

РЕЦЕНЗИИ

БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО: НОВАЯ ПАРАДИГМА ИССЛЕДОВАНИЙ

Рецензия на книгу: Post J. E., Preston L. E., Sachs S.
*Redefining the Corporation: Stakeholder Management
and Organizational Wealth*. Stanford, 2002

Ю. Е. БЛАГОВ

Факультет менеджмента СПбГУ

«ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ» — КОНЦЕПЦИЯ И ЕЕ РАЗВИТИЕ

В современной литературе по проблемам взаимоотношений бизнеса и общества, равно как и в работах по общему и стратегическому менеджменту, найдется немного теорий, вызвавших столь оживленную научную дискуссию, как концепция заинтересованных сторон (stakeholder concept). За последние 20 лет было выпущено в свет огромное количество научных статей и монографий, а также практически ориентированных публикаций, посвященных разработке этой концепции.¹ Особо стоит отметить пионерную работу Э. Фримена «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон», изданную в 1984 г. Согласно предложенному им определению, к заинтересо-

ванным сторонам компании были отнесены «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [Freeman, 1984, p. 25]. Соответственно, классический перечень заинтересованных сторон фирмы включил в себя собственников, потребителей, группы защиты прав потребителей, конкурентов, средства массовой информации, работников, защитников окружающей среды, поставщиков, правительственные агентства, организации местных сообществ. Что же касается концепции в целом, то ее исходная идея состояла в необходимости комплексного и в то же время персонифицированного подхода менеджеров к анализу не только внутренней, но и внешней среды бизнеса, становящейся все более сложной и изменчивой.

¹ Так, в обзоре релевантной литературы, проведенном Т. Дональдсоном и Л. Престоном в 1995 г., упоминается около десятка книг и более сотни статей [Donaldson, Preston, 1995]. В исследовании К. Гибсона указано еще около двухсот статей, изданных лишь за несколько предшествующих лет [Gibson, 2000].

Со временем, однако, и термин «заинтересованная сторона», и концепция в целом испытали значительную трансформацию, постепенно обретая как необходимую четкость, так и собственное место в системе управленческих знаний.² На качественно новый уровень дискуссия вышла к концу 1990-х гг. Подтвердив особую роль концепции заинтересованных сторон как модели интерпретации социальной ответственности корпорации, разработав вопросы идентификации, систематизации и ранжирования заинтересованных сторон и их ожиданий, она обратилась к таким фундаментальным управленческим проблемам, как сущность корпорации и концепция стратегического управления. Особую институциональную роль на новом этапе дискуссии сыграл пятилетний (1995–2000 гг.) проект «Переосмысление корпорации», поддержанный грантом Фонда Слоуна. В ходе реализации проекта, объединившего интеллектуальные усилия сотен исследователей из многих стран мира, были проведены многочисленные встречи, конференции и симпозиумы, изданы серьезные научные труды. В 2002 г. вышла книга Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс «Переосмысление корпорации: менеджмент заинтересованных сторон и организационное богатство» [Post, Preston, Sachs, 2002], во многом подводящая итоги проекта. В девяти главах весьма компакт-

² Т. Дональдсон в этой связи справедливо отмечает: «Десять лет назад термин “заинтересованная сторона” применялся как вульгаризм, описывающий любую группу, игнорируемую корпорацией, но находящуюся под ее воздействием. Строго говоря, сам термин был вполне точно сформулирован малочисленной, но весьма значимой группой теоретиков в области менеджмента. Кроме того, он иногда использовался менеджерами, желающими найти оправдание своим обязанностям, связанным с группами, не относящимися к акционерам, например — с работниками и потребителями. Однако, как и любой вульгаризм, термин “заинтересованная сторона” представлялся весьма пластичным и концептуально недоработанным» [Donaldson, 2002, p. 107].

ной — менее 300 страниц текста — работы авторам удалось сформулировать основные теоретические выводы, продемонстрировать их применимость к анализу конкретных ситуаций и, по сути, поставить вопрос о становлении новой парадигмы исследований взаимодействия бизнеса и общества.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КОРПОРАЦИИ

Фундаментальный вопрос, вынесенный в качестве заголовка первой главы рецензируемой книги, — «Что такое корпорация?» — наглядно демонстрирует высокий уровень теоретических претензий авторов. Уже в начале работы они оговариваются, что их взгляд на природу корпорации принципиально отличается как от средневековых по сути трактовок, в которых некая общественная цель выступала доминантой при создании корпорации, так и от двух ныне популярных подходов, к коим отнесены модель социального контроля над корпорацией со стороны государства и «собственническая» модель, исходящая из примата интересов инвестора. Авторы начинают свой анализ с предположения, что «корпорации *представляют собой то, что они действительно делают*» (p. 8). Иными словами, по мнению авторов книги, современная корпорация выступает центром сети взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит вклад (добровольно или вынужденно) в результаты ее деятельности и ожидает для себя той или иной выгоды (или, по меньшей мере, отсутствия некомпенсируемого ущерба). Четко формулируются и причины, в соответствии с которыми понятие корпорации должно быть переосмыслено: 1) *размер и социально-экономическое могущество*, характеризующие ведущие глобальные корпорации и проявляющиеся в том экстраординарном воздействии, которое они способны оказывать на окружающую среду, а также 2) *некоррект-*

ность «собственнической» модели и ее применения, заключающаяся в том, что акционеры, владея ценными бумагами, не являются собственниками корпорации в полном смысле слова и не выступают единственными элементами, необходимыми для ее существования.

Строго говоря, как положение о сетевой природе корпорации, так и указанные причины переосмысления сами по себе представляются уже вполне тривиальными. Важнее другое. Авторы не просто подчеркивают необходимость учета взаимного влияния корпорации и ее «элементов», а, по сути, впервые рассматривают систему «заинтересованных сторон» как атрибут корпорации. Категорией, качественно изменяющей предмет исследования, выступает организационное богатство (*organizational wealth*). Используя эту категорию, авторы выходят на новое определение корпорации: «Корпорация представляет собой организацию, вовлеченную в мобилизацию ресурсов для их производительного использования с целью создания богатства и иных выгод (либо исключения преднамеренного разрушения богатства, усиления риска или нанесения ущерба) для своих многочисленных элементов, или заинтересованных сторон» (р. 17). Тем самым авторы, по сути, переводят дискуссию о роли заинтересованных сторон в плоскость более общей проблемы оценки стоимости корпорации — одной из наиболее актуальных в современной управленческой литературе, что, безусловно является одним из основных достоинств работы.

Соответственно, претерпевает изменение и содержательное наполнение «базовой» терминологии. К заинтересованным сторонам корпорации авторами отнесены теперь «любые индивидуумы и клиенты, добровольно или принудительно связанные с деятельностью компании, генерирующей богатство, и, соответственно, выступающие как потенциальными бенефициариями, так и возможными жер-

твами» (р. 19). При этом вся концепция справедливо претендует на большую практическую и избавление от некой идеальности, исторически присущей теории заинтересованных сторон как теории «сотрудничества» и «взаимных интересов»:

- 1) в отличие от классического определения Фримена, новое определение заинтересованных сторон не относит к ним элементы, чьи интересы прямо противоположны интересам данной корпорации, например конкурентов;
- 2) удовлетворение «взаимных интересов» трактуется как важнейшая управленческая задача, применимая к тем заинтересованным сторонам, которые вносят добровольный вклад в возрастание организационного богатства;
- 3) применительно к заинтересованным сторонам, принудительно подвергающимся воздействию корпорации, важнейшими управленческими задачами становятся нанесение соответствующего ущерба, минимизация рисков и выплата компенсаций.

Иными словами, рациональная оценка ожиданий заинтересованных сторон менеджментом впервые получает внятный критерий — вклад в организационное богатство. Тем самым, во-первых, подчеркивается ориентация на устойчивое развитие фирмы, основной функцией которой продолжает оставаться получение прибыли. Во-вторых, получает новое направление вся система управленческих задач. Корпорация рационально поворачивает от идеи манипулирования заинтересованными сторонами (даже построенного на удовлетворении и «развитии» их ожиданий), т. е. от управления заинтересованными сторонами (*management of stakeholders*), к менеджменту заинтересованных сторон (*stakeholder management*), подразумевающему активное участие последних в развитии корпорации. Иными словами, речь идет о новом принципе взаимодействия бизнеса и общества.

Строго говоря, выведение конкурентов из системы заинтересованных сторон несколько снижает возможности применения концепции как модели анализа релевантной среды бизнеса. Кроме того, «фиксируя» конкурентов в качестве носителей противоположных интересов, корпорация тем самым игнорирует изменчивость среды и возможность извлечения некой синергии за счет «изменения ролей» заинтересованных сторон: создания альянсов, выступления конкурентов в качестве потребителей или собственников, сетевых взаимодействий и т. д. В то же время этот кажущийся недостаток является скорее следствием качественного изменения концепции заинтересованных сторон: из модели анализа среды корпорации она превратилась в модель, описывающую ее природу.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ БОГАТСТВО: НОВАЯ РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Во второй главе работы авторы логично обращаются к уточнению категории организационного богатства и ее увязке с новым прочтением концепции заинтересованных сторон, последовательно проанализировав релевантную литературу по нематериальным и отношенческим активам. Характерно, что авторы особо подчеркивают роль отношенческих активов как источника конкурентных преимуществ, построенного на сложных и идиосинкразических связях между заинтересованными сторонами, связях, которые практически невозможно скопировать. В итоге читателям предлагается обобщенная концепция организационного богатства, определяемого следующим образом: «Организационное богатство представляет собой суммарный показатель способности организации генерировать блага для всех ее заинтересованных сторон в течение длительного периода времени» (р. 45). При этом

в качестве основных компонентов организационного богатства выступают:

- рыночная стоимость физических и финансовых активов;
- стоимость отделимых нематериальных активов, таких как специфический человеческий капитал, патенты и лицензии;
- стоимость отношенческих активов, как внутренних, так и внешних по отношению к организации, включая связи между заинтересованными сторонами и порождаемые этими связями репутационные эффекты.

Вопрос о взаимных ожиданиях фирмы и ее заинтересованных сторон как основе долгосрочных отношений между ними уже достаточно подробно рассмотрен в управленческой литературе. Несомненным же достоинством рецензируемой книги является детальное раскрытие того вклада, который вносят заинтересованные стороны в организационное богатство (см. табл. 1).

По сути, трактовка увеличения «вклада в организационное богатство» в качестве целевой функции менеджмента заинтересованных сторон создает объективную основу как для содержательного наполнения социальной ответственности корпорации, так и для формирования новой концепции стратегического управления.

НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Завершающим элементом теоретической конструкции, предлагаемой авторами во второй главе, выступает трактовка нового видения заинтересованных сторон как самостоятельной концепции стратегического управления. Более того, авторы претендуют на то, что концепция заинтересованных сторон, увязываемая ими с генерированием организационного богатства, интегрирует и дополняет ныне господствующие в литературе ресурсную и отраслевою концепции. Безусловно,

Таблица 1

Вклад заинтересованных сторон в организационное богатство

Заинтересованные стороны	Вклад
Инвесторы: акционеры/кредиторы	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение капиталом и/или кредитом • Повышение статуса организации на финансовом рынке (снижение издержек заимствований и соответствующих рисков)
Работники	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие специфического человеческого капитала • Командная работа и рутины, основанные на взаимопонимании и доверии • Отношения сотрудничества на рабочем месте
Профессиональные союзы	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильность рабочей силы и разрешение конфликтов
Покупатели/пользователи	<ul style="list-style-type: none"> • Лояльность к брэнду и репутация брэнда • Повторяющиеся/связанные покупки • Сотрудничество при выявлении, анализе и разрешении проблем
Ассоциации поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> • Сетевая эффективность • Сотрудничество в продвижении рутин и технологий, снижающих издержки
Партнеры по совместным предприятиям и ассоциациям	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические ресурсы и возможности • Варианты для будущего развития (результаты НИОКР, технологии и т. д.)
Местные сообщества и граждане	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимная поддержка и взаимное приспособление • Муниципальные услуги • «Лицензия на операции»
Правительство	<ul style="list-style-type: none"> • Макроэкономическая и социальная политика • «Поддерживающие» связи с политиками
Регулирующие агентства	<ul style="list-style-type: none"> • Легализация специфических характеристик продуктов/услуг и уровней качества • Репутация законопослушности, честности и качества
Общественные организации	<ul style="list-style-type: none"> • Конструктивное сотрудничество • Благосклонное общественное мнение • Добровольно принимаемые стандарты (ISO 9000, Глобальный договор ООН и др.)

Источник: [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 47].

предлагаемая трактовка не является первой попыткой синтеза двух указанных подходов. В частности, авторы справедливо ссылаются на известную статью Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуен, в которой подчеркивается, что *управленческие и организационные процессы* развития и использования ресурсов фирмы, вероятно, более важны для достижения дол-

госрочного успеха, нежели *стратегическое соперничество* в конкурентных действиях и использовании входных барьеров [Teese, Pisano, Shuen, 1997]. Строго говоря, подход трех указанных авторов скорее относится к концепции динамических способностей — актуальному ответвлению ресурсного подхода, чем к какой-либо «промежуточной» концепции, однако

Таблица 2

Три концепции стратегического управления и источники организационного богатства

Измерение	Ресурсная концепция	Отраслевая концепция	Концепция заинтересованных сторон
Единица анализа	Фирма	Отрасль	Сеть заинтересованных сторон фирмы
Основной источник организационного богатства	<ul style="list-style-type: none"> • Физические активы • Человеческие ресурсы • Знания • Технология • Финансовые ресурсы • Нематериальные активы 	<ul style="list-style-type: none"> • Переговорная сила относительно поставщиков и потребителей • Рыночная сила по отношению к конкурентам • Сговор 	<ul style="list-style-type: none"> • Отношения, ведущие к росту доходов и/или снижению издержек и рисков • Отношенческие выгоды, ведущие к росту способности генерировать богатство
Средства сохранения организационного богатства	Барьеры на уровне фирмы, затрудняющие имитацию	Отраслевые входные барьеры: <ul style="list-style-type: none"> • экономия на производственных/невозвратных издержках • государственное регулирование 	Специфичные для фирмы связи и имплицитные соглашения, ведущие к росту доходов и/или снижению издержек и рисков

Источник: [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 54].

именно в нем подчеркнута важность динамичности и ориентации на долгосрочный результат.

Динамичность и долгосрочность положены и в основу подхода к концепции заинтересованных сторон как к новой «синтетической» концепции стратегического управления которую действительно можно рассматривать как серьезное научное достижение. Логика авторов весьма строга: «Все ресурсы фирмы, так или иначе, представлены различными заинтересованными сторонами, а отношения фирмы со своими заинтересованными сторонами делают ресурсы доступными для организации... Именно динамические взаимодействия с потребителями, работниками, поставщиками, инвесторами и другими заинтересованными сторонами формируют организационную способность генерировать богатство с течением времени» (p. 53). Действительно, концепция заинтересованных сторон формально отличается от ресурсной и отрас-

левой концепций как единицами анализа, так и основными источниками и способами сохранения организационного богатства (см. табл. 2).

В то же время концепция заинтересованных сторон позволяет эффективно объединить их в рамках динамической модели. И здесь логика авторов весьма убедительна. Для того чтобы функционировать, фирма должна потреблять ресурсы (финансовые и трудовые ресурсы, знания, технологии), необходимые для ее успеха. Эти факторы относятся к ресурсной базе, рассматриваемой ресурсной концепцией. Существовая на реальном рынке, фирма встраивается в свою отраслевую структуру, включающую конкурентов, поставщиков и регулирующие агентства. Этим характеристикам придает особое значение отраслевая концепция. Однако реальная фирма действует одновременно в социальной и политической среде, куда также входят индивидуумы, группы и организации, вносящие

вклад в создание организационного богатства и/или несущие соответствующие риски. В результате складывается модель, не только соответствующая двум классическим концепциям стратегического управления, но и дополняющая их.

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И ГЛОБАЛЬНЫЙ БИЗНЕС: СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА И КУЛЬТУРА

Третья глава рецензируемой книги представляет собой своеобразный мостик, соединяющий углубленный теоретический анализ с представленными в работе эмпирическими исследованиями. Перейдя на поле стратегического управления, авторы пытаются увязать свою трактовку концепции заинтересованных сторон с господствующими теориями организационного развития. В очередной раз успешен выбор отправной точки исследования — работы А. Д. Чандлера, анализирующие взаимосвязь стратегии компании с ее структурой (см.: [Благов, 2002]). Авторы справедливо отмечают тесную связь как ресурсной, так и отраслевой концепций стратегического управления с идеями Чандлера. Действительно, в соответствии с ресурсным подходом, успех или неудача специфической комбинации стратегии и структуры, принятых фирмой, зависят от ее способности развить уникальную комбинацию ресурсов. Отраслевой подход, в свою очередь, аргументирует, что успех фирмы, реализующей эффективную стратегию при адекватной структуре, зависит от ее рыночной позиции.

Пытаясь найти место собственной трактовке концепции заинтересованных сторон, авторы добавляют к «чандлеровским» стратегии и структуре еще один элемент — культуру, рассматривая все три элемента в качестве «ядра корпорации». Подобная конструкция не выглядит надуманной. Действительно, то, как управляются отношения заинтересован-

ных сторон, является важным аспектом культуры фирмы, равно как и чертой ее структуры и стратегии. «Ядро корпорации» находится в центре сети отношений заинтересованных сторон, причем все заинтересованные стороны оказывают прямое воздействие на «ядро», поддерживая при этом сложные отношения друг с другом.

Предложенная конструкция лежит в основе трех кейсов, подробно разобранных в рецензируемой книге. Gummins Engine Company, Motorola, Royal Dutch/Shell Group — все три рассмотренные компании различаются по размерам и сложности организации, используют разные стратегии и структуры. Gummins Engine Company — средняя по размерам промышленная компания, доходы которой в 1999 г. составили 6 млрд долл. Motorola — компания, превратившаяся в глобального лидера в электронной промышленности и телекоммуникациях, получившая в 1999 г. доходы на сумму более 30 млрд долл. Наконец, Royal Dutch/Shell Group — настоящий энергетический монстр, доходы которого в том же 1999 г. превысили 150 млрд долл.

Все фокальные компании, несмотря на понятные различия, международны и, соответственно, поликультурны по своей деятельности, что порождает определенные различия в системах их заинтересованных сторон. Они имеют разную ресурсную базу, действуют в различных отраслях и разном социальном и политическом окружении. Тем не менее, имея разные наборы заинтересованных сторон, они всей своей современной историей демонстрируют, что менеджмент заинтересованных сторон, соответствующий концепции авторов, является эффективным подходом к управлению компанией любого типа. По сути, авторы смогли убедительно продемонстрировать общность предлагаемых ими управленческих рецептов. В этой связи хочется особо отметить удачную логику построения эмпирической части рецензируемой

книги. Углубленный анализ трех фокальных компаний начинается в четвертой главе с исследования стратегической роли исповедуемых компаниями ценностей. В пятой главе оценивается важность привлечения заинтересованных сторон к выработке компаниями стратегий ответа на возникающие конкурентные вызовы. Шестая глава подробно рассматривает стратегии реакции компаний на социально-политические проблемы общества. Особо интересной представляется седьмая глава, в которой подробно рассматривается, как вопросы менеджмента заинтересованных сторон перекликаются с проблемами, порождаемыми процессом глобализации. Объект исследования — деятельность компаний в Китае, представляющем сегодня яркий пример весьма сложной и изменчивой среды бизнеса. И наконец, в восьмой главе, обобщая рассмотренный опыт внедрения менеджмента заинтересованных сторон, авторы вновь демонстрируют актуальность предлагаемого ими подхода, рассматривая его с позиций концепции «обучающейся организации». Три фокальные компании характеризуются различными путями генерирования знаний о своих заинтересованных сторонах, а также способами воздействия этих знаний на стратегию, структуру и организационную культуру. В то же время выявленное разнообразие институционализации менеджмента заинтересованных сторон, в свою очередь, убедительно доказывает его всеобщность.

НОВАЯ ПАРАДИГМА ИССЛЕДОВАНИЙ

В заключительной, девятой главе работы, систематизируя теоретический и практический вклад новой трактовки концепции заинтересованных сторон, авторы традиционно выделяют три основных аспекта: дескриптивный, инструментальный и нормативный.

В *дескриптивном* плане новая трактовка, во-первых, делает акцент на социальном и политическом измерениях стратегического окружения фирмы; во-вторых, подчеркивает потенциальную ценность этического и поведенческого аспектов отношений фирмы с заинтересованными сторонами. При этом ключевой характеристикой отношений между заинтересованными сторонами выступает доверие, практически игнорируемое как ресурсной, так и отраслевой концепцией стратегического управления.

В *инструментальном* плане новая трактовка концепции заинтересованных сторон позволяет подробно описать процесс генерирования организационного богатства, особое внимание уделяя источникам и ценности «отношенческих активов». Опираясь на детально проанализированную историю трех фокальных компаний, авторы справедливо относят такие управленческие подходы и современные формы отчетности, как «устойчивое развитие» (sustainable development), «тройная отчетность» (triple bottom line) и «сбалансированная система показателей» (balanced scorecard), к частным случаям инструментального использования предлагаемой концепции.

Обобщая *нормативный* аспект новой трактовки, авторы подчеркивают, что взгляд на корпорацию с позиции заинтересованных сторон нормативен по своей природе — менеджеры в корпорации обязаны знать и уважать все ожидания заинтересованных сторон. Переход от традиционно трактуемого управления заинтересованными сторонами к менеджменту заинтересованных сторон, подразумевающему активное участие последних в развитии корпорации, позволяет не только глубже осознавать эти ожидания, но и активно влиять на их формирование.

Итак, новая трактовка концепции заинтересованных сторон фирмы предлагает модель стратегического управления, интегрирующую ресурсный и отраслевой

подходы, а также включающую в себя часто противоречивые элементы социальной и политической среды. Современная корпорация, да и любое деловое предприятие, оной не являющееся, позиционирует себя в сети заинтересованных сторон, и именно эта сеть обеспечивает фирме устойчивую конкурентоспособность и потенциал для генерирования богатства. При этом развитие и поддержание соответствующих отношенческих активов превращается в ключевую компетенцию менеджмента, основное средство достижения устойчивого развития.

Представляется, что трактовка предлагаемая авторами рецензируемой работы, и глубока, и современна. Переосмысливая корпорацию с позиций менеджмента заинтересованных сторон, авторы, по сути, предлагают новую парадигму исследований отношений бизнеса и об-

щества — парадигму, устремленную в будущее. В своем последовательном развитии бизнес приходит к рациональному пониманию «социальной ориентированности» как средства реализации собственных долгосрочных интересов. Исторически подобное возрастание взаимозависимости бизнеса и его заинтересованных сторон соответствует переходу от индустриального общества к постиндустриальному. «Новая экономика» с ее открытостью, интерактивными сетевыми взаимодействиями и доступностью информации дает заинтересованным сторонам большую свободу, способствует быстрому изменению их ожиданий, но и усиливает их воздействие на корпорацию. Менеджмент заинтересованных сторон — феномен как сегодняшнего, так и завтрашнего дня. В этой связи значение рецензируемой работы сложно переоценить.

ЛИТЕРАТУРА

- Благов Ю. Е. 2002. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 95–101.
- Donaldson T. 2002. The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business Ethics Quarterly* 12 (2): 107–111.
- Donaldson T., Preston L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20 (1): 65–91.
- Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: London.
- Gibson K. 2000. The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics* 26 (3): 245–257.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S. 2002. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press: Stanford.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.

Статья поступила в редакцию
11 ноября 2003 г.