нові адаптовані принципи та методи організації. Для забезпечення економічної стійкості підприємств у сучасних умовах необхідне вирішення достатньо великої кількості задач економічного, управлінського, технічного, технологічного та, що цікаво, наукового характеру.

Отже, змістовні трансформації ринкового середовища доводять об'єктивну необхідність перегляду традиційних підходів щодо забезпечення перманентного розвитку суб'єктів господарювання та зумовлюють, як сказано вище, зміну домінант побудови економічної та управлінської парадигм з орієнтацією на формування стійкості суб'єктів господарювання. Глобальні трансформації формують науковий інтерес до подальшого вивчення феномену економічної стійкості та визначення методів її забезпечення. Підвищення економічної стійкості виробничо-економічних систем, як основної ланки національної економіки, має ключове значення для національної економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробками у цьому напрямі займалися багато відомих вітчизняних і закордонних вчених-економістів, а саме: О. Василенко [1], В. Козик [2; 3], Н. Бусленко [4], М. Удовиченко [5; 6], Г. Савицька [7], М. Кизим [8,9], Ю. Цямрюк [10], Л. Алексеєнко [11], О. Поліщук [12], В. Іванов [13], З. Бауман [14], С. Кован [15], Н. Шевчук [16], А. Бухвалов [17], Donaldson, L. Preston [18], R. Freeman [19], S. Jurgens [20], P. Johansson [21], S. Zadek [22] та ін.

Аналіз теоретичної бази демонструє, що у цій сфері було виконано багато цікавих робіт, розв'язаний ряд теоретичних і практичних задач різного рівня. Але час впевнено міняє вимоги до побудови бізнес-процесів, тому є очевидна потреба продовжити досліджувати феномен економічної стійкості та формувати методологічні основи процесу її забезпечення насамперед на підприємствах бюджетоутворюючих галузей економіки України.

Постановка завдання. Таких багато, починаючи з відсутності загальновизнаного підходу до трактування категорії «економічна стійкість». У зв'язку з цим, на даний момент визначені далеко не всі її ключові складові, не сформована коректна методологія оцінювання її рівня, відсутні практичні рекомендації для застосування методів у практичному визначенні рівня економічної стійкості підприємств та кейс рекомендаційних управлінських рішень, спрямованих на його підвищення у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Хотілося б підкреслити, що «білою плямою» є визначення актуальних завдань дослідження методології визначення економічної стійкості також із точки зору розвитку сучасних поглядів на самі методологію, методи та способи визначення рівня того чи іншого проблемно – орієнтованого поняття.

Головною метою цієї статті є висвітлення точки зору автора на визначення завдань дослідження методології оцінки рівня економічної стійкості діючих виробничо-економічних систем – холдингів, підприємств з метою формування інструментарію для прийняття рішень, націлених на забезпечення його підвищення.

Виклад основного матеріалу. Загалом, під поняттям «економічна стійкість» розуміють властивість виробничо-економічних систем зберігати і відновлювати свої економічні характеристики за дії на них великої кількості дестабілізуювальних факторів різного

походження, наявність яких характерна для сучасної вітчизняної економічної системи.

«Білі плями» методології дослідження категорії економічної стійкості суттєво ускладнюють розв'язання проблеми забезпечення високих значень цього параметру для суб'єктів економічного простору, призводять до високої вірогідності прийняття недостатньо обґрунтованих управлінських рішень, що, у свою чергу, негативно впливає на результати функціонування ВЕС у тривалі періоди часу та призводять до високої вірогідності банкрутств, фатальних порушень, знижує ефективність їх діяльності.

У руслі продовження досліджень з удосконалення методології розв'язання проблеми забезпечення економічної стійкості ВЕС, розв'язання методичних задач оцінювання її рівня на підприємствах та формування інструментарію забезпечення цього стану при їх функціонуванні, автор статті виконав роботу в наступних напрямках:

- проаналізував існуючі підходи до визначення поняття «економічна стійкість» ВЕС, оглянув та проаналізував наявні методи розв'язання проблеми забезпечення економічної стійкості ВЕС та визначив їх недоліки;

- на підставі вищевикладеного, здійснив спробу запропонувати концепційну основу, методологію та засоби оцінювання рівня економічної стійкості ВЕС, які враховують ті мінуси, які, з точки зору автора, мали місце у попередніх розробках;

- запропонував моделі процесів визначення та забезпечення економічної стійкості ВЕС;

- реалізував пілотний проект із впровадження до системи управління підприємством авторської методики оцінювання рівня економічної стійкості та забезпечення його суттєвого підвищення.

У процесі виконання досліджень та розв'язання поставлених завдань застосувався метод бібліографічних досліджень – для пошуку і виявлення розробок у напрямі дослідження; метод абстрактно-логічного аналізу семантики літературних джерел – для виявлення невирішених задач у цьому напрямі, методи виконання теоретичних узагальнень, логічного аналізу результатів досліджень теоретичних напрацювань, техніко-економічного аналізу та ін.

Інформаційною базою дослідження, проведеного автором, є міжнародні наукові розробки, елементи міжнародного права, нормативно-правові акти України з питань функціонування промислових підприємств, матеріали статистичних щорічників і бюлетенів Державного комітету статистики України, результати обстеження підприємств, монографії, збірники наукових праць, дані річних звітів, інформаційних та аналітичних бюлетенів, інформаційних і політичних оглядів, тижневиків, а також ресурси мережі Інтернет, періодичні видання та щорічники вітчизняних і міжнародних організацій, публічні звіти підприємств.

У якості першочергових завдань у процесі дослідження шляхів забезпечення підвищення рівня економічної стійкості ВЕС та підготовки пропозицій з методології оцінки розглядалося завдання формування авторської концепції категорії «економічна стійкість». Уперше концепція сформована з використанням каузального методу, тобто через виявлення причинно-наслідкових зв'язків між процесами, що утворюють та

забезпечують стан стійкості виробничо-економічних систем. Під таким кутом зору поточний стан «економічної стійкості» є виключно квалітативним моніторинговим індикатором – наслідком взаємообумовлених подій. Запропонована концепція мінімізує спрощене розуміння природи економічної стійкості та ґрунтується на наступних положеннях:

- економічна стійкість, як така, не є іманентною ознакою компанії (ВЕС, підприємства), іманентним є прагнення індивідуумів, пов'язаних з компанією її забезпечити;

- носієм здатностей забезпечення перманентного існування підприємства виступає значною мірою управлінський персонал;

- забезпечення економічної стійкості являє собою перманентний процес, основу якого формує когнітивно-суб'єктний паттерн (шаблон суб'єктивних уявлень), сформований освітою, досвідом, здатностями, морально-етичним кодексом та мотивацією менеджерів, які визначають спектр рефлексивних дій на турбулентність умов господарювання проактивного або реактивного характеру;

- методологія оцінювання економічної стійкості підприємства не може ставити за мету розрахунок інтегрального чисельного значення визначеного тим чи іншим чином показника, який відображав би рівень економічної стійкості компанії на визначену дату;

- комплексне оцінювання стану підприємства за критерієм стійкості можливе на основі сукупності неінтегрованих параметрів, при цьому, інформаційна змістовність останніх можлива виключно на основі симбіозу різних (бухгалтерської, фінансової) моделей бізнесу;

- оцінка, як така, досягається на основі аналізу ступеня наближеності до стану, що вважається стійким, вектором траєкторії руху у динаміці;

- методологічним принципом визначення економічної стійкості є багаторівневність (стратегічний, операційний рівні);

- виходячи із впливу ресурсозабезпечення на процес формування кінцевого продукту ВЕС, очевидна необхідність фокусу на використанні ресурсів: від аналізу ефективності формування та використання унікальних комбінацій ресурсів до можливостей їх швидкого акумулювання;

- процес ресурсозабезпечення на підприємстві є продуктом волевиявлення, яке доволі часто генерується лояльністю стейкхолдерів;

- акценти фінансового забезпечення економічних стійкості поступово зміщуються: від фокусування на структурі капіталу, ліквідності, платоспроможності суб'єктів господарювання в бік забезпечення якості інвестицій у ВЕС, які повинні забезпечити розвиток компанії з урахуванням впливу екзогенних та ендогенних факторів;

- методи розрахунку окремих неінтегрованих параметрів, необхідних для визначення стану економічної стійкості ВЕС, безумовно, повинні враховувати ключові проєкції вартісної аналітичної моделі «ефективність – ліквідність – зростання», цільовою функцією якої є забезпечення зростання доданої вартості бізнесу, з контролем спреду продуктивності власного капіталу, реалізації продукції, чистого прибутку, чистих грошових потоків та інших базових фінансово-економічних показників.

У процесі проведення досліджень автор зробив спробу удосконалити понятійно-категоріальний апарат проблематики в напрямі конкретизації сутності економічної стійкості ВЕС (холдингу, підприємства) як здатності до реалізації функціонального призначення, яка генерується когнітивно-ментальними компетенціями менеджменту та задовольняє інтереси стейкхолдерів.

Виходячи з авторської трактовки поняття «економічна стійкість», удосконалено ключові детермінанти економічної стійкості, які, на відміну від існуючих, описують динамічну здатність суб'єкта економічної діяльності до змін відповідно до умов середовища функціонування. Серед них: дихотомічність станів, конвергентність траєкторії руху підприємства, безперервність ресурсообміну та пріоритетність партнерської взаємодії.

Автор пропонує змінити підхід до формування шкали стану стійкості підприємства і, на відміну від презентованих у науковій літературі трьох рівнів (стійкий, середній нестійкий), розширити аналітичну шкалу станів стійкості та визначати рівні з урахуванням значень обрахованих неінтегральних показників, про які говорилося вище, наприклад, наступним чином:

а) стійкий економічний стан, з підрозділом на: гіперстійкий, закономірно стійкий, випадково стійкий;

б) буферний економічний стан, з підрозділом на: перехідний стан; наближений до стійкого; перехідний стан, наближений до нестійкого;

в) нестійкий економічний стан, з виділенням критично нестійкого стану;

г) кризовий економічний стан, який може бути симптоматичним або стійким.

Щодо завдання удосконалення забезпечення економічної стійкості, в тому числі, як приклад, за рахунок оптимізації використання ресурсів, автор статті пропонує метод, деталізований для стратегічного, фінансового та операційного рівнів стійкості, який дозволить оцінити якість процесів залучення ресурсів, як матеріальної, так і нематеріальної природи, їх подальшу трансформацію, цінність для стейкхолдерів з точки зору відповідності їх вимогам та очікуванням.

За допомогою моделей, запропонованих автором у контексті розробки методології оцінки та забезпечення економічної стійкості підприємства, визначається здатність до генерування потоків доданої вартості на перспективу з урахування параметрів ресурсного забезпечення традиційними та стратегічними ресурсами в динамічних умовах зовнішнього середовища. Крім ресурсно-вартісних параметрів у модель включені параметри простору, що характеризуються конфігурацією стейкхолдерів і можливими змінами внаслідок зміни інтересів, і параметри економічного часу, в контексті визначення меж, у яких діючі механізми та інструментарій забезпечення стійкості виправдовують себе в незмінному вигляді.

У процесі досліджень автор впорядкував існуючі підходи до змістовного наповнення дефініції «економічна стійкість підприємства», що типологізовані за критерієм пріоритетності значущих параметрів у наступні блоки: цільовий, ресурсний, фінансовий, соціально-орієнтований, структурно-кібернетичний, адаптаційно-рівноважний, еволюційно-прогресивний. Це дозволяє окреслити варіативний спектр ключових параметрів, які використовуються науковцями для визначення

стану стійкості підприємства. Серед них такі показники, як платоспроможність (ліквідність), доходність (прибутковість), інвестиційна привабливість, оптимальність фінансових ресурсів (потоків); організаційна цілісність, доступність та збалансованість ресурсів, ефективність їх використання;

Крім того, автор удосконалив систематизацію існуючих методологій визначення економічної стійкості з виокремленням наступних підходів: фінансово-моніторинговий, кризово-ймовірнісний, агреговано-функціональний, бенчмаркінговий та нормативно-цільовий. Усі вищезазвані підходи поєднує типова логіка формування оціночних результатів на основі інтегрального показника, а їх варіативність зумовлюється спектром первинних моніторингових індикаторів, які здебільшого обмежуються, з однієї сторони, показниками ефективності використання ресурсних факторів та капіталу, з іншої, – показниками фінансового стану підприємства; систематизація підходів створила передумови для розвитку методології оцінки та забезпечення економічної стійкості підприємства.

У ході роботи над вирішенням проблеми, автор удосконалив стейкхолдерську теорію в напрямі розширення управлінських орієнтирів: від формування лояльності виключно споживачів до формування лояльності всіх стейкхолдерів з метою циклічного генерування ресурсних потоків за пріоритетним і, на певному етапі розвитку підприємства, кількісно-якісними та вартісними параметрами.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, можливо визначити, що підприємства повинні орієнтуватися на нові принципи та методи забезпечення економічної стійкості.

Існуючі на даний момент «білі плями» у методології дослідження економічної стійкості ВЕС (холдингов, підприємств) суттєво ускладнюють розв'язання проблеми її забезпечення, призводять до високої вірогідності прийняття недостатньо обґрунтованих економічних та управлінських рішень що своєю чергою негативно впливає на результати функціонування ВЕС у тривалі періоди часу та призводять до високої вірогідності банкрутств, фатальних порушень у процесі функціонування, знижує ефективність діяльності.

Тому досить актуальним є питання удосконалення методології розв'язання проблеми забезпечення економічної стійкості ВЕС, основам вирішення якого присвячена дана стаття.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / А.В. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
2. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. / Під ред. В.В. Козик, Л.А. Панкова, Н.Б. Даниленко. – К.: Знання, 2013. – 469 с.
3. Козик В. Проблеми функціонування регіональної інноваційної інфраструктури (на прикладі Львівської області) / В. Козик, М. Жураковська // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1. – С. 19–25.
4. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем / Н.П. Бусленко. – М.: Наука, 1968. – 356 с.
5. Удовіченко М.О. Управління економічною стійкістю аграрних підприємств: автореф. на здоб. наук. ступеня канд. економ. наук / М.О. Удовіченко. – Полтава. – 2012. – 15 с.

6. Удовіченко М.О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови / М.О. Удовіченко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – № 2. – С. 185–189.

7. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / Г.В. Савицька – К.: Знання, 2007. – 668 с.

8. Кизим Н.А. Региональное управление. Методология и моделирование: Монография / Н.А. Кизим, В.А. Забродский, Н. Донченко. – Харьков: Основа, 1997. – 92 с.

9. Кизим Н.А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование: Монография / Н.А. Кизим. – Харьков: Бизнес Информ, 1999. – 227 с.

10. Цямрюк Ю.С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу / Ю.С. Цямрюк // [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://suiai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc>.

11. Алексеенко Л.М. Институциональні засади стабілізації економічної системи України в умовах фінансової кризи / Л.М. Алексеенко, М.Д. Алексеенко // Наука і економіка. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 304–309.

12. Поліщук О.В., Удосконалення механізму регулювання факторингових послуг в Україні / О.В. Поліщук, В.І. Єгорова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2015. – № 2. – С. 80–88.

13. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / В.Л. Іванов (Східноукр. нац. ун-т ім. В. Дала). – Луганськ, 2005. – 266 с.

14. Бауман З. Свобода / З. Бауман / Пер. с англ. Г. Дашевского, предисл. Ю. Левады. – М.: Новое издательство, 2006. – 132 с.

15. Кован С.Е. «Финансовая устойчивость предприятия и её оценка для предупреждения его банкротства» / С.Е. Кован, Е.П. Кочетков // Экономический анализ: теория и практика – 2009г. – № 15.

16. Шевчук Н. Капітал підприємства: формування та ефективність функціонування / Н. Шевчук // Ринок цінних паперів України. – 2004. – № 5 – 6. – С. 39–43.

17. Бухвалов А.В. В поисках «замыкания» фирмы: новые подходы к анализу стратегий. Рецензия на книгу: Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008 / А.В. Бухвалов, В.С. Каткало // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 2. – С. 139–146.

18. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence And Implications / T. Donaldson, L. Preston // The Academy of Management Review [Text]. – 1995. – № 1. – P. 65–91.

19. Freeman R.E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? / R.E. Freeman // The Journal of Corporate Citizenship [Text]. – 2009. – № 36. – P. 21–24.

20. Jurgens S. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach / S. Jurgens, P. Berthon, L. Papania [and so on] // Industrial Marketing Management [Text]. – 2010. – № 39. – P. 769–775.

21. Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise / P. Johansson // Measuring Business Excellence [Text]. – 2008. – № 3. – P. 33–43.

22. Zadek S. The path to corporate responsibility / S. Zadek // Harvard Business Review [Text]. – 2004. – № 11. – P. 125–132.

REFERENCES:

1. Vasilenko A. V. Menedzhment ustoichyvoho rozvytya predpriaty: monohrafiya / A. V. Vasilenko. – K.: Tsentr uchebnoi lyteratury, 2005. – 648 s.

2. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: Navch. posib. / Pid red. V.V. Kozyk, L.A. Pankova, N.B. Danylenko. K.: Znannia, 2013. – 469 s.

3. Kozyk V. Problemy funktsionuvannia rehionalnoi

innovatsiinoi infrastruktury (na prykladi Lvivskoi oblasti) / V. Kozyk, M. Zhurakovska // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2010. – # 1. – S. 19-25.

4. Buslenko N. P. Modelyrovanye slozhnykh system / N. P. Buslenko. – M.: Nauka, 1968. – 356 s.

5. Udovichenko M.O. Upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu ahrarnykh pidpriemstv: avtoref. na zdob. nauk. stupenia kand. ekonom. nauk / M. O. Udovichenko. – Poltava. – 2012. – 15 s.

6. Udovichenko M. O. Ekonomichna stiikist ahrarnykh pidpriemstv: factory, vydy, model pobudovy / M. O. Udovichenko // Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. – 2012. – # 2. – S. 185–189.

7. Savytska H. V. Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstva: Navch. posib. / H. V. Savytska – K.: Znannia, 2007. – 668 s.

8. Kyzym N. A. Rehyonalnoe upravlenye. Metodolohiya y modelyrovanye: Monohrafiya / N. A. Kyzym, V. A. Zabrodskiy, N. Donchenko. – Kharkov: Osнова, 1997. – 92 s.

9. Kyzym N. A. Krupnomasshtabnye Ekonomiko-proyvodstvennye systemy: orhanyzatsiya y khoziaistvovanye: Monohrafiya / N. A. Kyzym. – Kharkov: Byznes Ynform, 1999. – 227 s.

10. Tsiamriuk Yu. S. Zmist ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva ta metody yii analizu / Yu.S. Tsiamriuk // [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <http://suiai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc>.

11. Alekseienko L. M. Instytutsionalni zasady stabilizatsii ekonomichnoi systemy Ukrainy v umovakh finansovoi kryzy / L. M. Alekseienko, M. D. Alekseienko // Nauka i ekonomika. – 2009. – # 3. – Т. 1. – С. 304 – 309.

12. Polishchuk O.V., Udoskonalennia mekhanizmu rehuliuвання факторингових послуг в Україні / О.В. Polishchuk, В.І. Yehorova // Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiolohiia, pravo). – 2015. – # 2. – S. 80 – 88.

13. Ivanov V. L. Upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu promyslovykh pidpriemstv (na prykladi pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu) / V. L. Ivanov (Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia). – Luhansk, 2005. – 266 s.

14. Bauman Z. Svoboda / Z. Bauman / Per. s anhl. H. Dashevskoho, predysl. Yu. Levady. – M.: Novoe yzdatelstvo, 2006. – 132 s.

15. Kovan S.E. «Fynansovaia ustoichyost predpriatyia y eë otsenka dia preduprezhdeniya eho bankrotstva» / S. E. Kovan, E.P. Kochetkov // Ekonomicheskyy analiz: teoriya y praktyka – 2009. – # 15.

16. Shevchuk N. Kapital pidpriemstva: formuvannia ta efektyvnist funktsionuvannia / N. Shevchuk // Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. – 2004. – # 5 – 6. – S. 39-43.

17. Bukhvalov A. V. V poyskakh «zamykaniya» fyrmy: novye podkhody k analizu stratehiyi. Retseziya na knyhu: Kleiner H. B. Stratehiya predpriatyia. M.: Delo, 2008 / A. V. Bukhvalov, V. S. Katkalo // Rossyiskyy zhurnal menedzhmenta. – 2009. – Т. 7. – # 2. – S. 139-146.

18. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence And Implications / T. Donaldson, L. Preston // The Academy of Management Review [Text]. – 1995. – # 1. – P. 65–91.

19. Freeman R. E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? / R. E. Freeman // The Journal of Corporate Citizenship [Text]. – 2009. – # 36. – P. 21–24.

20. Jurgens S. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach / S. Jurgens, P. Berthon, L. Papania [and so on] // Industrial Marketing Management [Text]. – 2010. – # 39. – P. 769–775.

21. Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise / P. Johansson // Measuring Business Excellence [Text]. – 2008. – # 3. – P. 33–43.

22. Zadek S. The path to corporate responsibility / S. Zadek // Harvard Business Review [Text]. – 2004. – # 11. – P. 125–132.