

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-3>

УДК 65.012

Тетяна ВЛАСЕНКО

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

ВИЗНАЧЕННЯ ПЛИВУ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні системи управління підприємствами можуть бути ефективними лише тоді, коли вони адаптовані до динаміки як зовнішнього, так і внутрішнього середовища бізнесу та забезпечують своєчасні зміни всіх процесів для реалізації нових проєктів, що використовують нові можливості або мінімізують загрози та ризики. Одним з постулатів концепції розвитку підприємства є збалансований облік інтересів та очікувань стейкхолдерів організації під час здійснення діяльності. Тому необхідна формалізація функцій та обов'язків щодо комунікації із зацікавленими сторонами, збору інформації та пріоритетів потреб стейкхолдерів. Взаємодія із зацікавленими сторонами має бути не разовою процедурою, а безперервним процесом, що супроводжує етапи планування, здійснення заходів і формування звітності. Очевидно, що навіть у компаніях, які не дотримуються цих принципів у своїх стратегіях, існують механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Виявлення зацікавлених сторін часто є недооціненим аспектом стратегічного планування стійкості та включає визначення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Менеджери компанії мають розуміти, які стейкхолдери здатні вплинути на її діяльність, і наскільки вони зацікавлені у її процвітанні. Цей крок дозволяє виявити первинну групу стейкхолдерів, інтереси яких мають ставитися у пріоритет, і, отже, їх слід залучати до процесів прийняття рішень для підприємства. Під час розроблення стратегії компанії варто ознайомитися з їхньою думкою, дати можливість брати участь у обговоренні управлінських питань. Оптимальна взаємодія одночасно з усіма стейкхолдерами досить складна і проблематична, адже відносини між стейкхолдерами часто важко описати кількісно – це нелінійні взаємозв'язки, які також одночасно перебувають у мережевій взаємодії з іншими агентами мережі. Знаходження оптимального балансу задоволення інтересів стейкхолдерів дозволить підприємству розробити оптимальний план поведінки. Результати ефективної роботи механізму управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами виражаються в економічних результатах – зростанні вартості бізнесу, оптимізації доходів, витрат, віддачі від інвестицій, і у результатах, які визначають успіх підприємств у майбутньому, – розвитку бренду, підвищенні моральної відповідальності співробітників, поліпшенні якості персоналу, який наймають, розвитку ефективної логістики, підвищенні стійкості бізнесу шляхом найкращого управління ризиками.

Ключові слова: стейкхолдери, підприємство, діяльність, взаємодія, вплив.

Tetiana VLASENKO

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

DETERMINATION OF THE FLOW OF INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS ON THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Modern enterprise management systems can be effective only when adapted to the dynamics of the external and internal business environment and ensure timely changes of all processes for implementing new projects that use new opportunities or minimize threats and risks. One of the postulates of the concept of enterprise development is a balanced accounting of the interests and expectations of the organization's stakeholders during the implementation of activities. Therefore, it is necessary to formalize the functions and responsibilities regarding communication with interested parties, gathering information, and prioritizing the needs of stakeholders. Interaction with interested parties should not be a one-time procedure but a continuous process accompanying the planning, implementation, and reporting stages.

Evidently, even in companies that do not follow these principles in their strategies, there are interaction mechanisms with stakeholders. Stakeholder identification is often an underappreciated aspect of strategic sustainability planning and involves identifying internal and external stakeholders. Company managers must understand which stakeholders can influence its activities and how interested they are in its prosperity. This step allows you to identify the primary group of stakeholders whose interests should be prioritized and, therefore, should be involved in the decision-making processes for the enterprise. During the development of the company's strategy, it is worth getting acquainted with their opinion, allowing participating in the discussion of management issues. Optimum simultaneous interaction with all stakeholders is quite complex and problematic because relations between stakeholders are often difficult to describe quantitatively - they are non-linear relationships simultaneously in network interaction with other network agents. Finding the optimal balance of satisfying stakeholders' interests will allow the company to develop an optimal behavior plan. The results of the effective operation of the mechanism of managing relationships with stakeholders are expressed both in economic consequences - an increase in business value, optimization of income, expenses, and return on investment, and in results that determine the success of enterprises in the future - brand development, increasing the moral responsibility of employees, improving the quality of personnel, which is employed, the development of efficient logistics, increasing the sustainability of the business through the best risk management.

Keywords: stakeholders, enterprise, activity, interaction, influence.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Бізнес існує у великому середовищі, і багато факторів впливають на нього прямо чи опосередковано. Кожна організація має своїх зацікавлених сторін, незалежно від її розміру, природи, структури та мети. Зацікавленими сторонами можуть бути будь-які фізичні або юридичні особи, які впливають і можуть бути піддані впливу діяльності компанії. У бізнес-середовищі зацікавлені сторони

поділяються на дві категорії: внутрішні зацікавлені сторони та зовнішні зацікавлені сторони. Внутрішні зацікавлені сторони – особи і сторони всередині організації. З другого боку, зовнішні стейкхолдери представляють зовнішні сторони, які впливають або зазнають впливу підприємницької діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій

Більшість інформації ми черпаємо від зарубіжних науковців (наприклад, американських, британських). Ідею теорії стейкхолдерів дослідив і описав у своїй монографії «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (1984 р.) професор ділового адміністрування Е. Фріман (E. Freeman) (університет Вірджинії) [1]. Фрімену (1984, 1999) приписували розробку теорії стейкхолдерів, а пізніше він розширив цю концепцію теорією конвергентних зацікавлених сторін, намагаючись пояснити організаційну динаміку.

Термін «стейкхолдер» активно використовують менеджери в різних царинах діяльності. Так, класифікацію стейкхолдерів на основі взаємних очікувань висвітлено в працях А. Аммарі [2], Ю. Герасименко [3]; підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління організацією – А. Котлик [4], О. Стрелкова [5].

У більшості наукових публікацій відображено досить загальні підходи до управління відносинами зі стейкхолдерами, частина містить лише витяги із зарубіжних публікацій (переважно американських та англійських авторів), не адаптовані до умов нашої країни.

Формулювання цілей статті

Мета статті – проаналізувати теоретичні аспекти впливу стейкхолдерів на розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу

Основними рушійними силами успішних програм стійкості є здатність організацій адаптуватися до змін в управлінні, економічних, екологічних і суспільних умовах. Процес починається з формулювання бачення та місії, аналізу поточних умов і наявних ресурсів, наявних програм і політики стійкості, а також визначення зацікавлених сторін як внутрішніх, так і зовнішніх.

У дослідженні [6] стейкхолдери поділені на внутрішніх (формально пов'язаних з фірмою, тобто менеджерів і співробітників) і зовнішніх (здатних впливати на діяльність організації). На думку авторів, перші заслуговують на більшу увагу, оскільки від них багато в чому залежить ступінь невизначеності середовища, у якому діє компанія.

У роботі [7] представлена модель виявлення стейкхолдерів, що дозволяє корпоративному менеджменту ефективніше задовольняти їхні інтереси. Модель включає такі характеристики:

- 1) вплив стейкхолдерів на організацію;
- 2) значення організації для стейкхолдерів;
- 3) легітимність відносин стейкхолдерів з організацією.

Автори дослідження [8], у якому модель була емпірично протестована, дійшли висновку, що вплив стейкхолдерів насамперед пов'язаний з їхньою роллю, що виражається у тому, які їхні вимоги керівництво компанії вважає пріоритетними. Пріоритетизація, своєю чергою, обумовлена тим, як стейкхолдери здатні «заохочувати» чи «карати» менеджмент [9].

Основний принцип взаємовідносин зі стейкхолдерами полягає в тому, що «компанія несе відповідальність за розвиток відносин з ними та максимізацію вартості для них, уникаючи будь-яких компромісів».

Перші теоретичні роботи, присвячені цій темі, поклали початок двом підходам до її розгляду: моральному та стратегічному.

Представники моральної (чи етичної) школи відстоюють нормативний погляд на діяльність організації на користь різних стейкхолдерів. Так, у роботі [10] проаналізовано спонукальні мотиви керівників малих і середніх підприємств (МСП) для впровадження практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Автори демонструють, що персонал компаній дотримується принципів КСВ насамперед через ті моральні уявлення, які поділяють власники бізнесу чи менеджмент.

Аналіз виробничого сектору показав, що етичні принципи керівництва можуть стимулювати ухвалення КСВ. Подібні висновки укладаються в русло концепції «морального ринку», у межах якого поведінка інвесторів і споживачів визначається їхнім сприйняттям етичної складової бізнесу. Автори недавнього дослідження [11] проаналізували публікації компаній зі списку Fortune 200 Twitter з точки зору висвітлення КСВ. Виявилось, що великі фірми частіше роблять зусилля в цьому напрямі під тиском моральних позицій, що виражаються впливовими стейкхолдерами в соціальних мережах.

Навпаки, стратегічна (чи управлінська) школа пропонує ефективну організаційну структуру аналізу розкриття ESG-інформації. За допомогою цього інструменту компанії можуть маніпулювати сприйняттям зовнішніх стейкхолдерів для досягнення своїх цілей, тобто займатися «грінвошингом».

Згідно зі «Стандартом взаємодії із заінтересованими сторонами» (AA1000SES), розробленим Інститутом Account Ability, в основі такої взаємодії мають лежати три принципи:

1) суттєвість – організація має точно знати, хто (може бути) зацікавлений у результатах її діяльності і які спільні інтереси слід вважати значущими для неї;

2) повнота – від організації очікується розуміння поглядів, потреб, побоювань тощо зацікавлених сторін;

3) реагування – організація має послідовно реагувати на суттєві питання, що стоять перед зацікавленими сторонами та самою організацією.

Реалізація викладених вище принципів і цілей потребує від компанії ретельного аналізу стейкхолдерів, який складає основу такого виду діяльності, як стейкхолдер-менеджмент. Ця діяльність, як правило, реалізується через систему етапів:

1) ідентифікація груп стейкхолдерів;

2) збір актуальної інформації, фіксація та оцінювання очікувань та інтересів кожної групи стейкхолдерів;

3) визначення мети майбутньої взаємодії зі стейкхолдерами;

4) виявлення сильних і слабких сторін у роботі з групами стейкхолдерів;

5) вибір стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами і на цій основі визначення перспективних довгострокових напрямів подальшого розвитку організації;

6) реалізація та оцінювання ефективності стратегії управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Основним завданням стейкхолдер-менеджменту є створення сприятливих умов для ведення діяльності організації, що передбачає цикл послідовних дій, які дозволять:

1) оцінити поточний стан відносин зі стейкхолдерами;

2) проаналізувати причини поточного стану;

3) розставити пріоритети і реалізувати заходи щодо покращення стейкхолдерської взаємодії [12]

(табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів

Основа для порівняння	Внутрішні стейкхолдери	Зовнішні стейкхолдери
Значення	Особа та сторони, які є частиною організації, відомі як внутрішні зацікавлені сторони	Сторони або групи, які не є частиною організації, але на які впливає її діяльність, називаються зовнішніми зацікавленими сторонами
Характер впливу	Прямий	Непрямий
Хто вони?	Вони служать організації	На них впливає робота організації
Працюють на підприємстві	Так	Ні
Відповідальність компанії перед ними	Основна	Вторинна
Включає	Працівників, власників, раду директорів, менеджерів, інвесторів тощо	Постачальників, клієнтів, кредиторів, клієнтів, посередників, конкурентів, суспільство, уряд тощо.

Внутрішні стейкхолдери – це особи чи групи, які беруть участь в управлінні компанією. Вони можуть впливати і можуть перебувати під впливом успіху чи невдачі суб'єкта, оскільки вони зацікавлені в організації. Основні зацікавлені сторони – друга назва внутрішніх зацікавлених сторін.

Внутрішні зацікавлені сторони націлені на надання послуг компанії. На них сильно впливають рішення, продуктивність, прибутковість та інші види діяльності компанії. За відсутності внутрішніх зацікавлених сторін організація не зможе вижити в довгостроковій перспективі. Тому вони мають великий вплив на компанію. Крім того, вони є тими, хто знає всі секрети та внутрішні справи організації. Нижче наведено перелік внутрішніх зацікавлених сторін:

- Співробітники: група людей, які працюють у компанії за винагороду.
- Власники: особа або група, яка володіє організацією. Вони можуть бути партнерами, акціонерами тощо.
- Рада директорів: це група осіб, яка керує зареєстрованою компанією. Їх обирають члени компанії на загальних зборах (загальних річних зборах).
- Менеджери: особи, які керують певними відділами, називаються менеджери. Наприклад, менеджер з продажу, генеральний директор тощо.
- Інвестори: особа або група, які вкладають свої гроші в організацію, є інвесторами.

Зовнішні зацікавлені сторони – це ті зацікавлені сторони, які не входять до складу керівництва, але на них опосередковано впливає робота компанії. Вони є зовнішніми сторонами, які є частиною бізнес-середовища. Їх також називають вторинними зацікавленими сторонами. Вони є користувачами фінансової інформації компанії, щоб знати про її ефективність, прибутковість і ліквідність.

Зовнішні зацікавлені сторони не беруть участі в повсякденній діяльності організації, але дії компанії впливають на них. Вони мають справу з компанією зовні. Вони не мають уявлення про внутрішні справи компанії. Нижче наведено перелік зовнішніх зацікавлених сторін:

- Постачальники: вони надають вхідні дані для організації, наприклад, сировину, обладнання тощо.
- Клієнти: їх вважають «королями» бізнесу, тому що вони споживають продукт.
- Кредитори: це фізична особа, банк або фінансова установа, яка надає кошти організації.
- Клієнти: це сторони, з якими компанія працює та надає свої послуги.
- Посередники: це маркетингові канали, які створюють зв'язок між компанією та клієнтами, такими як оптовики, дистриб'ютор, роздрібний продавець тощо.
- Конкуренти: це суперники, які конкурують з організацією за ресурси та ринок.
- Суспільство: фірма також несе відповідальність перед суспільством, оскільки підприємство використовує її цінні ресурси.
- Уряд: фірма керується та контролюється державними правилами та постановами, наприклад, вона має сплачувати податки та збори, які стягуються з бізнесу.

Науковиця пропонує «здійснювати ідентифікацію стейкхолдерів та оцінку їхнього впливу за такими параметрами: ресурсоутворювальний потенціал – можливість впливу стейкхолдерів на ресурсне забезпечення підприємства; владний потенціал – можливий рівень та сфера впливу точок зору та/або дій стейкхолдерів на управлінські рішення менеджерів підприємства» [3].

Враховуючи зазначені параметри, варто об'єднати стейкхолдерів «у чотири рольові категорії:

- «відповідальні стейкхолдери» (власники, персонал) – безпосередньо впливають на управлінські процеси та інших стейкхолдерів, маючи водночас великий ресурсоутворювальний потенціал;
- «ділові партнери» (споживачі, інвестори, постачальники) – впливають на якість управлінських рішень менеджерів підприємств через ділову співпрацю, що сприяє формуванню репутаційного капіталу і набуттю конкурентних переваг; ресурсоутворювальний потенціал – межує між середнім і високим (залежно від специфіки стейкхолдера);
- «спостерігачі» (конкуренти) – оцінюють управлінський успіх підприємств за рівнем конкурентних позицій, визначаючи «слабкі місця», відповідно, ресурсоутворювальний потенціал і сила їхнього впливу – низькі (за умови прозорих «правил гри»);
- «інститути регулювання» (територіальні громади, органи державної влади) – створюють платформу для прийняття конструктивних управлінських рішень і підвищення репутації; ресурсоутворювальний потенціал – низький» [4].

Загалом визначення стейкхолдери, залежно від сфери застосування, категорично не відрізняються, а залежать лише від складу цих самих осіб, які виявляють спільні риси для операційного та корпоративного управління – свій вплив і зацікавленість (рис. 1). Так, наприклад, орієнтуючись на операційне управління, залучення клієнтів до розроблення продукту позитивно впливає на результат і залежить від гнучкості клієнтів, яка поділяється на реактивну, проактивну та коактивну та залежить від розвитку інформаційної структури та культури [13].

Зважаючи на відмінності цілей і відносин зацікавлених сторін, виникає ефект «асиметрії», що виявляється в тому, що одні зацікавлені сторони важливіші для організації чи іншого об'єкта. Відповідно, «асиметрія» залежить від прояву стейкхолдерів. Унаслідок виявлення сутностей змісту понять визначено класифікацію орієнтації стейкхолдерів на інтереси та вплив щодо організації (або іншого об'єкта): інтереси стейкхолдерів від результатів праці; вплив стейкхолдерів на мету; вплив стейкхолдерів на результати праці; вплив стейкхолдерів на політику організації; вплив стейкхолдерів на процеси організації; вплив стейкхолдерів на стратегію організації.

Впровадження стратегій стійкості та розвитку в організації забезпечує безперервність зусиль незалежно від змін керівництва. Процес планування стратегічної стійкості є інструментом для багаторівневого залучення зацікавлених сторін задля визначення пріоритетів для довгострокових цілей та встановлених ініціатив. Крім того, він надає призначеним адміністраторам, менеджерам, персоналу та співробітникам чітке відчуття власника, ідентифікуючи та залучаючи внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, результат і цільове чемпіонство стратегічних цілей і контрольних показників для очікуваних результатів. Функція відповідальності та уваги організації полягає в тому, щоб створити чітку зосередженість на результатах, здатність коригувати елементи за необхідності та почуття власності для досягнення довгострокових цілей.

Стійка стратегія гарантує, що весь персонал, обрані та призначені посадові особи місцевих органів влади та зовнішні зацікавлені сторони, включаючи жителів громади, підприємства, підрядників, постачальників і партнерів, знають про довгострокові стратегічні цілі, які переслідує організація.

Організації, які мають найбільший імпульс для просування стратегічного планування, залучають увесь персонал, менеджерів, посадових осіб, які є внутрішніми зацікавленими сторонами, і всі зовнішні зацікавлені сторони.

Крім того, встановивши кроки щодо розвитку, організація демонструє зобов'язання досягти цих цілей і створює бачення організації, яка вдосконалюється та розвивається. Після того, як довгострокові цілі, погляди, місія та цілі організації сформульовані через її стратегічне планування, організація зобов'язана отримати та досягти конкретних результатів. Щоб визначити потреби організації, а також визначити та реалізувати відповідні проекти та програми, процес планування охоплює участь різних підрозділів і стейкхолдерів.

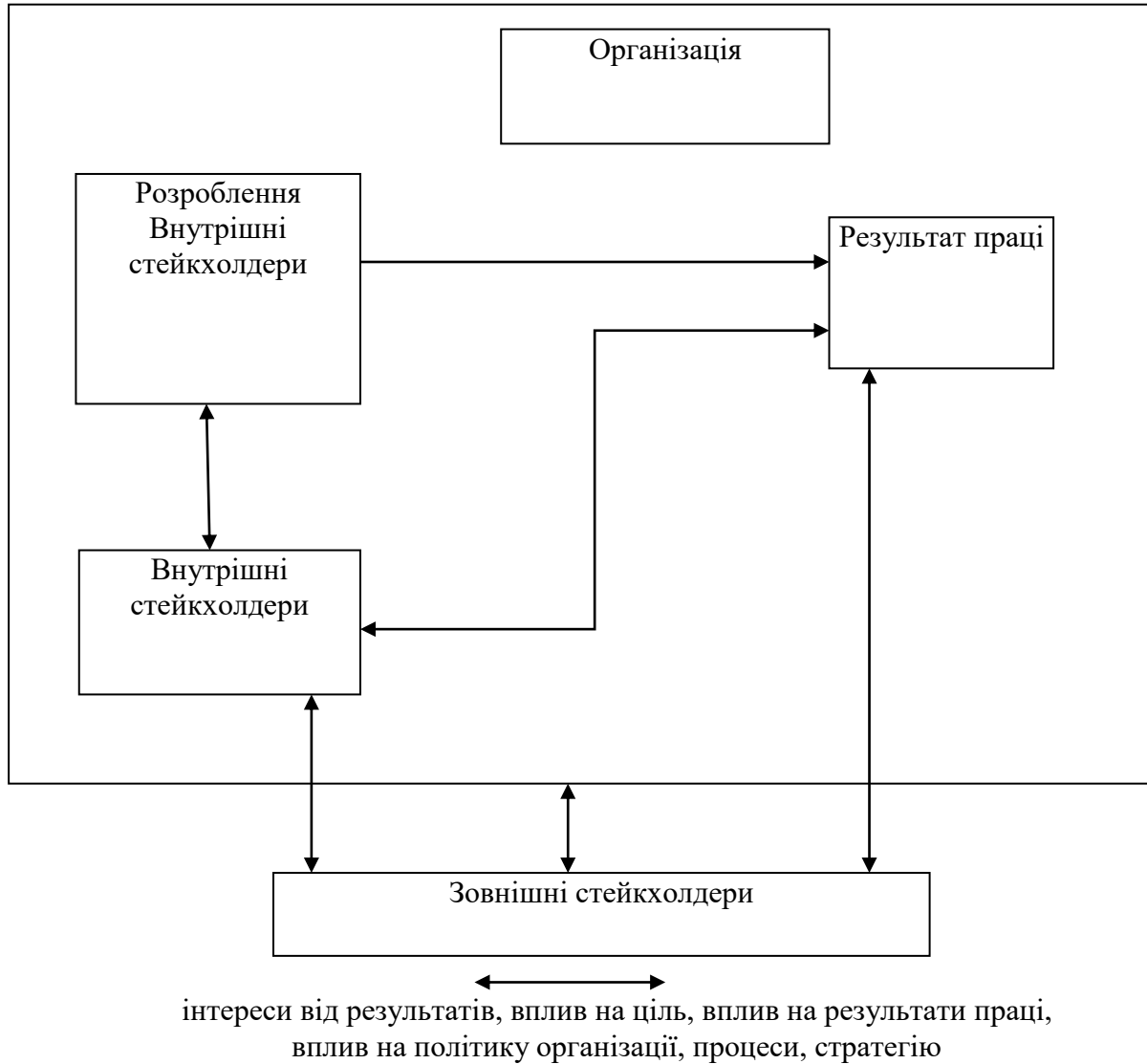


Рис. 1. Взаємодія стейкхолдерів організації

Оскільки кожне підприємство стикається зі своїми унікальними викликами та має зацікавлених сторін, підходи необхідно скоригувати відповідно до цих особливостей. Без визнання потреб і відповідної групи зацікавлених сторін стратегії стійкості можуть дати збій і зрештою провалитися.

Оцінювання ефективності стратегії взаємодії із стейкхолдерами забезпечує менеджерів зворотним зв'язком про реальні результати процесу та за необхідності дозволяє ухвалювати рішення щодо коригування дій. Оцінювання ефективності управління може бути виконана на базі моделі «рівня зрілості менеджменту стейкхолдерів».

Спочатку визначається ієрархія потреб для кожної групи стейкхолдерів, потім їх конкретне втілення (очікувані результати) та індикатори досягнення цих результатів у часі. У встановлені терміни проводять контроль ступеня задоволення кожного стейкхолдера і результати візуалізують.

Результати ефективної роботи механізму управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами виражаються як в економічних результатах – зростанні вартості бізнесу, оптимізації доходів, витрат, віддачі від інвестицій, і у результатах, які визначають успіх підприємств у майбутньому – розвиток бренду,

підвищення моральної відповідальності співробітників, поліпшення якості персоналу, який наймають, розвиток ефективної логістики, підвищення стійкості бізнесу шляхом найкращого управління ризиками.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Для підвищення добробуту сучасного підприємства необхідна оптимізація відносин з різними стейкхолдерами, відносини між якими нелінійні та найчастіше залежні. Це ставить перед менеджерами підприємства завдання розробити таку стратегію розвитку, яка забезпечить оптимальний баланс інтересів.

Література

1. Freeman R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
2. Ammari A.O. (2012). Klyasyfikatsiya steykkholderiv na osnovi vzayemnykh ochikuvan. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy, 8(134), 150–155
3. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ, 1 (87), 2019, 9–16. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)
4. Котлюк А.В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством. Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку, 2014 102–106. <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/05may2014/19.pdf>
5. Стрелков О. Розвиток підприємництва через урахування інтересів стейкхолдерів, Схід:економічні науки, 6 (146), 2016 49–55. http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Skhid_2016_6_9.pdf
6. Harrison J.S., St. John C.H. Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases, Boston, MA: Cengage Learning, 1997
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 1997. 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
8. Parent M.M., Deephouse D.L. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. Journal of Business Ethics, 75(1), 2007, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>
9. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 1997 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
10. Chelliah T.D., Chelliah M.K., Jaganathan M. Adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from Malaysian SMEs. Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 33(4), 2017 174–189. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2017-3304-11>
11. Saxton G.D., Ren C., Guo C. Responding to diffused stakeholders on social media: Connective power and firm reactions to CSR-related twitter messages. Journal of Business Ethics, 2021 172(2), 229–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04472-x>
12. Санлайф К. Стейкхолдер-менеджмент: завдання та вплив. URL: <http://surl.li/butiw>.
13. Huang P.Y., Niu B., Pan S.L. Platform-based customer agility: An integrated framework of information management structure, capability, and culture. International Journal of Information Management. 2021. p. 102.

References

1. Freeman R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
2. Ammari A.O. (2012). Klyasyfikatsiya steykkholderiv na osnovi vzayemnykh ochikuvan. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy, 8(134), 150–155
3. Herasymenko Yu.V. Identyfikatsiia steikkholderiv pidpryyemstva ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt. Visnyk ZhDTU, 1 (87), 2019, 9–16. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)
4. Kotliuk A.V. Pidkhody do vrakhuvannya interesiv steikkholderiv u protsesi upravlinnya pidpryyemstvom. Ekonomika: suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku, 2014 102–106. <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/05may2014/19.pdf>
5. Strelkov O. Rozvytok pidpryyemnytstva cherez urakhuvannya interesiv steikkholderiv, Skhid:ekonomichni nauky, 6 (146), 2016 49–55. http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Skhid_2016_6_9.pdf
6. Harrison J.S., St. John C.H. Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases, Boston, MA: Cengage Learning, 1997
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 1997. 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
8. Parent M.M., Deephouse D.L. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. Journal of Business Ethics, 75(1), 2007, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>
9. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 1997 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>

-
10. Chelliah T.D., Chelliah M.K., Jaganathan M. Adoption of corporate social responsibility: Empirical evidence from Malaysian SMEs. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 33(4), 2017 174–189. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2017-3304-11>
 11. Saxton G.D., Ren C., Guo C. Responding to diffused stakeholders on social media: Connective power and firm reactions to CSR-related twitter messages. *Journal of Business Ethics*, 2021 172(2), 229–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04472-x>
 12. Sanlaif K. Steikholder-menedzhment: zavdannia ta vplyv. URL: <http://surl.li/butiw>.
 13. Huang P.Y., Niu B., Pan S.L. Platform-based customer agility: An integrated framework of information management structure, capability, and culture. *International Journal of Information Management*. 2021. p. 102.