

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В СЕТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

© 2020 БАЗАЛИЕВА Л. В.

УДК 330.161

JEL: D21

Базалиева Л. В. Факторы формирования доверительных взаимоотношений в сети стейкхолдеров

Целью статьи являются выявление и систематизация факторов формирования доверительных взаимоотношений в сети стейкхолдеров, что позволит идентифицировать действенные и эффективные способы и инструменты формирования доверия. В работе обосновано представление ключевых характеристик сети стейкхолдеров – центра сети, ее плотности и структуры – в виде факторов формирования доверия первого порядка. С целью повышения эффективности программ формирования доверительных взаимоотношений в сети стейкхолдеров факторы формирования доверия первого порядка конкретизированы. Так, предложено выделить такие факторы второго порядка, как уровень заинтересованности участников сети во взаимоотношениях, форма заинтересованности участников сети, распределение сил стейкхолдеров в сети по модели Митчелла, способность компании обращаться к участникам сети, интенсивность взаимодействий между участниками сети. Предложен подход к определению уровня заинтересованности участников сети во взаимоотношениях, основанный на оценке встречных потоков заинтересованности между компанией-центром сети и каждым стейкхолдером. Использование предложенного подхода позволяет компании-центру сети более эффективно распределять усилия и ресурсы, направленные на установление доверительных взаимоотношений. Выделена такая доминантная форма заинтересованности стейкхолдеров, как вовлеченность в обеспечение продолжительной и успешной деятельности компании-центра или реализацию проекта по решению центральной проблемы сети. Соотношение двух форм заинтересованности стейкхолдеров – беспокойности и заинтересованности – дает возможность рассматривать ее как комплексное явление.

Ключевые слова: сеть стейкхолдеров, заинтересованные стороны, доверие, доверительные взаимоотношения, формирование доверительных взаимоотношений, факторы формирования доверия.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-392-397>

Табл.: 2. **Формул.:** 2. **Библ.:** 16.

Базалиева Людмила Витальевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, менеджмента и торгового предпринимательства, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: Bazalievav-lv@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0301-5166>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/N-6570-2016>

SPIN: <http://elibrary.ru/6258-9449>

УДК 330.161

JEL: D21

Базалиєва Л. В. Фактори формування довірчих взаємовідносин підприємства в мережі стейкхолдерів

Метою статті є виявлення та систематизація факторів формування довірчих взаємовідносин у мережі стейкхолдерів, що дасть змогу ідентифікувати дієві й ефективні способи та інструменти формування довіри. Обґрунтовано представлення ключових характеристик мережі стейкхолдерів – центра мережі, її щільності та структури – у вигляді факторів формування довіри першого порядку. З метою підвищення ефективності програм формування довірчих взаємовідносин у мережі стейкхолдерів фактори першого порядку конкретизовані. Так, запропоновано виділити такі фактори другого порядку, як рівень зацікавленості учасників мережі у взаємовідносинах, форма зацікавленості учасників мережі, розподілення сил стейкхолдерів у мережі за моделлю Митчелла, здатність звертатись до учасників мережі, інтенсивність взаємодій між учасниками мережі. Запропоновано підхід до визначення рівня зацікавленості учасників мережі у взаємовідносинах, що ґрунтується на оцінюванні зустрічних потоків зацікавленості між компанією-центром мережі та кожним стейкхолдером. Використання запропонованого підходу дасть можливість компанії-центру мережі більш ефективно розподіляти зусилля та ресурси, спрямовані на встановлення довірчих взаємин. Виділено таку домінуючу форму зацікавленості стейкхолдерів, як залученість у забезпечення тривалої та успішної діяльності компанії-центру чи реалізацію проекту з рішення центральної проблеми мережі. Співвідношення двох форм зацікавленості стейкхолдерів – стурбованості та залученості – дає можливість розглядати її як комплексне явище.

Ключові слова: мережа стейкхолдерів, зацікавлені сторони, довіра, довірчі взаємовідносини, формування довірчих взаємовідносин, фактори формування довіри.

Табл.: 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 16.

Базалиєва Людмила Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно- економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: Bazalievav-lv@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0301-5166>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/N-6570-2016>

SPIN: <http://elibrary.ru/6258-9449>

Bazaliieva L. V. Factors in the Formation of Trust Relationships in the Network of Stakeholders

The article is aimed at defining and systematizing the factors in the formation of trust relationships in the network of stakeholders, which will allow to identify effective and efficient ways and instruments to develop trust. The work substantiates the presentation of the key characteristics of the network of stakeholders – the center of the network, its density and structure – in the form of factors in the formation of trust of the first order. In order to improve the efficiency of programs for the formation of trust in the network of stakeholders, the factors in the formation of trust of the first order are specified. Thus, it is proposed to allocate factors of the second order, such as the level of interest of network participants in the relationship, the form of interest of the network participants, the distribution of the forces of stakeholders in the network according to the Model of Mitchell, the ability of the company to appeal to the network participants, the intensity of interactions between the network participants. An approach to determining the level of interest of network members in relationships is proposed, based on an assessment of counter-flows of interest between the network center company and each stakeholder. The proposed approach enables the network centre company to better distribute its efforts and resources directed towards establishing trust relationships. The dominant form of stakeholder interest is allocated, such as engagement in ensuring the long-term and successful operation of the center company or implementing a project to solve the problem of the center of the network. The ratio of two forms of interest to stakeholders – concern and interest – allows to consider it as a complex phenomenon.

Keywords: network of stakeholders, stakeholders, trust, trust relationships, formation of trust relationships, factors in the formation of trust.

Tabl.: 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 16.

Bazaliieva Liudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Trade Entrepreneurship, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics (8 Otakara Yarosha Lane, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: Bazaliieva-lv@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0301-5166>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/N-6570-2016>

SPIN: <http://elibrary.ru/6258-9449>

Современная экономика характеризуется изменением концептуальных основ взаимодействия между экономическими агентами – все большее распространение получает практика установления долговременных и взаимовыгодных отношений между контрагентами. Это, в свою очередь, обуславливает возникновение сетей стейкхолдеров, центром которых могут быть как компании (organization-focused stakeholder network), так и решение какой-либо проблемы (issue-focused stakeholder network), и усиление взаимосвязей между отдельными участниками сетей. Заинтересованные стороны – стейкхолдеры – зачастую имеют различные интересы и цели, поэтому для всех участников сети особенное значение приобретает формирование доверительных взаимоотношений.

Отношения компании с заинтересованными сторонами, основанные на доверии, и учет их интересов при принятии управленческих решений являются предпосылкой устойчивого ее развития в долгосрочной перспективе, достижения стратегических и текущих целей, решения актуальных социально-экономических проблем. Процесс формирования доверия как социально-психологического состояния, имеющего прикладное значение, является актуальным направлением исследований не только в психологии и социологии, но и в экономических науках. Выявление и систематизация факторов формирования доверия в сети стейкхолдеров позволит определить наиболее действенные и эффективные способы и инструменты установления доверительных взаимоотношений, что, в конечном итоге, даст возможность участникам сети достичь поставленных целей – решить значимую проблему, минимизировать риски

и преодолеть обеспокоенность, обеспечить долговременное и успешное функционирование.

В современной науке проблема формирования доверия является междисциплинарной, поэтому результаты, полученные авторами, представляющими различные направления исследований, дополняют и обогащают друг друга. Так, психологические аспекты доверия подробно рассмотрены в работах Е. Ильина [5], А. Купрейченко [6] и т. д. В работах этих авторов определены сущность доверия и недоверия, их структура и взаимосвязь с доверительными ожиданиями, рассмотрены этапы формирования доверительных отношений. Социологическим аспектам доверия посвящены исследования П. Штомпки [14], Ф. Фукуямы, Ю. Веселова [3], Н. Фрейка [7] и др. Результаты этих исследований являются исходной точкой для приложения теории доверия в управленческих науках в целом и в менеджменте стейкхолдеров в частности. Теоретические и методические основы управления отношениями со стейкхолдерами заложены в работах Р. Фримена [9], Р. Митчелла [10],

Д. Рида [11], Дж. Ролоф [12] и др. Особенный интерес представляют работы, посвященные выстраиванию доверительных отношений между экономическими агентами в целом и стейкхолдерами в частности [4; 8; 16]. Несмотря на большое количество исследований, посвященных проблеме установления доверительных взаимоотношений между экономическими агентами, вопросы, связанные с выявлением факторов формирования доверия в сети стейкхолдеров остаются не достаточно изученными.

Целью данного исследования являются выявление и систематизация факторов формирования доверительных взаимоотношений в сети стейкхолдеров,

что позволит идентифицировать действенные и эффективные способы и инструменты формирования доверия. Для достижения поставленной цели в работе решены такие задачи: выявлены и систематизированы факторы формирования доверительных взаимоотношений в сети стейкхолдеров; предложен подход к определению уровня заинтересованности участников сети во взаимоотношениях; обосновано использование комплексного подхода при изучении доминирующих форм заинтересованности стейкхолдеров.

Сеть стейкхолдеров, как лиц и организаций, имеющих практический интерес в функционировании компании или решении какой-либо проблемы, предполагает любые формы взаимодействия участников, построенные на выгоде и доверии. Изучение специальной литературы [2; 9; 10] дало возможность выявить, что в качестве ключевых характеристик сети стейкхолдеров чаще всего рассматриваются центр сети, ее плотность и структура.

В теории менеджмента стейкхолдеров пространство получили два подхода к определению центра сети стейкхолдеров: организация [9; 11; 12] и проблема, в решении которой заинтересованы все участники сети [12]. Исходя из определения центра сети стейкхолдеров, с точки зрения автора, процесс формирования доверия между участниками сети будет иметь определенные различия, также как и маркетинговые инструменты влияния, которые принесут наибольший эффект.

Так, если центром сети является организация, то для формирования доверия особенное значение приобретает оценка встречных потоков заинтересованности: компании-центра сети в стейкхолдерах и стейкхолдеров в эффективном функционировании компании-центра. В результате оценивания встречных потоков заинтересованности и определения их соотношения становится возможным получение интегральной оценки потока заинтересованности между компанией-центром сети и каждым стейкхолдером. Полученная интегральная оценка потока заинтересованности будет определять интенсивность усилий, связанных с установлением доверительных взаимоотношений в каждом случае. Для оценки

потока заинтересованности между компанией-центром и каждым стейкхолдером автором данной статьи предлагается методика, состоящая из таких этапов:

1. Идентификация участников сети: компании-центра и стейкхолдеров.
2. Оценка встречных потоков заинтересованности компании-центра и каждого стейкхолдера по шкале от 0 до 1 (где 0 – отсутствие заинтересованности, 1 – максимальный уровень заинтересованности).
3. Получение интегральной оценки потоков заинтересованности (I_n) путем соотнесения значения оценки заинтересованности компании-центра сети (i_{n1}) и каждого стейкхолдера (i_{n2}) по формуле 1:

$$I_n = i_{n1} / i_{n2}, \quad (1)$$

где n – количество стейкхолдеров в сети.

4. Интерпретация полученных результатов. Если интегральная оценка потока заинтересованности между компанией-центром сети и стейкхолдером превышает 1, то заинтересованность в установлении доверительных отношений у компании-центра выше, чем у стейкхолдера, и наоборот. Если же интегральная оценка равна 1, то уровень заинтересованности одинаков. При прочих равных условиях более заинтересованная в доверительных взаимоотношениях сторона будет прилагать для их установления большие усилия и, соответственно, тратить больше ресурсов.

Интегральную оценку потоков заинтересованности в сети стейкхолдеров с центром-компанией можно представить в табличной форме (табл. 1).

Если центром сети является проблема, в решении которой заинтересованы все участники сети, их усилия по формированию доверия будут определяться оценкой заинтересованности в ее решении и имеющимися ресурсами.

Кроме оценки уровня заинтересованности в установлении доверительных отношений в сети,

Таблица 1

Оценка встречных потоков заинтересованности в сети стейкхолдеров с центром-компанией

Встречные потоки заинтересованности	Оценка потоков заинтересованности		Интегральная оценка потока заинтересованности
	компания – центра сети	стейкхолдеров	
Поток 1	i_{11}	i_{12}	$I_1 = i_{11} / i_{12}$
Поток 2	i_{21}	i_{22}	$I_2 = i_{21} / i_{22}$
...
Поток n	i_{n1}	i_{n2}	$I_n = i_{n1} / i_{n2}$

с точки зрения автора, также важны доминирующие формы заинтересованности ее участников.

В работе С. Вилло [4, с. 63] подробно рассмотрена такая форма заинтересованности стейкхолдеров, как обеспокоенность, которая представляет собой приемлемость стейкхолдерами риска, приносимого действиями компании. Обеспокоенность может быть формой проявления любого участника сети стейкхолдеров – общественных организаций, государственных учреждений, бизнес-партнеров, потребителей продукции, сотрудников компании. При этом источники риска могут отличаться – от нанесения ущерба окружающей среде и здоровью потребителей до неуплаты налогов и счетов.

Кроме обеспокоенности, стейкхолдеры могут демонстрировать и другие формы заинтересованности, например, вовлеченность в обеспечение продолжительной и успешной деятельности компании-центра или реализацию проекта по решению проблемы, которая является центром сети. Так, собственники и топ-менеджеры компании, государственные учреждения заинтересованы в увеличении продолжительности успешного функционирования компании, что обеспечивает им получение прибыли, высокой зарплаты и налогов в длительной перспективе. Таким образом, вовлеченность также можно рассматривать как одну из доминирующих форм заинтересованности стейкхолдеров, которая выражается в стремлении максимизировать получаемые эффекты от участия в сети.

Обобщая вышесказанное, в данной работе предлагается выделить две основные формы заинтересованности стейкхолдеров:

- 1) обеспокоенность, источником которой является подверженность участников сети риску [4];
- 2) вовлеченность, источником которой является заинтересованность участников в максимизации эффектов от участия в сети.

Следует отметить, что в сети стейкхолдеров, при прочих равных условиях, присутствуют стейкхолдеры с различными формами заинтересованности, которые могут сочетаться. Таким образом, заинтересованность каждого стейкхолдера может быть рассмотрена как комплексное явление (формула 2):

$$Ist = \{Cst; Ist\}, \quad (2)$$

где Ist – комплексная заинтересованность стейкхолдера;

Cst – обеспокоенность, характерная для стейкхолдера;

Ist – вовлеченность стейкхолдера.

Определение комплексной заинтересованности каждого участника сети стейкхолдеров позволит сгруппировать их и разработать программы формирования доверительных взаимоотношений для каждой группы. Разработка различных программ фор-

мирования доверия в сети стейкхолдеров объясняется тем, что форма заинтересованности во многом определяет основную задачу установления доверительных взаимоотношений со стейкхолдером. Так, в случае доминирования обеспокоенности основной задачей станет минимизация воспринимаемого риска и перспектив опасности, а в случае доминирования вовлеченности – возможность использования ресурсов стейкхолдеров. Для выполнения этих задач можно использовать различные методы и инструменты формирования доверительных взаимоотношений. При обеспокоенности стейкхолдеров эффективными инструментами минимизации воспринимаемого риска и перспектив опасности являются разделение контроля над процессом управления рисками, подотчетность компании перед заинтересованными сторонами, проактивный подход к уменьшению рисков, вызывающих опасения, реальные действия по уменьшению риска, высокие стандарты поведения в области снижения рисков, готовность компании или менеджеров проекта признавать существование случаев недоверия и ошибок в прошлом, полный охват выделенных проблем риска [4], готовность компании предоставлять релевантную информацию в ответ на обеспокоенность заинтересованных сторон [4; 13; 15], организация диалога между менеджерами компании и стейкхолдерами [4; 16].

Источниками формирования и укрепления доверия в случае вовлеченности стейкхолдеров в деятельность компании или реализацию проекта являются [8; 9]: открытость и доступность информации; непротиворечивость деятельности законодательным нормам; решение социальных проблем; возможность выражать интересы и оказывать влияние на принятие решений; добросовестность, честность и компетентность собственников и сотрудников компании, менеджеров проектов; эффективная обратная связь; надежность партнерских связей, устойчивость договорных отношений; гарантии условий взаимовыгодных отношений.

Применение предложенного подхода к определению комплексной заинтересованности стейкхолдеров предполагает разработку шкалы оценки каждой характеристики и вариантов интерпретации результирующего показателя.

Несмотря на существование различных подходов к определению центра сети стейкхолдеров, в определении ее структуры не наблюдается существенных различий. Чаще всего она включает три группы заинтересованных сторон – экономические агенты, государственные учреждения и общественные организации [9]. В соответствии с моделью Митчелла все стейкхолдеры классифицируются исходя из соотношения трех факторов – власти, законности и срочности требований – таким образом [10]:

1. Латентные стейкхолдеры, деятельность которых определяется действием только одного фактора. В эту группу входят бездействующие, контролируемые и требующие стейкхолдеры.
2. Ожидающие, на которых влияют одновременно два фактора. К этой группе относятся доминирующие, опасные и зависимые стейкхолдеры.
3. Категорические стейкхолдеры, деятельность которых определяется одновременным воздействием трех факторов.

Компания-центр сети стейкхолдеров, при прочих равных условиях, в первую очередь заинтересована в установлении доверительных отношений с группой категорических стейкхолдеров и частью ожидающих (доминирующие и опасные). На формирование доверия с латентными стейкхолдерами компания будет тратить меньше усилий и ресурсов.

Таким образом, структура сети стейкхолдеров и их классификация оказывают влияние на распре-

деление ресурсов при установлении доверительных взаимоотношений и может рассматриваться как фактор формирования доверия в сети.

Плотность сети стейкхолдеров измеряется интенсивностью взаимодействий между ее участниками. Чем выше плотность сети и ниже способность компании-центра обращаться к другим ее участникам, тем более гибкие подходы ей следует использовать во взаимоотношениях со стейкхолдерами. В случае низкой интенсивности взаимодействий и высокой способности компании обращаться к другим стейкхолдерам компания-центр сети становится более обособленной [1].

Таким образом, каждая характеристика сети стейкхолдеров оказывает влияние на процесс формирования доверительных взаимоотношений между участниками, что позволяет рассматривать их в качестве факторов формирования доверия первого порядка. Эти факторы в дальнейшем необходимо конкретизировать, то есть определить факторы второго порядка и т. д. Система факторов формирования доверия в сети стейкхолдеров, предложенная в данной работе, приведена в табл. 2.

Таблица 2

Система факторов формирования доверия в сети стейкхолдеров

Факторы первого порядка / ключевые характеристики сети	Факторы второго порядка
Центр сети	Уровень заинтересованности участников сети во взаимоотношениях
	Форма заинтересованности участников сети
Структура сети	Распределение сил стейкхолдеров в сети по модели Митчелла
Плотность сети	Способность компании обращаться к участникам сети
	Интенсивность взаимодействий между участниками сети

Выявление и систематизация факторов формирования доверия в сети стейкхолдеров даст возможность в каждом конкретном случае сформировать действенную программу установления доверительных взаимоотношений.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет сделать такие выводы. *Во-первых*, в работе обосновано представление ключевых характеристик сети стейкхолдеров – центра сети, ее плотности и структуры – в виде факторов формирования доверия первого порядка. С целью повышения эффективности программ формирования доверительных взаимоотношений в сети стейкхолдеров факторы формирования доверия первого порядка конкретизированы. Так, предложено выделить такие факторы второго порядка, как уровень заинтересованности участников сети во взаимоотношениях, форма заинтересованности участников сети, распределение сил стейкхолдеров в сети по модели Митчелла, способность компании обращаться

к участникам сети, интенсивность взаимодействий между участниками сети. *Во-вторых*, предложен подход к определению уровня заинтересованности участников сети во взаимоотношениях, основанный на оценке встречных потоков заинтересованности между компанией-центром сети и каждым стейкхолдером.

Использование предложенного подхода позволяет компании-центру сети более эффективно распределять усилия и ресурсы, направленные на установление доверительных взаимоотношений. *В-третьих*, выделена такая доминантная форма заинтересованности стейкхолдеров, как вовлеченность в обеспечение продолжительной и успешной деятельности компании-центра или реализацию проекта по решению проблемы, которая является центром сети. Соотношение двух форм заинтересованности стейкхолдеров – обеспокоенности и заинтересованности – дает возможность рассматривать ее как комплексное явление. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Базалієва Л. В. Обмеження концепції маркетингу стейкхолдерів // «Стан та перспективи розвитку невиробничої сфери економіки : регіональні особливості : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2017.
2. Базалиева Л. В. Методические аспекты формирования доверительных взаимоотношений предприятия со стейкхолдерами. *Бизнес Информ.* 2017. № 4. С. 376–381.
3. Веселов Ю. В. Социологическая теория доверия // Экономика и социология доверия / под. ред. Ю. В. Веселова. СПб. : Социологическое общество им. М. М. Ковалевского, 2004.
4. Вилло С. В. Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон. *Экономическая социология.* 2015. № 4. С. 60–79.
5. Ильин Е. П. Психология доверия. СПб. : Питер, 2013. 288 с.
6. Купрейченко А. Б. Психология доверия и недоверия. СПб. : Питер, 2013. 740 с.
7. Фрейк Н. Петр Штомпка. Доверие: социологическая теория. *Социологическое обозрение.* 2002. № 2 (3). С. 30–41.
8. Ципес Г. Л., Шадаева Н. М. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1). *Управление проектами и программами.* 2015. № 02 (42). С. 138–156.
9. Freeman, R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly.* 1994. No. 4 (4). P. 409–421.
10. 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.* 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853–886.
11. Reed D. Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly.* 1999. No. 9. P. 453–483.
12. Roloff J. Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focused Stakeholder Management. *Journal of business ethics.* 2008. No. 6. P. 233–250.
13. Simola S. Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics.* 2003. No. 46 (4). P. 351–361.
14. Sztompka P. *Trust: A Sociological theory.* Cambridge : Cambridge University Press, 1999.
15. Weitzner D., Darroch J. The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. *Journal of Business Ethics.* 2010. No. 92 (3). P. 361–372.
16. O’Riordan, L., Fairbrass, J. Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics.* 2008. No. 83 (4). P. 745–758.

REFERENCES

- Bazaliieva, L. V. "Obmezhennia kontseptsii marketynhu steikholderiv" [Constraints of the Concept of Stakeholder Marketing]. *Stan ta perspektyvy rozvytku nevyrobnychoi sfery ekonomiky : rehionalni osoblyvosti.* Kharkiv: KhTEI KNTEU, 2017.
- Bazaliyeva, L. V. "Metodicheskiye aspekty formirovaniya doveritelnykh vzaimootnosheniy predpriyatiya so steikholderami" [The Methodical Aspects of Formation of Trusting Relationship between Enterprise and Stakeholders]. *Biznes Inform,* no. 4 (2017): 376–381.
- Freeman, R. E. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions". *Business Ethics Quarterly,* no. 4 (4) (1994): 409–421.
- Freik, N. "Petr Shtompka. Dveriye: sotsiologicheskaya teoriya" [Peter Sztompka. Trust: A Sociological Theory]. *Sotsiologicheskoye obozreniye,* no. 2 (3) (2002): 30–41.
- Ilin, Ye. P. *Psikhologiya doveriya* [Psychology of Trust]. St. Petersburg: Piter, 2013.
- Kupreychenko, A. B. *Psikhologiya doveriya i nedoveriya* [The Psychology of Trust and Mistrust]. St. Petersburg: Piter, 2013.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review,* vol. 22, no. 4 (1997): 853–886.
- O’Riordan, L., and Fairbrass, J. "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue". *Journal of Business Ethics,* no. 83 (4) (2008): 745–758.
- Reed, D. "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective". *Business Ethics Quarterly,* no. 9 (1999): 453–483.
- Roloff, J. "Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focused Stakeholder Management". *Journal of business ethics,* no. 6 (2008): 233–250.
- Simola, S. "Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management". *Journal of Business Ethics,* no. 46 (4) (2003): 351–361.
- Sztompka, P. *Trust: A Sociological theory.* Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Tsipes, G. L., and Shadayeva, N. M. "Upravleniye otnosheniyami s zainteresovannymi storonami proekta: ot prostogo k slozhnomu (chast 1)" [Stakeholder Relationship Management: From Simple to Complex (Part 1)]. *Upravleniye proektami i programmami,* no. 02 (42) (2015): 138–156.
- Veselov, Yu. V. "Sotsiologicheskaya teoriya doveriya" [Sociological Theory of Trust]. In *Ekonomika i sotsiologiya doveriya.* St. Petersburg: Sotsiologicheskoye obshchestvo im. M. M. Kovalevskogo, 2004.
- Villo, S. V. "Problema formirovaniya doveriya k kompanii v situatsii obespokoennosti zainteresovannykh storon" [The Problem of Building Trust in a Company in a Situation of Concern to Stakeholders]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya,* no. 4 (2015): 60–79.
- Weitzner, D., and Darroch, J. "The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance". *Journal of Business Ethics,* no. 92 (3) (2010): 361–372.