

СУЧАСНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

©2022 ТРЕТЯК В. П., КУЛИК Д. Є.

УДК 332.14:334.722
JEL: M10; M21; O18; R12; R13

Третяк В. П., Кулик Д. Є. Сучасні питання взаємодії стейкхолдерів задля забезпечення стійкого розвитку об'єднаних територіальних громад

У статті доведено, що підвищення ефективності розвитку та функціонування місцевого самоврядування, усієї роботи територіальної громади залежить не тільки від наявних ресурсів та потенціалів, а й від ефективності взаємодії трикутника «бізнес – влада – громада». Визначено, що в процесі діяльності та розвитку об'єднаних територіальних громад до основних груп стейкхолдерів відносять бізнес-середовище, а саме: його власників та офіційних представників, громадські організації, громадських активістів, місцеві органи самоврядування, населення громади, експертів тощо. Використання бізнес-моделі для управління відносинами із зацікавленими сторонами є важливою основою для отримання конкурентних переваг розвитку територій за умови співпраці зі стейкхолдерами. Завдяки цьому спостерігатиметься поліпшення соціально-економічного стану територіальної громади, збільшення загальної продуктивності та ефективності її діяльності, загалом це буде сприяти стабільному розвитку територіальної громади. Узгодженість роботи учасників територіальної громади, а саме: установлення консенсусів та урахування інтересів кожної групи зацікавлених осіб не буде перешкоджати процесу розвитку, дасть змогу попереджати виникнення протиріч і буде забезпечувати реалізацію концепту соціально-економічно ефективної територіальної громади. Залучення стейкхолдерів та подальша взаємодія з ними в межах розвитку території формує потенціал для максимального позитивного ефекту реалізації стратегій, планів та проєктів. У межах компанії стейкхолдери мають схожі напрями дій, і вони можуть відрізнятися складом груп та основною діяльністю. Основою є інтерес, який виявляють стейкхолдери до процесу розвитку території. Для цього потрібно створювати модель, яка буде враховувати їхню взаємодію та інтереси. Розробки Міжнародної асоціації громадської участі (IAR2) дозволяють визначити дані аспекти та коригувати їх.

Ключові слова: стейкхолдери, зацікавлені сторони, управління, територіальний розвиток, об'єднана територіальна громада, територія, взаємодія, інтереси.

Бібл.: 14.

Третяк Вікторія Павлівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Кулик Дмитро Євгенович – магістрант, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dkulik912@gmail.com

UDC 332.14:334.722
JEL: M10; M21; O18; R12; R13

Tretiak V. P., Kulyk D. Ye. Contemporary Issues of Stakeholder Interaction to Ensure Sustainable Development of United Territorial Communities

The article proves that improving the efficiency of the development and functioning of local self-government, the entire work of the territorial community depends not only on the available resources and potentials, but also on the efficiency of the interaction of the triangle of «business – government – community». It is defined that in the process of activity and development of the united territorial communities, the main groups of stakeholders include the business environment, namely: its owners and official representatives, public organizations, public activists, local self-government bodies, the population of the community, experts, etc. The use of a business model to manage relations with the concerned parties is an important basis for obtaining competitive advantages for the development of territories, subject to cooperation with stakeholders. Thanks to this, there will be a betterment in the socioeconomic condition of the territorial community, an increase in the overall productivity and efficiency of its activities; in general, this will contribute to the stable development of the territorial community. The coherence of the work of the participants of the territorial community, i. e., establishing consensuses and taking into account the interests of each group of stakeholders, will not interfere with the development process, will prevent the emergence of contradictions and will ensure the implementation of the concept of a socioeconomic effective territorial community. Involvement of stakeholders and further interaction with them within terms of the territory development creates the potential for the maximum positive effect of the implementation of strategies, plans and projects. Within the terms of companies, stakeholders have similar directions of action, and they may differ in the composition of groups and their main activities. The basis is the interest shown by stakeholders in the process of territory development. To do this, one needs to create a model that will take into account their interaction and interests. The developments of the International Association for Public Participation (IAR2) will allow to identify these aspects and adjust them.

Keywords: stakeholders, concerned parties, management, territorial development, united territorial community, territory, interaction, interests.

Bibl.: 14.

Tretiak Viktoriia P. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: v.tretiak@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Kulyk Dmytro Ye. – Graduate Student, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: dkulik912@gmail.com

Ідентифікація стейкхолдерів, ступеня їхнього впливу, основних інтересів та управління їхньою взаємодією – одне з найважливіших питань у розрізі діяльності організації і територій. Дієва взаємодія між стейкхолдерами – це налагодження ефективних партнерських відносин, які будуть допомагати компаніям працювати ефективніше, виявляти нові можливості для регіонального розвитку. Потрібно розуміти, що інтерес і ступінь їхнього впливу не є однорідними, і саме тому ефективність подальших процесів залежить від уміння управляти взаємодією стейкхолдерів, навіть якщо вони не мають єдності. Тому дослідження питань сучасних методів управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами в територіальних громадах потребує подальшого вивчення.

Останнім часом усе більше уваги вчені та практики приділяють комплексним системним дослідженням питань формування та використання моделі управління відносинами між зацікавленими сторонами територіального розвитку, бо це є важливою основою для отримання конкурентних переваг. Підвищення ефективності розвитку та функціонування місцевого самоврядування, усієї роботи територіальної громади залежна не тільки від наявних ресурсів та потенціалів, а й від ефективності взаємодії трикутника «бізнес – влада – громада».

Поняття «стейкхолдер», або зацікавлена сторона, пройшло довгий шлях еволюції. Автор концепції теорії стейкхолдерів – Р. Е. Фріман (*R. E. Freeman*) [10]. Він визначав, що стейкхолдери – це групи осіб, які є необхідними для існування компанії та здійснення її діяльності. За його вченням, теорія стейкхолдерів має свій набір принципів, основна ідея яких полягає в тому, що урахування їхніх інтересів на пряму впливає на діяльність компанії та її основний результат.

Р. Е. Фріман зазначав, що: «Невід'ємним принципом є залучення стейкхолдерів. Саме вони можуть вплинути на діяльність керівництва в умовах невиконання їхніх прямих обов'язків» [9]. Як наслідок – концепція та теорія стейкхолдерів набула досить значного поширення, та було написано велику кількість наукових робіт, які розширювали погляд на цю тему. Так, Р. В. Робертс (*R. W. Roberts*) і Л. Махоні (*L. Mahoney*) [14] провели аналіз великої кількості робіт, які стосуються теорії стейкхолдерів. Результат цього дослідження був неоднозначним, оскільки в більшості робіт поняття «стейкхолдер» має досить неточне формулювання і не відображає саму теорію стейкхолдерів.

Необхідно підкреслити, що в наведених роботах використовують одне і те ж поняття для опису великої кількості різних учень і концепцій. Такий підхід негативно впливає на обґрунтованість теоретичних і практичних висновків з теорії Р. Е. Фрімана. Водночас налічується велика кількість різноманітних підходів до поняття стейкхолдерів, які значно доповнюють один одного.

Таким чином, у результаті поняття «стейкхолдер» було значно розмито. Вагомий внесок у науку зробили Т. Дональдсон (*T. Donaldson*) і Л. Е. Престон (*L. E. Preston*), виділивши в 1995 р. загальні компоненти, зміст і складові мислення зацікавлених сторін [8]. Тобто було створено класифікацію стейкхолдерів.

Проте в умовах сучасних викликів задля забезпечення сталого територіального розвитку потребують подальшого наукового осмислення теоретичні та практичні основи формування механізму взаємодії зацікавлених сторін.

Мета дослідження – розвинути теоретичне бачення та визначити практичні рекомендації щодо управління взаємодією стейкхолдерами задля забезпечення стійкого розвитку об'єднаних територіальних громад.

Традиційне визначення стейкхолдерів – це «будь-яка група чи то окремих індивід, які можуть впливати на досягнення цілей організації» [10]. Загальна ідея концепції стейкхолдерів – це переосмислення організації. Загалом концепція полягає в тому, якою має бути організація та як її слід концептуалізувати. А. Л. Фрідман (*A. L. Friedman*) і С. Майлз (*S. Miles*) [11] зазначають, що саму організацію слід розглядати як угруповання стейкхолдерів, а метою організації має бути управління їхніми інтересами, потребами та поглядами. Вважається, що таке управління стейкхолдерами виконується менеджерами фірми.

Директори повинні, з одного боку, керувати компанією на користь її акціонерів, щоб захистити їхні права та брати участь у прийнятті рішень, а з іншого боку, менеджмент повинен бути агентом акціонерів, щоб вижити, повністю захистити довгострокові інтереси кожної групи.

У літературі лідерів описують по-різному. Одні вбачають у них партнерів, інші – співробітників, які виконують певні завдання в організації. М. Аокі (*M. Aoki*) [4] має унікальну теорію, яка розглядає менеджерів як посередників між інвесторами та робітниками. Загальний спосіб розрізнити різні типи зацікавлених сторін – це поглянути на групи людей, які формують відносини з організацією.

Наприклад, медіа-група має бути розділена на складові, а саме: телебачення, інтернет-простір та друковані інформаційні видання. Основний позитивний ефект визначення груп зацікавлених сторін полягає в тому, що чим більше людей пов'язано, тим більше можливостей брати участь і думати про переваги [6].

У літературі з менеджменту нинішні дебати щодо корпоративної відповідальності впливають з ідеї Д. Дж. Боуена (*D. J. Bowen*) зі співавторами [5] про те, що компанії повинні розглянути соціальні й екологічні заходи для вирішення різних суспільних проблем. Тема соціальної відповідальності доволі

детально розглянуто в наукових роботах. Соціальну відповідальність поділяють на три основні напрями, а саме: «Бізнес і соціум», «Ділова етика», «Управління соціальними потребами» [5].

Напрямок «Бізнес і соціум» ідентифікує себе тим, що бізнес і суспільство не мають між собою бар'єра. Вони є взаємопов'язаними і мають постійну координацію та взаємозв'язок. Організація шляхом підтримки зв'язку з некомерційними організаціями чи суспільством налагоджує контакт і забезпечує функцію громадського контролю. Мета цього поєднання полягає в налагодженні довіри між компанією та її партнерами, що дає певні конкурентні переваги.

Досить популярний напрямок «Управління соціальними питаннями» забезпечує управлінський склад інструментів для зростання ефективності діяльності компаній, беручи до уваги періоди очікування, висловлені неоднорідним складом суспільства. Цей напрямок реорганізує багатопрофільне керівництво шляхом розгалуження кількості залучених управлінців і вертикалі прийнятих рішень. Управління соціальними питаннями інтегрує очікування стейкхолдерів до набору стратегічних методів. У даних умовах різні течії є взаємодоповнюючими, тобто викликають позитивний ефект як для компанії, так і для розвитку територій. А. Б. Керролл (*A. B. Carroll*) як один із найпопулярніших авторів сучасної течії «Бізнес і соціум» створив модель, яка становить піраміду, котра складається з чотирьох основних рівнів, що, своєю чергою, доповнюють один одного і створюють логічне підґрунтя, за допомогою якого проводиться оцінка показників [7].

Щодо суспільства, яке буде потребувати реалізації економічних, нормативно-правових зобов'язань і морально-етичних принципів, за таких умов необхідна оцінка соціальних та екологічних показників. Тому потреба в оцінці соціальних, економічних та екологічних показників з боку стейкхолдерів, які перебувають у межах запитів суспільства, є одним із найважливіших завдань процесу їхньої взаємодії. Таким чином, стейкхолдери інтегруються в процес планування та реалізації стратегій стабільного розвитку регіонів, територіальних громад тощо. Їхня активність у наведеному прикладі може набувати різної форми, а саме: реалізація певних стратегічних дій або фінансування шляхом інвестування, тобто виділення фінансів, а робота із соціально-економічною й екологічною активністю наявна в межах комунікації.

Реалізація певних стратегічних дій передбачає вплив на соціально-економічний аспект у певних економічних рішеннях, які будуть впливати на реалізацію стратегії. За таких умов групи зацікавлених сторін зменшують ризик прийняття несуттєвих, на їхню думку, рішень, оскільки вони повністю беруть участь у процесі реалізації й цим самим підвищують результативність економічних показників.

Соціальна відповідальність у такому розрізі має суттєвий характер, тому стейкхолдери повинні для прозорості поширювати та реалізовувати контроль за виконанням і проводити зовнішню звітність. А. Л. Фрідман і С. Майлз [11] визначають мету соціальної відповідальності таким чином: «Основною метою соціальної відповідальності бізнесу є зростання прибутку». Автори доводять, що корпорації не можуть утримуватися у фізичній реальності, тому нести відповідальність повинен тільки соціум, а бізнес сам по собі не несе ніякої відповідальності. Автори спираються на те, що соціальна відповідальність з боку підприємництва може бути тільки у вигляді використання особистих ресурсів з метою створення чистого прибутку, збільшення доданої вартості до кінця життєвого циклу. Створення та збільшення валового прибутку – це основна мета будь-якого підприємства. Однією з вимог до підприємства за таких умов є реалізація основної діяльності на ринку та потреба створювати власну конкурентоспроможність і унікальність. Остаточне визначення та аналіз груп зацікавлених осіб буде невід'ємною складовою всього процесу планування та реалізації діяльності, особливо в межах управління.

Увесь список стейкхолдерів, рівень їхньої участі та впливовості в процесі реалізації управлінської діяльності в межах оцінюваного розвитку має бути реалізований з урахуванням рівності та прав кожного учасника, а також і всього соціуму. У межах оцінки стейкхолдери повинні звертати увагу на спільноту, щодо якої поширюється ефект реалізації проекту стратегії. Треба звернути увагу на те, що стейкхолдери не отримують від цієї спільноти ніякої вигоди.

Теорія управління взаємодії зі стейкхолдерами доводить, що сприяння залученню груп стейкхолдерів буде мати позитивний ефект як на реалізацію основного виду діяльності, так і на стратегічне планування, реалізацію стратегії та проектів. Стейкхолдери можуть бути не тільки фінансовим чи ресурсним доповненням, але й також і джерелом новаторських ідей чи пропозицій, яких можна досягти методом налаштування партнерських відносин з ними. Інноваційний розвиток території також є одним із найважливіших напрямів розвитку територіальної громади, тому за таких факторів стейкхолдери – це надзвичайно цінний і важливий ресурс.

Щодо підходів у приватно-державному партнерстві, то за теорією польського вченого М. Grzybek [12], його основою є взаємодія стейкхолдерів, тобто суб'єктів, які мають певний вплив на активність суб'єктів господарювання. До таких суб'єктів відносять: робітників, власників та представників бізнесу, громадські організації, територіальні громади, ЗМІ тощо. Слід розуміти, що стейкхолдери на різних територіях будуть неоднорідними та матимуть свій певний вплив на ведення господарської діяльності,

тому їх розділяють за ступенем впливу. Стейкхолдери повинні постійно бути залученими до процесу реалізації діяльності, цілковитої інтеграції з певним суб'єктом, і за таких умов створюються певні загальні цінності. Наявність цих цінностей, загальних інтересів буде запобігати появі протиріч та конфліктів на їхній основі [12].

Сама організація є певним угрупованням стейкхолдерів, а її мета полягає в адмініструванні інтересів та потреб стейкхолдерів, тому за таких умов керівна ланка виконує декілька основних функцій, а саме:

- ✦ забезпечення функціонального стану організації;
- ✦ визначення та забезпечення бажань стейкхолдерів з подальшою можливістю їхнього залучення до процесів управління.

Згідно із системою міжнародних стандартів AA1000 AccountAbility [1], яка включає в себе принципи, стандарти залучення та забезпечення, модель управління стейкхолдерами визначається за певним списком принципів, а саме: інклюзивність, впливовість, відповідальність та суттєвість.

Стейкхолдери виявляються цінним ресурсом у будь-якому середовищі, за можливості співпраці з ними організація реалізує свою основну діяльність, при цьому ця цінність посідає своє місце на тактичному та стратегічному рівнях. Управління взаємодією стейкхолдерами в розрізі управління розвитком об'єднаних територіальних громад реалізується органами місцевого самоврядування, основою якого є система залучення стейкхолдерів. Процес розробки плану розвитку територіальної громади – це складний, тривалий і багатопрофільний процес.

Система залучення стейкхолдерів до процесу розвитку та забезпечення функціонування територіальних громад документує всі наявні моменти щодо взаємодії, оскільки їхня активність починається з початкового етапу просторового планування розвитку територіальної громади та продовжується протягом усього періоду реалізації розвитку територіальної громади. Акцент їхньої взаємодії робиться в розрізі визначення завдань і цілей, яких необхідно досягти шляхом взаємодії з кожним стейкхолдером або кожною групою стейкхолдерів. Таким чином, є можливість досягти консенсусу в інтересах усієї територіальної громади, окремих сегментів бізнесу та соціуму громади.

Необхідним моментом у процесі планування участі стейкхолдерів є врахування певних обставин, які будуть перешкоджати безпосередній роботі через механізми взаємовідносин і в результаті негативно відобразитися на кінцевому результаті. Такими факторами є:

- ✦ територіальна доступність і можливість до пересування;
- ✦ наявність телекомунікацій, мереж ІКТ;
- ✦ соціальні групи та їхні прошарки;

- ✦ неузгодженість інтересів або наявність протиріч. Ситуація, за якої інтереси різних груп відрізняються, буде негативно впливати на розвиток і буде ставити під загрозу реалізації планів.

Одним із інноваційних підходів до взаємодії зі стейкхолдерами визначено методологію Міжнародної асоціації громадської участі (IAP2) [13]. Основна мета їхньої роботи полягає в популяризації та реалізації практики участі громадськості та бізнесу шляхом професійної еволюції, сертифікації, стандартизації, створення систем цінностей, ключових починань і налаштування стратегічного партнерства. IAP2 за своєю методологією приводить обґрунтування ефективності взаємодії зі стейкхолдерами за певними напрямками, а саме:

- ✦ *повідомлення*, що передбачає забезпечення стейкхолдерів повною, збалансованою й об'єктивною інформацією, мета якої – повноцінне відображення чинного стану територіальної громади, аналіз її основних економічних показників, виділених пріоритетних напрямів;
- ✦ *висловлення пропозицій*, які будуть передбачати визначення всіх ідей стейкхолдерів відповідно до цілей, отримання результатів, визначення варіантів альтернативних рішень, що забезпечуватимуть урахування інтересів стейкхолдерів та подальшу успішну реалізацію розвитку;
- ✦ *приєднання*, що передбачає перманентну пряму участь стейкхолдерів упродовж усього процесу просторового планування, реалізації планів та проектів розвитку, щоб ураховувати та забезпечувати покрокове розуміння, обґрунтування їхніх основних питань, проблем та інтересів;
- ✦ *кооперація*, яка здатна передбачати інтеграцію зі стейкхолдерами для прийняття високоефективних рішень у процесі просторового планування та реалізації завдань для дослідження, розробки та реалізації альтернативних підходів та визначення бажаних позицій, ідей чи точок зору.

ВИСНОВКИ

Реалізація стратегії територіальної громади для забезпечення її сталого розвитку досягається за допомогою ефективних управлінських рішень органів самоврядування та взаємодії зі стейкхолдерами шляхом узгодження інтересів. Управління взаємодією може бути налаштовано шляхом прямої співучасті стейкхолдерів у реалізації стратегій і планів, що буде забезпечувати постійний зворотний зв'язок, вирішення спірних питань і підбір альтернативних варіантів реалізації.

Залучення стейкхолдерів та подальша взаємодія з ними в межах розвитку території формує потенціал для максимального позитивного ефекту реалізації стратегій, планів та проєктів. У межах компаній стейкхолдери мають схожі напрями дій, і вони можуть відрізнятися складом груп та основною діяльністю. Основою є інтерес, який виявляють стейкхолдери до процесу розвитку території. Для цього потрібно створювати модель, яка буде враховувати їхню взаємодію та інтереси. IAP2 дозволяє визначити дані аспекти та коригувати їх. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. AA1000. AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP-2018). URL: https://www.accountability.org/static/6b3863943105f2a5c4d5fc96affb750d/aa1000_accountability_principles_2018.pdf
2. AA1000. AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008). URL: <https://www.mas-business.com/docs/AA1000APS%202008%20Final.pdf>
3. AA1000. Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015). URL: <https://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf>
4. Aoki M. *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1984. 228 p.
5. Bowen D. J. et al. Systematic Review of Quantitative Measures of Stakeholder Engagement. *Clinical and Translational Science*. 2017. Vol. 10, Iss. 5. P. 314–336. DOI: <https://doi.org/10.1111/cts.12474>
6. Bryson J. M., Patton M. Q., Bowman R. A. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning*. 2011. Vol. 34. Issue 1. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>
7. Carroll A. B. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In book: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008. Ch. 2. P. 19–46. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
8. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication. *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
9. Freeman R. E. A Stakeholder Theory of Modern Corporations. In: *Ethical Theory and Business*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004. P. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.3138/9781442673496-009>
10. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984. 276 p.
11. Friedman A. L., Miles S. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: OUP Oxford, 2006. 362 p.
12. Grzybek M. Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu. URL: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>
13. International Association for Public Participation (IAP2). URL: <https://www.iap2.org/mpage/Home>

14. Roberts R. W., Mahoney L. Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research. *Business Ethics Quarterly*. 2004. Vol. 14. Iss. 3. P. 399–431. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq200414326>

REFERENCES

- “AA1000.AccountAbilityPrinciples2018(AA1000AP-2018)”. https://www.accountability.org/static/6b3863943105f2a5c4d5fc96affb750d/aa1000_accountability_principles_2018.pdf
- “AA1000. AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008)”. <https://www.mas-business.com/docs/AA1000APS%202008%20Final.pdf>
- “AA1000. Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015)”. <https://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf>
- Aoki, M. *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1984.
- Bowen, D. J. et al. “Systematic Review of Quantitative Measures of Stakeholder Engagement”. *Clinical and Translational Science*, vol. 10, no. 5 (2017): 314–336. DOI: <https://doi.org/10.1111/cts.12474>
- Bryson, J. M., Patton, M. Q., and Bowman, R. A. “Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit”. *Evaluation and Program Planning*, vol. 34, no. 1 (2011): 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>
- Carroll, A. B. “A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices”. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, ch. 2, 19–46. Oxford University Press, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Donaldson, T., and Preston, L. E. “The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication”. *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1 (1995): 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Freeman, R. E. “A Stakeholder Theory of Modern Corporations”. In *Ethical Theory and Business*, 56–65. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004. DOI: <https://doi.org/10.3138/9781442673496-009>
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.
- Friedman, A. L., and Miles, S. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: OUP Oxford, 2006.
- Grzybek, M. “Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu”. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>
- “International Association for Public Participation (IAP2)”. <https://www.iap2.org/mpage/Home>
- Roberts, R. W., and Mahoney, L. “Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research”. *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, no. 3 (2004): 399–431. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq200414326>