

УДК: 659.1.012

*Дерев'яно О. Г., к.е.н., доцент,  
докторант ДВНЗ «Національний  
університет харчових технологій»*

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИХКОСТІ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Derevianko O. H., Ph.D. (Econ.),  
Associate Professor, Dr. Sc. (Econ.)  
Degree Seeker, National University  
of Food Technologies*

## MANAGEMENT ASPECTS OF THE COMPANY'S REPUTATION ANTIFRAGILE

Анотація. Автор науково обґрунтовує необхідність формувати та оцінювати репутацію підприємства за критерієм антикрихкості, при цьому пропонується відмовитись в теорії та практиці репутаційного менеджменту від поширеного словосполучення «висока репутація». В статті викладено авторську концепцію управління репутацією підприємства на засадах антикрихкості та доведено перспективність її широкого впровадження в практику менеджменту.

Annotation. Author scientifically substantiates the necessity to form and evaluate the company's reputation on the criterion antifragile. It is proposed to abandon in theory and practice of reputation management of common phrase «high reputation». In the article the author's concept of reputation management on the basis antifragile has been investigated. The author proves perspective its wide implementation in practice management.

**Ключові слова:** антикрихкість, стейкхолдери, довіра, нематеріальні активи, стійкість розвитку підприємства.

**Keywords:** antifragile, stakeholders, trust, intangible assets, sustainability of the enterprise.

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями.* На сьогодні ефективність розвитку підприємства визначається не лише ціною і якістю його товарів (послуг), але й репутацією. За інших рівних умов саме репутація стає чинником суттєвого зниження трансакційних витрат, прискорення оборотності капіталу, швидкого завоювання нових ринків. Саме тому актуальними є питання створення цілісної концепції забезпечення ефективного розвитку підприємства на засадах управління репутацією, що, своєю чергою, вимагає вивчення та систематизації всіх значущих ознак репутації.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У сучасних наукових дослідженнях розглядається широкий спектр питань щодо управління репутацією. Цій проблемі присвячені наукові розробки відомих українських і російських учених, серед яких О. Гош [4], Ю. Бикова [2], Т. Соломанідіна, С. Резонтов, В. Новик [9]. Дані дослідники, вивчаючи різні аспекти репутаційного менеджменту підприємств, відзначають необхідність формування та підтримки високої репутації. Стійкість розвитку підприємства як цільовий результат управління репутацією досліджувалась С. В. Горіним [3]; при цьому проблематика стійкого розвитку підприємства перебуває в епіцентрі уваги науковців і є достатньо розробленою в працях російських та українських учених, як Н.В. Алексеєнко [1], О.А. Зінгер [5], Т.Е. Мельник [7], С.Н. Сергуняєв, С.В. Трубіцков [8], Н.А. Хом'яченкова [12] та багатьох інших.

Незважаючи на значну кількість наукових робіт і публікацій щодо різних ознак і характеристик репутації, фундаментальні властивості репутації залишаються фрагментарно описаними в науковій літературі.

Тому метою нашого дослідження є наукове обґрунтування єдиного критерію як комплексу бажаних ознак репутації з точки зору управління нею, що має стати концептуальною основою репутаційного менеджменту підприємства.

*Результати дослідження.* Теоретичною основою репутаційного менеджменту підприємства є сукупність його ознак: об'єктивність існування, здатність змінюватись з часом, «ефект пам'яті», відповідність моральним цінностям, здатність впливати на розвиток бізнесу, векторність — спрямованість на конкретних стейкхолдерів тощо.

Для управління важливо визначитись з критеріями, за якими має формуватись репутаційний менеджмент підприємства як набір бажаних ознак репутації з точки зору управління нею. Тобто, якою саме — блискучою чи харизматичною, множинною чи функціональною, мінливою чи солідною — має бути репутація підприємства? На сьогодні, відповідаючи на зазначене питання, науковці та практики найчастіше вказують необхідність «високої» і «позитивної» репутації.

У методології управління підприємствами стосовно різних ресурсних і результатних параметрів їх розвитку прийнято задавати напрямок бажаних змін характеристик об'єкту управління: їх максимізації, мінімізації чи оптимізації. Економічна дійсність повсякчас змінюється, спонукаючи науковців до переосмислення, здавалось би, раз і назавжди визначених і хрестоматійних не для одного покоління менеджерів істин. Так, вивірені моделі зниження ресурсоспоживання та заміщення одних видів ресурсів іншими, розроблені неокласиками (Нобелівськими лауреатами), після десятиріч використання піддалися нищівній критиці у 90-х роках: слідування критерію мінімізації витрат ресурсів перестало забезпечувати підприємствам ринкове лідерство.

Не вдаючись у деталі розвитку економічної теорії неокласиками, зазначимо стосовно цього дослідження, що в сучасному науковому лексиконі віддається перевага категорії «оптимізація» щодо витрат ресурсів, які мають матеріальну природу, і «максимізація» щодо витрат такого нематеріального ресурсу, як знання.

Репутація підприємства є нематеріальною за своєю природою, і, в тому числі з даної причини, в менеджменті прийнято говорити про необхідність формування високої позитивної репутації. «Висока репутація — найкращий захист від кризи», — відзначає О. Гош [4]. Російській дослідник репутації Ю. Бикова [2] стоїть на позиції, що «безперечно — кращі підприємства за організаційно-технологічним рівнем, фінансово-економічним станом мають і високу репутацію». Т. Соломанідіна, С. Резонтов, В. Новик [9] акцентують увагу на наслідках високої позитивної репутації — супербренда, якими є надійність, довіра, підтримка, позитивні рекомендації. Reputation Institute щорічно публікує рейтинг компаній з високою репутацією [13; 11], який щонайперше засвідчує їх інвестиційну привабливість і надійність як кредитоотримувачів.

Перелік цитат і посилань на дослідження, які вважають необхідність високої репутації підприємства (компанії) апріорною, можна продовжувати — абсолютна більшість науковців стоїть на даній позиції. Ми ж її поділяємо лише частково: репутацією, беззаперечно, необхідно управляти, але доцільність формування певної (в т.ч. високої) репутації має обґрунтовуватись, виходячи з очікуваних економічних ефектів від взаємодії з конкретною категорією стейкхолдерів у визначеній часовій перспективі.

Як на наш погляд, термін «висока ділова репутація» є скоріше юридичним, ніж управлінським поняттям. І в економіку він проник і поширився з юридичних наук. І слово «висока» в контексті юридичного захисту ділової репутації покликане підкреслити, що власник внаслідок чийось злочинних дій її втрачає, у результаті репутація знижується на ту визначену в судовому порядку величину, яку у вигляді фінансової компенсації необхідно повернути власникові — щоб його репутація знову стала «високою». Оскільки питання оцінювання втрат від зниження високої ділової репутації є суміжним для юристів і спеціалістів з економіки та фінансів,

то термін був перейнятий і далі поширився без змін у теорії управління підприємствами.

Якщо відійти від юриспруденції і поглянути на репутацію як на категорію виключно економічну, то від епітету «висока» доведеться відмовитись. І на думку автора причина тут в тому, що:

— по-перше, необхідно пам'ятати, що інституційна рівновага інтересів усіх стейкхолдерів підприємства, за якої кожна із задіяних у процес соціально-економічного співробітництва з підприємством сторін не йде на зміну відносин з ним, оскільки не зможе це зробити без погіршення власної позиції (без зниження власних вигід від співпраці), завжди встановлюється за умов інформаційної асиметрії і, відповідно, підтримується завдяки останній. Виходячи з того, що репутація має інформаційну природу, а інформаційна прозорість як базова умова відсутності інформаційної асиметрії в соціально-економічній системі на практиці є недосяжною, можна стверджувати: репутація підприємства для всіх його стейкхолдерів буде різною (для когось вищою, для когось нижчою), що, за інших незмінних умов, не заважатиме встановлення інституційної рівноваги як базису фінансової ефективності діяльності підприємства;

— по-друге, підприємство має різних стейкхолдерів, ступінь впливу яких на його діяльність варіює — від несуттєвого до високого. Відповідно, зусилля підприємства щодо підтримки власної репутації стосовно різних стейкхолдерських груп також мають варіювати, що призведе до неоднаково високого результату;

— по-третє, формування і підтримка репутації як такої не є самоціллю, менеджмент апріорі не репутацію максимізує: вона лише засіб забезпечення фінансових вигід підприємства на певному ринку у визначеній часовій перспективі. Таким чином, «висока» репутація не може автоматично означати «найбільш економічно доцільна та вигідна підприємству за даних умов» і навпаки. «Твердження, що висока репутація свідчить про високі фінансових показниках, а ніяк не є безперечним, оскільки репутація може визначатися монопольним становищем виробника, агресивною рекламою та іншими суб'єктивними факторами», — відзначає російський дослідник репутації Ю. Бикова [2]. Тобто репутація повинна бути не просто «поганою» або «хорошою», тобто такою, що забезпечує або не забезпечує донесення цільових месиджів відповідним категоріям стейкхолдерів, — вона має сприяти досягненню поставлених її власником (індивідом або організацією) бізнес-цілей;

— по-четверте, поняття «висока репутація» часто є емоційно забарвленим і не існує його єдиного вимірника, тобто порушується принцип вимірюваності цілей управління. Так, під високою репутацією розуміється різне: кредитний (інвестиційний) рейтинг підприємства; вартість нематеріальних активів (у т.ч. брендів); ступінь лояльності споживачів тощо; при цьому між зазначеними показниками нема однозначної позитивної кореляції.

Таким чином, формування «високої позитивної» репутації не є критерієм ефективності управління нею. Постає питання визначення такого критерію або ряду вимог, яким має задовольняти репутація як цільовий результат управлінського впливу.

Зазначені вимоги, закономірно, тісно пов'язуватимуться з нематеріальною, інформаційною природою репутації підприємства, з властивостями репутації як знання до самоприрощення і самовідновлення. З іншого боку, сформована репутація підприємства має бути стійкою до дії негативних факторів середовища розвитку підприємства.

Категорія «стійкість репутації» виявляє асоціативний зв'язок з дослідженням стійкого розвитку економічних систем. Зважаючи, що проблематика стійкого розвитку підприємства перебуває в епіцентрі уваги науковців і є достатньо розробленою у працях російських та українських учених, як Н.В. Алексєєнко [1], О.А. Зінгер [5], Т.Е. Мельник [7], С.Н. Сергуняєв, С.В. Трубіцков [8], Н.А. Хом'яченкова [12], але дискусійні положення щодо етимології і значення самого терміну «стійкий розвиток» винесені за межі нашого дослідження. Під стійким розвит-

ком тут і далі розумітимемо здатність до збереження цілісності системи протягом багатьох циклів функціонування, до відтворення заданих параметрів або їх вдосконалення з урахуванням зовнішніх впливів і досягнення поставлених цілей. Стійкість розвитку підприємства як цільовий результат управління репутацією досліджувалась С. В. Горіним [3], яким, зокрема, розроблено теоретичний підхід до забезпечення стійкості функціонування промислових підприємств на основі управління діловою репутацією. При цьому репутація розглядається як лише один з факторів забезпечення стійкості розвитку поряд із факторами конкурентоспроможності продукції, інвестиційної політики, інноваційного потенціалу, фінансової стратегії та ін.

Повертаючись до питання, яким набором базових ознак має характеризуватись репутація підприємства, переформулюємо його: чи можна стійкість репутації прийняти за цільовий результат управління стійким розвитком? Відповідаючи, виходимо з положення, що стійкість репутації забезпечується гнучким реагуванням менеджменту на зміни в ринковій поведінці цільової групи стейкхолдерів (наприклад, споживачів), їх потреб і цінностей. Звідси витікає, що за необхідності одночасного реагування на потреби кількох груп стейкхолдерів (інвесторів, постачальників, кредиторів тощо) досягнення стійкості репутації, яка може бути результатом лише збігу обставин. Багатовекторне, спрямоване на різні цільові групи, управління репутацією не призведе до її стійкості: цінності стейкхолдерських груп повсякчас змінюються, і зміни ці є асинхронними, що не відповідає завданню досягнення стійкості розвитку підприємства.

Як бачимо, є потреба в пошуку альтернативного критерію. Якщо неможна гнучко реагувати на зміни в системі, то задача забезпечення стійкості системи вирішується шляхом надання елементам певної самостійності. Проблема природного «дефіциту управління» в складних багатовекторних системах, потребує її вирішення в теорії управління репутацією, до якої можна віднести наприклад, модель децентралізації управління репутацією шляхом перенесення частини функцій управління з менеджерів на стейкхолдерів. Приклад зі споживачами є найпоказовішим. Але й інвестори/акціонери підприємства, в процесі пошуку партнерів виконують функції репутаційного менеджменту. Тобто, стійкість репутація підприємства може бути лише стосовно визначеної групи стейкхолдерів (моновекторне управління репутацією), і орієнтуватись на досягнення стійкості щодо кількох.

Однак, на практиці управління репутацією підприємства базується на багатовекторності репутації, а стійкість є обов'язковою, але недостатньою умовою антикрихкості як унікальної особливості менеджменту підприємства.

Термін «антикрихкість» (англ. — «antykryhkost») увів до наукового лексикону сучасний американський економіст Нассим Ніколас Талеб [10]. У жодному словнику немає визначення терміну «антикрихкість», а сам Талеб вважає, що його корені варто шукати у філософії стоїків — Фалеса та Сенеки.

Поняття «крихкість» досить зрозуміле: ним можна описати, скажімо, властивість глиняного горнятка розбиватись при падінні. Щоб перейти від «крихкості» до «антикрихкості», треба пройти такі етапи: стійкість і гнучкість [ ].

Проекція концепції Талеба на управління репутацією підприємства є суттєвою. Ключові положення концепції і область її застосування: стресори, які сприяють зміцненню репутації. На концептуальному рівня — це «баланс управління» (як цілеспрямоване формування менеджменту) і «самоуправління» (як спонтанне формування репутації підприємства). Розвиваючи зазначене можна характеризувати відповідними ознакам: ментальні моделі управління репутацією; дилетантизм; професіоналізм.

Для поглиблення розуміння багатовекторності репутації підприємства з позиції стійкості та антикрихкості, наведемо порівняльну оцінку цільових ознак стійкості репутації та антикрихкості репутації стосовно базових ознак репутації (табл. 1), що деталізує внутрішню природу та поглиблює сприйняття трансформаційних процесів у формуванні репутаційного менеджменту підприємства.

Таблиця 1

## ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКУ ЦІЛЬОВИХ ОЗНАК СТІЙКОСТІ ТА АНТИКРИХКОСТІ РЕПУТАЦІЇ\*

№ з/п	Базові ознаки репутації	Інтегральні цільові ознаки	
		Стійкість репутації	Антикрихкість репутації
1.	Здатність протидіяти руйнівним впливам зовнішнього середовища	+	+
2.	Здатність до творчого саморуїнування (тренування стресорами)	–	+
3.	Здатність до самоприрощення	–	+
4.	Сфокусованість на певну групу стейкхолдерів	+	+
5.	Балансування інтересів різних стейкхолдерів	–	+
6.	Чутливість до дій менеджменту підприємства	+	+
7.	Чутливість до дій стейкхолдерів	–	+

\*[розроблено автором]

Таким чином, антикрихкість репутації — це стан сформованого репутаційного менеджменту підприємства. Задача забезпечення антикрихкості репутації підприємства, на відміну від антикризового управління, вимагає прямого обмеження управлінського впливу з боку менеджменту підприємства на процес його формування, тобто визначення пріоритету інструментів опосередкованого впливу на репутацію, що призводить до його стійкості.

Важливо розуміти, що антикризовий (кризовий) репутаційний менеджмент є необхідним, але недостатнім методом забезпечення антикрихкості репутації підприємства. Як правило, він припускає дії тактичного характеру (медіа-активності, подіїв комунікації, діджитал-кампанії, спрямовані на оперативну нейтралізацію наслідків кризи відразу ж після її виникнення) або проактивні дії, спроектовані заздалегідь без урахування особливостей конкретного кризового явища (план Б, план SOS, виконання якого розпочинається при настанні кризи). Але не передбачає глибинних стратегічних перетворень (включаючи зміну системи бізнес-процесів і системи комунікацій), спрямованих на негайне забезпечення антикрихкості репутації. А саме такі перетворення забезпечують можливість гіперкомпенсації — створення запасу міцності на випадок непередбачених подій (позитивних чи негативних).

Досягнення антикрихкості є можливим тільки на основі органічного, а не механістичного підходу (організація як природна система, організм, а не штучна — механізм). Доцільний концептуальний підхід — гормезис (загартовування шкодою — наприклад, ініційованими володарем репутації і / або менеджерами його репутації скандалами). Помилковий шлях — ятрогенія (зайве втручання в природні процеси, що призводить до крихкості системи — штучні події, зайво інтенсивна медіаактивність, пристрасть до проплачених публікацій). Антикрихкість — це поєднання агресивності і параної: обмежте втрати, подбайте про захист від крайнього ризику — а надбання, позитивні Чорні лебеді (термін Н.Талеба [10]), подбайте про себе самі (з позиції соціально-психологічного сприйняття).

*Висновки та напрямки подальших досліджень.* На практиці управління репутацією підприємства базується на багатовекторності репутації, а стійкість є обов'язковою, але недостатньою умовою антикрихкості, як унікальної особливості менеджменту підприємства. Проекція концепції Талеба на управління репутацією підприємства є суттєвою. На концептуальному рівні — це «баланс управління» (як цілеспрямоване формування менеджменту) і «самоуправління» (як спонтанне формування репутації підприємства). Розвиваючи зазначене можна характеризувати відповідними ознакам: ментальні моделі управління репутацією; дилетантизм; професіоналізм. При цьому, з економічного підходу «антикрихкість репутації підприємства» не тотожне поняття з «антикризовістю управління підприємством», де останній відтворює процес протидії економічній кризі підприємства. Антикрихт-

кість репутації — це стан сформованого репутаційного менеджменту підприємства. До особливостей антикрихкості репутації підприємства за економічним підходом віднесено: стійкість як найближчий синонім антикрихкості; репутація повинна оцінюватися, виходячи з її здатності протистояти рідкісним руйнівним подіям; антикризовий (кризовий) репутаційний менеджмент (PR) є необхідним, але недостатнім методом забезпечення антикрихкості репутації підприємства.

У ході подальших досліджень нами буде розкрито механізми забезпечення антикрихкості репутації підприємств та організацій в умовах турбулентності зовнішнього економічного та політичного середовища.

### Література

1. *Алексеевко Н.В.* Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / Н.В. Алексеевко // Экономика и организация управления. — 2009. — № 2. — С. 50—60.
2. *Быкова Ю. Н.* Деловая репутация как критерий финансовой устойчивости компании / Ю. Н. Быкова // диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10; [Место защиты: Рос. гос. социал. ун-т]. — М., 2008. — 155 с.
3. *Горин С.В.* Устойчивое функционирование промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией: теория, методология, практика: Монография / С.В. Горин. — М.: Изд-во ООО «Ваш полиграфический партнер», 2011. — 320 с.
4. *Гош А.* Высокая репутация — лучшая защита от кризиса / Алексей Гош // Электронное издание «Генеральный директор» Режим доступа: <http://director.com.ua/brending-marketing-piar/vysokaya-reputatsiya-%E2%80%94luchshaya-zashchita-ot-krizisa>
5. *Зингер О.А.* Комплексная оценка устойчивого развития промышленного предприятия / О.А. Зингер // Вестник ИНЖЭКОНА. — 2010. — № 2. — С. 373—378.
6. Книга: Дослідження «антикрихкості». [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://economics.lb.ua/state/2014/05/21/266991\\_doslidzhennya\\_antikrihkosti.html](http://economics.lb.ua/state/2014/05/21/266991_doslidzhennya_antikrihkosti.html). Назва з екрану
7. *Мельник Т.Е.* Управление устойчивым развитием промышленных предприятий на основе использования эффективного комплексного показателя его оценки / Т.Е. Мельник // Дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. — Орёл: Орловский государственный технический университет, 2009. — 236 с.
8. *Сергуняев С.Н.* Формирование оценки устойчивого развития промышленного предприятия / С.Н. Сергуняев, С.В. Трубицков // Экономика и управление. — 2011. — № 2. — С. 30—34.
9. *Соломанидина Т.* Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании / Т.Соломанидина, С.Резонтов, В.Новик // Управление персоналом. — 2005. — №5. [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?379>
10. *Талев Н.Н.* Атихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н.Н.Талев: Пер. с англ. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014. — 768 с.
11. *Ткаченко Е.* Бизнес выходит из доверия / Екатерина Ткаченко// [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://www.gazeta.ru/business/2012/06/08/4618545.shtml>
12. *Хомяченкова Н.А.* Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий / Н.А. Хомяченкова / Автореферат дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. М.: Московский государственный институт электронной техники. 2011. — С. 21.
13. Global RepTrak® Pulse Complimentary Reports — 2014. [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/complimentary-reports-2014>. — Назва з екрану.

### Reference

1. *Alekseenko N.V.* Upravlenie ustojchivym razvitiem promyshlennyh predpriyatij / N.V. Alekseenko // Jekonomika i organizacija upravljenija. — 2009. — № 2. — S. 50—60.
2. *Bykova Ju. N.* Delovaja reputacija kak kriterij finansovoj ustojchivosti kompanii / Ju. N. Bykova // dissertacija ... kandidata jekonomicheskikh nauk : 08.00.10; [Mesto zashhity: Ros. gos. social. un-t]. — M., 2008. — 155 s.

3. Gorin S.V. Ustojchivoe funkcionirovanie promyshlennyh predpriyatij na osnove upravlenija delovoj reputaciej: teorija, metodologija, praktika: Monografija / S.V. Gorin. — M.: Izd-vo OOO «Vash poligraficheskij partner», 2011. — 320 s.
4. Gosh A. Vysokaja reputacija — luchshaja zashhita ot krizisa / Aleksej Gosh // Jelektronnoe izdanie «General'nyj direktor» Rezhim dostupa: <http://director.com.ua/brending-marketing-piar/vysokaya-reputatsiya-%E2%80%94luchshaya-zashhita-ot-krizisa>
5. Zinger O.A. Kompleksnaja ocenka ustojchivogo razvitija promyshlennogo predpriyatija / O.A. Zinger // Vestnik INZhJeKONA. — 2010. — № 2. — S. 373—378.
6. Kniga: Doslidzhennja «antikrihkosti».[Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu : [http://economics.lb.ua/state/2014/05/21/266991\\_doslidzhennja\\_antikrihkosti.html](http://economics.lb.ua/state/2014/05/21/266991_doslidzhennja_antikrihkosti.html). Nazva z ekranu
7. Mel'nik T.E. Upravlenie ustojchivym razvitiem promyshlennyh predpriyatij na osnove ispol'zovanija jeffektivnogo kompleksnogo pokazatelja ego ocenki / T.E. Mel'nik// Diss. kand. jekon. nauk: 08.00.05. Orjol: Orlovskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet. 2009. — 236 s.
8. Sergunjaev S.N. Formirovanie ocenki ustojchivogo razvitija promyshlennogo predpriyatija / S.N. Sergunjaev , S.V. Trubickov // Jekonomika i upravlenie. — 2011. — № 2 — S. 30—34.
9. Solomanidina T. Delovaja reputacija kak odno iz vazhnejshih strategičeskikh preimushhestv kompanii / T.Solomanidina, S.Rezontov, V.Novik // Upravlenie personalom. — 2005. — № 5. [Jelektronnyj resurs] Rezhim dostupa : <http://www.top-personal.ru/issue.html?379>
10. Taleb N.N. Atihrupkost': kak izvlech' vygodu iz haosa / N.N.Taleb: Per. s angl. — M.: KoLibri, Azbuka-Attikus, 2014. — 768 s.
11. Tkachenko E. Biznes vyhodit iz doverija / Ekaterina Tkachenko// [Jelektronnyj resurs] — Rezhim dostupa : <http://www.gazeta.ru/business/2012/06/08/4618545.shtml>
12. Homjachenkova N.A. Mehanizm integral'noj ocenki ustojchivosti razvitija promyshlennyh predpriyatij / N.A. Homjachenkova / Avtoreferat diss. kand. jekon. nauk: 08.00.05. M.: Moskovskij gosudarstvennyj institut jelektronnoj tehniki. 2011. — S. 21.
13. Global RepTrak® Pulse Complimentary Reports — 2014. [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/complimentary-reports-2014>

УДК 338:657.633.5

*М. М. Шигун, д.е.н., проф.,  
професор кафедри обліку  
підприємницької діяльності  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

### **ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*M. M. Shygun, doctor of Economics,  
professor, Professor of Entrepreneurship  
Activities Accounting Department,  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

### **FUNCTIONAL ROLE OF ECONOMIC SECURITY SUBJECTS IN ACTIVITY OF ENTERPRISE**

Анотація. Досліджено вплив різних видів ризиків на безпеку діяльності суб'єкта господарювання, обґрунтовано необхідність створення суб'єктів економічної безпеки на великих підприємствах, визначено функції та роль суб'єктів економічної безпеки в діяльності підприємства.