

16. Kuznetsova A.I. Infrastructure: Questions of theory, methodology and applied aspects of modern infrastructure development. Geo-economic approach. Izd. 3rd - M.: KomKniga, 2013. - 456 pp. [in Russian]

17. Timofeeva G.V. Development of the Integral Infrastructure of the AIC of Russia: Trends and Mechanisms [monograph]. / GV Timofeeva [sci. Ed. O.V.Inshakov] - Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Volgograd State. un - Volgograd, Izd-v VSU, 2005. - 384 pp. [in Russian]

18. Meier, G., Seers D. (eds.). Pioneers in Development. New York: Oxford University Press for the World Bank. - 1984 - 372 p. [in English]

Стаття надійшла до редакції 18.12.2017р.

УДК 338.242

Потапенко Д.О.,

здобувач

ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP ACCORDING TO THEORY OF STAKEHOLDERS

Potapenko D.,

Postgraduate student,

in "Kyiv National Economic
Vadym Hetman University»

АНОТАЦІЯ. Усвідомлення інтересів всіх зацікавлених сторін дозволяє підвищити імовірність успіху проєктів державно-приватного партнерства, знизити непродуктивні втрати, пов'язані з конфліктами або вибором сторін, що мають неадекватні інтереси або нездатні виконати свої зобов'язання. Досягнення певних компромісів виправдане заради спільних інтересів, тому можлива фаза пристосування учасників один до одного для узгодження інтересів. Сукупність зацікавлених сторін в ідеалі має перетворитися з конгломерату на нову органічну цілісність, всередині якої можуть виникати суперечності, але вони будуть врегульовані на користь всіх учасників. В проєктах ДПП важливо створити здорову «коаліцію впливу» (не змови заради прибутків за рахунок держави).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: державно-приватне партнерство, державна політика, зацікавлені сторони, економічні інтереси, конфлікти інтересів.

ABSTRACT. Understanding interests of all stakeholders can increase the likelihood of success in public-private partnership projects, by eliminating unproductive losses associated with conflict or unfavourable selection of the parties that have inadequate engagement, or failing to fulfill their obligations. Achievement of trade-offs is justified for the realisation of common interests, therefore there is a need in phase of mutual accustoming participants to each other for the coordination of interests. The totality of interested parties, ideally, should turn from a conglomerate to a new organic integrity, within which contradictions may be revealed, but could be settled for the benefit of all participants. In PPP projects, it is important to create a healthy "coalition of influence" (not conspiracy for the sake of profit at the expense of the state).

KEY WORDS: public-private partnership, state policy, stakeholders, economic interests, conflicts of interests.

Постановка проблеми. Державно-приватне партнерство (ДПП) представляє перспективний, але не використаний належною мірою механізм реалізації національної політики інноваційного розвитку економіки України. Завдяки об'єднанню зусиль бізнесу та держави досягається синергетичний ефект, коли кожний учасник органічно доповнює один одного, але за умови гармонізації інтересів сторін. ДПП представляє міжпредметний об'єкт дослідження для різних галузей знань, однак саме економічна теорія має надати ту ідеологічну платформу, на якій суспільство побудує найбільш прийнятну з урахуванням специфіки національної економіки модель стосунків держави та приватного бізнесу. Теорія зацікавлених сторін є однією з ключових для розробки державної політики в економіці будь-якого рівня розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Державно-приватне партнерство є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, слід відзначити фундаментальні праці українських економістів Безбах Н.В. [1], Брайловського І. А. [2], Запатріної І. В. [3], Єфименко Т. І. [4], Підгайця С. В. [5], Сімак С. В. [6], Сімсон О. Е. [7], Шелепницького П. І. [8], які детально дослідили економічні, фінансові та організаційні аспекти партнерства в Україні. Разом з тим, потребують

наукового аналізу причини того, що на практиці багато проектів ДПП зазнають невдачі, супроводжуються конфліктами інтересів та корупцією.

Розгляд теоретичних засад дослідження ДПП звичайно проводять з позиції теорій трансакційних витрат, агент-принципал, конфліктів та недосконалих контрактів, а деякі автори – з точки зору теорії зацікавлених сторін. Теорія зацікавлених сторін (або іноді вітчизняні вчені її часто називають «теорією стейкхолдерів») розроблена для методологічного забезпечення стратегічного управління в корпораціях. Взагалі поняття «зацікавленої сторони» вперше згадується у доповіді Стенфордського дослідницького інституту у 1963 р., але основною роботою вважається монографія американського економіста Р. Е. Фрімена 1984 р., нове видання якої вийшло у 2010 р. [9], у 1990-2000 роках він публікував серію статей на тему «стейкхолдерів» [10; 11], і на сьогодні залишається всесвітньо визнаним основоположником інституціоналізму в даному питанні. Величезний обсяг наукової літератури на цю тему можна розділити на нормативний і інструментальний напрями. Нормативний підхід визначає, що повинен зробити кожний зацікавлений учасник на основі етичних рамок. Інструментальні дослідження намагаються перевірити, наскільки успішні організації, які більш чутливі до зацікавлених сторін, у досягненні корпоративних цілей. Водночас залишаються іще не вирішеними питання координації дій зацікавлених сторін при виборі форми партнерства при реалізації пріоритетних напрямів стратегічних змін

Мета статті полягає у застосуванні ключових положень теорії зацікавлених осіб для розуміння природи державно-приватного партнерства в інноваційній сфері економіки.

Викладення основного матеріалу. Згідно Р. Е. Фрімана, стейкхолдери – це будь-які індивіди, групи або організації, які здійснюють суттєвий вплив на схвалювані фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень [9, с. 25]. Згодом, Фрімен зазначив, що метою його дослідження є простежити розвиток ідеї «зацікавлених сторін» або «управління

зацікавленими сторонами» або «управління для зацікавлених сторін» або «капіталізм зацікавлених сторін» [10].

Це теорія організаційного менеджменту та ділової етики, яка стосується моралі та цінностей в управлінні організацією. В теорії зацікавлених сторін визначають певну компанію, яка надає послуги або виготовляє продукти. Проте, ДПП відрізняється від звичайних моделей створення благ суб'єктами господарювання. Партнерство реалізується як симбіоз зусиль державного та приватного секторів, оформлених певними договірними відносинами, з розподілом ризиків, відповідальності і прибутків. Проект ДПП можна краще описати як складну систему з основними і другорядними зацікавленими сторонами. Тому в даному випадку ДПП представляє мережеву структуру.

Зацікавлених сторін по відношенню до кожної корпорації поділяють на внутрішніх та зовнішніх. До внутрішніх відносяться власники, керівники і персонал компанії; зовнішніми вважаються всі сторони, які формують оточення даної фірми (замовники, постачальники, органи регулювання, саморегулюючі організації, кредитори, громадськість), зацікавлені в діяльності компанії. Зацікавлені сторони поділяють по ступеню їх впливу на витрати і доходи корпорації. Кожна заінтересована в корпорації сторона має власні економічні інтереси, очікувану економічну вигоду від діяльності фірми.

Відправним пунктом для всіх шкіл теорії зацікавлених сторін є ідентифікація зацікавлених сторін. Такі сторони можна поділити за ступенем суттєвості на первинні і вторинні. До вторинних входять сторони, які відчують на себе вплив проекту (отримують кінцеву вигоду, ефект від реалізації). Первинні зацікавлені сторони мають значний вплив на виживання організації, тоді як вторинні зацікавлені сторони - це ті, хто впливає або піддається впливу фірми, але не займається операціями з корпорацією та не є суттєвими для його виживання.

Е. Фрідман і С. Майлз ідентифікують зацікавлених осіб залежно від того, сумісні чи несумісні суттєві інтереси або чи існує гармонія між

цінностями фірми та зацікавлених сторін, чи є відносини між ними необхідними чи випадковими з точки зору договірної форми [12].

Основна проблема започаткування проектів партнерства полягає у визначенні зацікавлених сторін (Рис. 1). Це дозволяє чітко поставити цілі проекту та розрахувати потреби у фінансових, ресурсах і джерела таких ресурсів, призначити найбільш відповідних, прийнятних зацікавлених сторін, відповідальних за управління стосунками з виявленими зацікавленими сторонами.



Рис. 1. Зацікавлені сторони ДПП в інноваціях. Складено автором.

Вище наведену схему слід розглядати як мережу, тобто переплетіння інтересів всіх сторін, де між елементами існують прямі або опосередковані зв'язки. Завдяки визначенню цілей та бажаних результатів державний орган може забезпечити досягнення вимог проекту і таким чином захистити інтереси широкої громадськості. Таким чином, за державою стоїть суспільство, яке також має інтереси. Державний орган виконує одночасно або на різних етапах проекту ДПП кілька ролей: визначення критеріїв прийнятності бізнесу для партнерства, очікуваних результатів та строків виконання; планування та виконання процесу закупівель послуг, робіт і управління контрактами, зв'язки із громадськістю та співпраця із спеціально створеною структурою проекту. Разом з тим, державний орган підзвітний уряду країни.

Таким чином, потрібна більш конкретна модель для визначення впливу зацікавлених сторін, яка уможливорює розподіляти відповідальність та підзвітність перед зацікавленими сторонами. Теорія зацікавлених сторін дає можливість розглядати конфлікти інтересів та їх врегулювати.

Традиційно приватний сектор мотивований на прибуток, а отже, має різні сприйняття, ніж державний сектор, що зазвичай прагне поліпшити суспільний добробут. Важливо знайти спільні інтереси зазначених сторін. Оптимальним засобом може бути договір сторін. У інноваційних проектах ДПП дуже часто створюється додатковий господарський суб'єкт, що координує розвиток партнерства.

Основними зацікавленими сторонами є державні органи та спеціально створені для конкретного проекту підприємства (або юридичні особи), а також його засновники (учасники). Всі інші зацікавлені сторони можуть бути визначені як похідні. Орган державного сектора безпосередньо залучається як замовник та спонсор певної частини витрат на реалізацію проекту. Однак держава в широкому розумінні є регулятором підприємницької діяльності, реєструє, контролює, дозволяє, а також постачає певні ресурси для проектів ДПП. Держава керується міркуваннями цінності, які може отримати за гроші, від економії витрат бюджету, поліпшення якості послуг та соціальних і суспільних переваг.

В проектах ДПП виправдано створення консорціуму організацій, які спільно працюють через проектну компанію, яку часто називають структурою спеціального призначення (в західних країнах – *special purpose vehicle, SPV*) або проектною компанією. Це комерційна організація, створена консорціумом спеціально для цілей реалізації проекту та відповідальна за створення, фінансування та доставку певної цінності. Така структура веде переговори та укладає договори щодо фінансування, проектування, будівництва, управління та експлуатації об'єкта з державним органом. Учасники партнерства укладають договір між собою та SPV, а не прямі контракти з покупцем (споживачем). Таким чином, це дозволяє

постачальнику об'єднати рішення та спеціальні навички, необхідні на різних етапах проекту. Все це сприяє досягненню економії на масштабі, реалізації інновацій та розподілу ризиків. Цей консорціум традиційно включає фінансуючі сторони та підрядників.

Коло кредиторів для ДПП охоплює банки, інфраструктурні фонди, інституційних та приватних інвесторів, а їхні інтереси зосереджені на послідовному поверненні інвестицій. Однак після глобальної фінансової кризи 2007-2008 років, наступних боргових криз 2011-2012 років, запровадження нових правил банківської діяльності ускладнили отримання боргового фінансування. Тому в багатьох країнах розвивають державне фінансування ДПП, як пріоритетне на початкових фазах проектів. Кількість кредиторів на вже обмеженому ринку зменшилася, що впливає як на забезпечення боргу, так і на кредитування інвесторів.

Підрядники включають агентів з проектування та будівництва, управління об'єктами. Хоча багато хто з цих підрядників можуть бути учасниками спеціальної структури проекту, їх повноваження покладаються на забезпечення та передачу активу. Як правило, їхні ролі та обов'язки включають співробітництво з державною адміністрацією та іншими зацікавленими сторонами SPV для проектування та будівництва об'єкта. Ці підрядники, як правило, мають короткострокові цілі: прагнуть максимально збільшити прибуток та гнучкість переходу на інші проекти після будівництва. На відміну від традиційних закупівель, ДПП набуває більшого значення для операційних підрядників. Роль підрядника, що забезпечує управління об'єктом, полягає у забезпеченні нормальної роботи готового об'єкту, ефективний життєвий цикл функціонування активу.

Визначення зацікавлених сторін проекту є процесом виявлення всіх людей і організацій, на які буде впливати проект, і документування значущої інформації щодо їх інтересів, залучення та впливу на успіх проекту.

Підготовка проекту ДПП обов'язково має включати аналіз зацікавлених сторін, а у на наступних фазах – моніторинг. Для цього державний орган,

ініціатор проекту ДПП, повинен визначити потенційних і заявлених стейкхолдерів, скласти профіль кожного з них та зрозуміти взаємодію між ними. Такій профіль має містити оцінку силу впливу сторони на успіх проекту та рівень зацікавленості. Це дає змогу зрозуміти лобіювання інтересів у партнерстві та передбачити реакцію сторін на зміну середовища проекту. Результатом буде комплексна картина вад і переваг кожної сторони та заходи, спрямовані на реалізацію таких переваг і усунення або послаблення вад.

Результати аналізу ми пропонуємо відображати в графічній формі у вигляді комбінації впливу сторін на проект, з одного боку, та впливу організаторів (державного органу) проекту на ці сторони (Рис. 2).

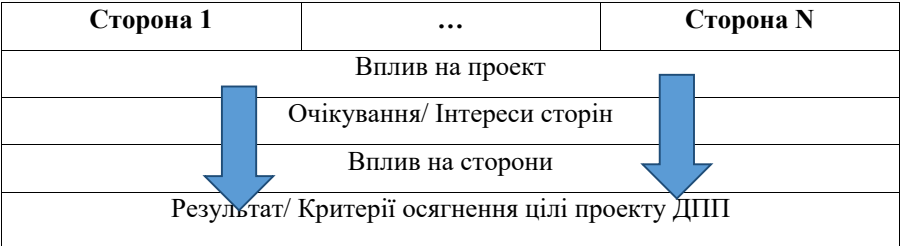


Рис. 2. Оцінка взаємного впливу сторін в проектах ДПП. Складено автором.

Оцінка впливу може бути використана для стратегічного управління проектом партнерства. Після проведення оцінки доцільно сформулювати набір вимог щодо моделі управління проектом, вимог до продукту, якості проекту, результативності проекту.

Зв'язки між зацікавленими сторонами не є однобічними, це переплетіння інтересів на різних фазах реалізації проекту ДПП. На додаток до довгострокових домовленостей існують також стосунки в середині кожного блоку зацікавлених сторін. Ці вторинні відносини включають взаємодію в межах SPV, а також між учасниками SPV. Використання теорії зацікавлених сторін дозволяє керівникам бізнесу та державних органів розуміти філософію партнерства, попереджати конфлікти, так щоб організація могла б оцінювати та відповідати на виклики зовнішнього

середовища. Ця теорія дозволяє відійти від традиційної стратегії стратегічного управління, яка розглядала лише акціонера як домінуючого зацікавленого учасника фірми. Результатом є більш чітке уявлення про ділову етику, корпоративну соціальну відповідальність та екологію. Таким чином, ми відкидаємо єдину координаційну організацію та розглядаємо всі зацікавлені сторони, які виявляють свої інтереси в мережі зацікавлених сторін (про що свідчать зв'язки з іншими учасниками). Крім того, використання теорії зацікавлених сторін для ДПП підкреслює наявність двосторонніх інтересів між партнерством та іншими учасниками. Таке розмежування є необхідним, оскільки успішне врядування, ймовірно, стабільне, якщо воно покладається на завдання гармонізації інтересів ключових поточних та майбутніх зацікавлених сторін.

В рамках ДПП відносини між зацікавленими сторонами нами визначаються як основне джерело поганої ефективності проектів. Державні органи можуть використовувати методи управління зацікавленими сторонами: встановлення партнерських зв'язків та координація дій, захист організації (проекту) від невизначеності середовища, включаючи усунення бюрократичних бар'єрів, нівелювання корупційних ризиків, сприянні впровадженню результатів проекту, фінансова підтримка кредитами, грантами і гарантіями, організаційне забезпечення, маркетингове дослідження, захист інтелектуальної власності. Такі захисні заходи сприяють пом'якшенню стресів, що виникають у взаємодії проекту ДПП із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1

Критерії досяжності цілей проектів ДПП з позиції його зацікавлених сторін:

Зацікавлена сторона	Критерії (цільові параметри)	Зв'язки з іншими критеріями
Суспільство, регіональна громада	Економічна стабільність Якісні товари, послуги Робочі місця, добробут	(4, 5)
Державні органи	Соціальна стабільність Надходження від податків	(1, 2, 6)

Приватні підприємства-інвестори	Окупність інвестицій Інноваційні продукти та технології Лідерство на ринку	(1, 2, 5)
Дослідницькі колективи	Замовлення на НДР Наукові результати Впровадження наукових розробок	(2, 3, 7)
Підрядники, постачальники	Доходи від продажу продукції/робіт	(2, 5)

Складено автором.

Перелік наведених у табл. 1 показників не є вичерпним, і може бути розширеним або звуженим для конкретних проєктів. Загальним залишається методологічний принцип, відповідно до якого для кожного з учасників партнерства визначаються властиві йому інтереси, що відображаються у показниках, після чого проводиться узгодження в реалізації інтересів.

В процесі стратегічного управління проєктами ДПП відносини між зацікавленими сторонами можуть трансформуватися від партнерства до конкуренції і конфліктів. У рамках проєктів ДПП можуть виникати конфлікти: (1) довгострокових і короткострокових цілей; (2) економічної і соціальної ефективності проєкту; (3) конкуренції і співпраці; (4) модернізацією і скорочення робочих місць; (5) лідерством і субординацією. Наприклад, діяльність в сфері науково-дослідних робіт звичайно вигідна для фірми, оскільки вона забезпечує її новим продуктом і новою технологією. Однак фінансова вигода від досліджень може з'явитися через кілька років, хоча витрати на неї потрібні безпосередньо в даний час. Тому керівники бізнесу можуть бути зацікавлені в скороченні витрат на дослідження для підвищення поточного прибутку, що загрожує зниженням конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Існує набір способів запобігання конфліктів, що вигідніше від їх подолання. Для цього використовують вплив на учасників партнерства комбінацією заходів заохочування та покарання. Учасники мають розуміти загрозу порушення домовленостей та зиску від їх виконання. Важливим є пошук умиротворення груп завдяки задоволенню їх обґрунтованих вимог та

ідентифікації потреб учасників. Ефективними способами гармонізації є створення мережних структур на зміну ієрархічній структурі.

Висновки. Таким чином, усвідомлення інтересів всіх зацікавлених сторін дозволяє підвищити імовірність успіху проектів ДПП, знизити непродуктивні втрати, пов'язані з конфліктами або вибором сторін, що мають неадекватні інтереси, нездатні виконати свої зобов'язання. Досягнення певних компромісів виправдане заради спільних інтересів, тому можлива фаза пристосування учасників один до одного для узгодження інтересів. Сукупність зацікавлених сторін в ідеалі має перетворитися з конгломерату на нову органічну цілісність, всередині якої можуть виникати суперечності, але вони будуть врегульовані на користь всіх учасників. В проектах ДПП важливо створити здорову «коаліцію впливу» (не змови заради прибутків за рахунок держави). На фазі підготовки проектів ДПП ми пропонуємо проводити аналіз зацікавлених сторін з поділом їх на внутрішніх і зовнішніх, основних і допоміжних.

Важлива повага до інтересів кожної сторони, носія інтересу, що уможливить досягнути цілей організації. Концепція зацікавлених сторін має використовуватися державними органами для проектів ДПП, це дасть можливість краще розуміти приватний бізнес. Великі корпорації, малий та середній бізнес і урядові органи мають багато загальних цілей, серед яких створення підвищення конкурентоспроможності економіки, фінансова та макроекономічна стабільність, збільшення раціональної зайнятості, екологія. Нормальні ділові стосунки в рамках партнерства сприяють розвитку підприємництва, збільшенню податків до місцевих і державного бюджетів. Партнерство може призвести до продуктивного обміну інформацією і подолання асиметрії інформації, що підвищить довіру до держави.

Список літератури:

1. Безбах Н. В. Методологічні аспекти організації державно-приватного партнерства [Текст] / Н. В. Безбах // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – К., 2011. – Вип. 1. – С. 275–285.
2. Брайловський І.А. Моделі і механізми державно-приватного партнерства: реалізація в Україні: Монографія / І. А. Брайловський. – Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2014. – 376 с.
3. Запатріна І. В. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні / І. В. Запатріна // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 9–24.
4. Єфименко Т.І. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки [Текст] : монографія / Т.І. Єфименко. – К. : [б. в.], 2012. – 371 с.
5. Підгаєць С. В. Економіко-математичне моделювання розподілу фінансових ризиків між учасниками державно-приватного партнерства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Вип. 2, 2015. – с. 137–145.
6. Сімак С.В. Інституційні основи дослідження механізмів взаємодії громадянського суспільства, влади та бізнесу [Електронний ресурс] /С. В. Сімак//Державне управління: удосконалення та розвиток.– 2016. - № 4. – Режим доступу до журналу :<http://www.by.nauka.com.ua>
7. Сімсон О.Е. Правова модель приватно-публічного партнерства в інноваційній сфері: монографія / О.Е. Сімсон. – Х. : Право, 2013. – 448 с.
8. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія / П. І. Шилепницький //Чернівці: Ін-т регіон. дослідж. – 2011. – 455 с.
9. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach [Text] / E. Freeman. – Boston : Pitman, 2010. – 252 pages.
10. Freeman R. E. The Stakeholder Approach Revisited. - Sociology of Work, Industrial Sociology, Industrial Relations; Management Science. - Volume 5/3, 2004. - С. 228-241.
11. Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., de Colle S. Stakeholder Theory. The State of the Art. – 2010. Cambridge Univ. Press, Cambridge. – 362 с.
12. Friedman A.L. and Miles S. Developing a Stakeholder Theory. - Journal of Management and Studies, 39/1. – 2002. – pages 1-21. - https://www.researchgate.net/publication/227375374_Developing_Stakeholder_Theory.

References:

1. Bezbakh N. V. Metodolohichni aspekty orhanizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Tekst] / N. V. Bezbakh // Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia. – K., 2011. – Vyp. 1. – S. 275–285.

2. Brailovskyi I.A. Modeli i mekhanizmy derzhavno-pryvatnoho partnerstva: realizatsiia v Ukraini: Monohrafiia / I. A. Brailovskyi. – Donetsk : TOV «Skhidnyi vydavnychiy dim», 2014. – 376 s.
3. Zapatrina I. V. Rozvytok derzhavnoi pidtrymky publichno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini / I. V. Zapatrina // Ekonomika i prohnouzuvannia. – 2011. – No 3. – S. 9–24.
4. Iefymenko T.I. Derzhavno-pryvatne partnerstvo v systemi rehuliuвання ekonomiky [Tekst] : monohrafiia / T.I. Yefymenko. – K. : [b. v.], 2012. – 371 s.
5. Pidhaiets S. V. Ekonomiko-matematychne modeliuvannia rozpodilu finansovykh ryzykiv mizh uchastykamy derzhavno-pryvatnoho partnerstva // Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Vyp. 2, 2015. – s. 137–145.
6. Simak S.V. Instytutsiini osnovy doslidzhennia mekhanizmiv vzaiemodii hromadianskoho suspilstva, vlady ta biznesu [Elektronnyi resurs] /S. V. Simak//Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok.– 2016. - № 4. – Rezhym dostupu do zhurnalu :<http://www.by.nayka.com.ua>
7. Simson O.E. Pravova model pryvatno-publichnoho partnerstva v innovatsiinii sferi: monohrafiia / O.E. Simson. – Kh. : Pravo, 2013. – 448 s.
8. Shylepnytskyi P. I. Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoriia i praktyka: monohrafiia / P. I. Shylepnytskyi //Chernivtsi: In-t rehion. doslidzh. – 2011. – 455 s.
9. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach [Text] / E. Freeman. – Boston : Pitman, 2010. – 252 pages.
10. Freeman R. E. The Stakeholder Approach Revisited. - Sociology of Work, Industrial Sociology, Industrial Relations; Management Science. - Volume 5/3, 2004. - S. 228-241.
11. Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., de Colle S. Stakeholder Theory. The State of the Art. – 2010. Cambridge Univ. Press, Cambridge. – 362 s.
12. Friedman A.L. and Miles S. Developing a Stakeholder Theory. - Journal of Management and Studies, 39/1. – 2002. – pages 1-21. - https://www.researchgate.net/publication/227375374_Developing_Stakeholder_Theory.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2017р.