

## ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ: ПРОБЛЕМА ИДЕНТИФИКАЦИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

**К.Ю. Белоусов,**

ассистент кафедры экономической теории и социальной политики экономического факультета  
Санкт-Петербургского государственного университета  
belloussov@mail.ru

*В статье рассматривается эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами и идентификации стейкхолдеров в формировании устойчивого развития компании. При анализе материалов предпочтение отдавалось практико-ориентированным методикам, исследованиям и рекомендациям, нашедшим применение в корпоративной социальной политике компаний, стремящихся к формированию устойчивости.*

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, корпоративная социальная ответственность, корпоративная устойчивость, стейкхолдер-менеджмент, устойчивое развитие компании, идентификация стейкхолдеров.

УДК 330.341 ББК 65.01

В последние два десятилетия представителей научного сообщества все больше интересуют актуальные проблемы управления заинтересованными сторонами, а также влияние стейкхолдер-менеджмента на устойчивое развитие компании. Неразрешенной остаются проблемы оценки эффективности корпоративной социальной деятельности, стратегической интеграции и идентификации заинтересованных сторон. В рамках научно-исследовательской работы «Формирование модели социальной политики компании (корпоративной социальной политики)» в 2010–2011 годах автором проводилось исследование проблемы идентификации стейкхолдеров, которое в последующем позволило проанализировать эволюцию взглядов на роль стейкхолдер-менеджмента в устойчивом развитии компании и методы выявления заинтересованных сторон.

Базисом стейкхолдер-менеджмента стала концепция заинтересованных сторон Фримана, основы которой были заложены в монографии «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» (1984), в которой автор утверждал, что отношения с внешней средой следует сегментировать по групповым признакам (поставщиков, клиентов, акционеров, работников, правительства, защитников окружающей среды, защитников прав потребителей, СМИ и других заинтересованных групп [1, с. 27]). Термин «стейкхолдер» было бы более корректно перевести как «вовлеченные стороны» (т.к. «stake» в данном контексте это «участие» или «доля»), способные как оказывать влияние на организацию, так и находящиеся под влиянием организации. Как следствие этого корпоративная устойчивость и конкурентоспособность находятся в прямой зависимости от стейкхолдерских групп взаимодействия.

Идентификация стейкхолдеров на протяжении длительного периода времени оставалась наименее изученным процессом стейкхолдер-менеджмента. Корпоративные методики выявления заинтересованных сторон никогда не являлись достоянием общестественности. Одной из первых компаний в России идентифицировавших собственных стейкхолдеров стала «Бритиш Американ Тобакко» в 2001 году. По некоторым данным на выявление стейкхолдеров у компании потребовалось около двух лет.

Другие корпоративные методики полны противоречий. Например, в отчете «НОВОГОР-Прикамье» за 2006 г. говорится, что «выявление стейкхолдеров основывается на анализе и учете частоты и регулярности взаимодействия менеджмента Компании со своими заинтересованными сторонами». Т.е. компании идентифицируют только тех стейкхолдеров, с которыми непосредственно взаимодействуют. В то же время, перечень заинтересованных сторон, с которыми компания в принципе взаимодействует, определяет рабочая группа, созданная приказом генерального директора, руководствуясь субъективными критериями и методом «ручного отбора» [2, с. 101].

Одной из работ в этом направлении стала статья 1991 года, в которой Саваж, Никс, Уайтхед и Блэр рассмотрели роль

стейкхолдер-менеджмента в устойчивости на примере компании Eastern Airlines [3]. Разумеется, термина «корпоративная устойчивость» на тот момент не существовало, но предлагаемый ими способ выявления и позиционирования стейкхолдеров основывался на соотношении двух потенциалов: угрозы и сотрудничества (т.е. влияния на корпоративную устойчивость). Каждый стейкхолдер, по мнению авторов, должен был рассматриваться либо в плане потенциальной угрозы, либо — потенциального корпоративного сотрудничества, и может быть отнесен к одному из четырех типов заинтересованных сторон: (1) поддерживающих («supportive»), (2) смешанных («mixed blessing»), (3) неподдерживающих («nonsupportive»), (4) маргинальных стейкхолдеров («marginal stakeholders»). Данная позиция закрепила идею о том, что заинтересованные стороны не только зависимы от действий организации, но имеют возможность влиять на ее устойчивость.

Обри Менделоу в своей работе «Позиционирование стейкхолдеров» (1991) предложила использовать для систематизации заинтересованных сторон матрицу (известную, как «Mendelow's Power-interest grid» — Матрица Менделоу), напоминающую матрицу SWAT-анализа [4]. Стейкхолдеров планировалось позиционировать по двум параметрам: влиянию («power») и заинтересованности («interest»), разделяя их тем самым на четыре группы. Одной из основных целей этого метода также выступало ранжирование стейкхолдеров по степени влияния на корпоративную устойчивость.

Рональд К. Митчелл, Брэдли Р. Эйгл и Донна Дж. Вуд (1997) в своей статье «К теории идентификации стейкхолдеров и особенностей: Определение принципа кто и что действительно имеет значение» [5] ставили себе задачей дополнить теорию заинтересованных сторон в плане управления внешней средой организации и внести свой вклад в теорию идентификации стейкхолдеров согласно атрибутам отношения («relationship attributes»): (1) власть («power»), (2) легитимность («legitimacy») и (3) актуальность («urgency»). На основе сочетания данных качеств была сгенерирована типология стейкхолдеров, и касающиеся их особенности. А также показано их влияние на менеджмент, стратегию и научно-исследовательские последствия для компании.

Мину Хеммати, Феликс Доддс, Джастин Энейти и Ян Мак Харри (2002) в своей работе «Мультистейкхолдерский процесс с позиции государства и устойчивости» [6] исследовали феномен многосторонних стейкхолдерских процессов («multi-stakeholder processes» или сокращенно MSP), вступающих в силу тогда, когда обычная политика уже не работает. MSP вовлекает в дебаты всех тех, чьи интересы в важнейших социальных, экономических, экологических вопросах находятся под угрозой. Целью MSP является поиск практических путей продолжения развития. Книга выполняет роль практического руководства по организации MSP с целью решения сложных вопросов устойчивого развития, включая в себя подробные примеры стейкхолдер-менеджмента.

Джон Кэлер (2002) в своей статье «Моральный и стратегический аспект в процессе идентификации стейкхолдеров» [7] затрагивает проблему внутренних противоречий теории КСО. Работа носит сугубо теоретический характер, но позволяет разграничить стейкхолдеров по первоначальному признаку. В частности, в статье негативно оценивается социальная замкнутость. Автор делает вывод о том, что идентификация инсайдерских стейкхолдеров и заострение внимания компании исключительно на них — это путь, противоречащий принципам этики бизнеса.

В статье Энн Флетчер, Джеймса Гатри, Питера Стина, Горана Рооса и Стивена Пайка (2003) [8] описывается методика стратегического управления некоммерческих организаций с точки зрения нематериальных активов на примере Службы по приему донорской крови Австралийского Красного Креста (ARCBS). Целью исследования является выявление и анализ внешних заинтересованных сторон ARCBS. Результаты включают в себя создание ценностной иерархии («value hierarchy») из 11 стейкхолдерских групп организации. Результаты показывают сходства и различия между различными заинтересованными группами в процессе их восприятия ключевых областей деятельности («key performance area» или «КПА») организации. В результате исследования ARCBS получило основу для управления стратегией и взаимодействия со стейкхолдерами.

Родни Тёрнер и Кристофер (2002) в своей работе «Управление проектами как агент изменений» [9] помимо роли проект-менеджмента рассматривают вопрос управления стейкхолдерами. Потребность в выявлении заинтересованных сторон проекта обуславливается тем, что его успех заключается в согласовании критериев успеха со всеми стейкхолдерами, прежде чем приступить к его реализации. В работе предлагается использовать SWAT-анализ с целью идентификации стейкхолдеров проекта и выявления их роли, осведомленности, цели, влияния и поддержки (или противодействия) [10]. В результате предлагается матрица, сходная с матрицей MSP Хеммати, по которой аналогично распределяются стейкхолдерские группы, к положениям которых привязываются рекомендованные стратегии поведения компании.

Патрик Вивер (2007) также рассматривал проблемы проект-менеджмента в системе КСО и социальных отношений [11]. Им были сделаны два важных замечания относительно влияния размеров проекта или организации на её стейкхолдерскую политику. Во-первых, размер проекта (или организации) имеет решающее значение, поскольку может придать внешнему управлению заинтересованными сторонами более важное значение. Увеличение масштаба, по мнению Вивера, вряд ли существенно скажется на стейкхолдерском менеджменте в области его сторонников, но может стимулировать интерес со стороны оппонентов и сделать их реакцию более существенной. Во-вторых, стейкхолдер-менеджмент зависит от размеров управленческой структуры (большое число управленцев потребует эффективного руководства проектом, а также значительных формальных процессов) [12].

В работе Стефана Оландера (2007) стейкхолдер-менеджмент рассматривается применительно к строительным проектам [13]. В работе описывается процесс выявления стейкхолдерских потребностей и ожиданий в отношении проекта. Также внимание уделяется оценке потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в отношении основных целей проекта. Стейкхолдерский анализ состоит из выявления индекса воздействия заинтересованных сторон (в плане последствий их влияния). Анализ индекса воздействия заинтересованных сторон, по мнению Оландера, может помочь руководителям проектов формализовать процессы стейкхолдер-менеджмента.

Дерек Волкер, Линда Маргарет Борн и Артур Шелли (2008) рассматривают вопросы идентификации стейкхолдеров с позиции инструментария и методологии [14]. В частности авторы уделяют большое внимание вопросу визуализации стейкхолдер-менеджмента. В частности предлагается структура онтологических позиций стейкхолдеров, показывающая «stakeholder value» в пространстве относительно пяти крайностей: радикализма, волонтаризма, либерализма, регуляции и анализа. Ста-

тья объясняет несколько более ранних работ Волкера [15, 16, 17], из которых взято большинство иллюстраций, посвященных типам стейкхолдеров и так называемому «Influence mapping», показывающего процесс влияния социума. Помимо этого Волкер дает определение стейкхолдеров как «отдельных лиц или групп лиц, имеющих определенный интерес или право собственности в проекте, и может воздействовать на него или подвергаться воздействию со стороны его результатов» [14, с. 648].

Участие заинтересованных сторон, в том числе, признается важным фактором в успешной реализации планов управления водными ресурсами, в частности, когда предпринимаются решения конкурирующего характера или иные противоречивые требования в районах с дефицитом воды. Идентификация заинтересованных сторон позволяет добиться большего понимания сторон, участвующих в проблемах управления водными ресурсами, и также может внести значительный вклад в урегулирование конфликтов. Статья группы греческих ученых [18] (2009) посвящена разработке городских планов управления водными ресурсами посредством участия заинтересованных сторон в процессе принятия решений в Кикладском острове Паросе (Греция). Поскольку почти все острова Эгейского моря испытывают нехватку водных ресурсов, данная тема является весьма актуальной с точки зрения социальной ответственности. Представленный подход делает основной акцент на выявлении и отборе первичных и вторичных ключевых стейкхолдеров. Анализ проблем был проведен через «дерево проблем» на основе концепции «DPSIR framework». Этот подход способствовал разработке общепринятых и согласованных целей, что привело к выявлению альтернативных планов управления водными ресурсами. Участие общественности было признано успешным в плане долгосрочного планирования и формирования ключевых рекомендаций в целях удовлетворения постоянно растущего городского потребления воды.

Исследование Лизы Иденс (2009) сосредоточено на идентификации ключевых стейкхолдеров с целью разработки плана управления Национального парка Абако [19]. Используя анализ заинтересованных сторон и их позиционирования («stakeholder mapping»), исследование определило текущего и ожидаемых в будущем стейкхолдеров парка. Результаты показывают все разнообразие заинтересованных групп, на основе которых были разработаны приоритеты будущего развития парка, экотуризма и инфраструктуры. Данное исследование носит практическую ценность и является единственным в своем роде. Методика обработки социальной информации для планирования последующего управления может при небольшой доработке быть применена во многих отраслях экономики.

Широкое использование стейкхолдерского анализа (2009) в управлении природными ресурсами (на примере работы Кристины Прел, Клауса Губачека и Марка Рида [20]) отражает растущее признание того, что заинтересованные стороны могут и должны оказывать влияние на экологическую политику. Стейкхолдерский анализ используется в данной работе с целью нейтрализации конфликтов и уменьшения маргинализации определенных стейкхолдерских групп. Стейкхолдерский анализ показан на примере Национального Парка Пик-Дистрикт в Великобритании. Полученная информация помогает определить, какие заинтересованные стороны играют более важную роль, а какие играют более периферийную роль. Статья завершается исследованием в области сочетания анализа социальных сетей («social network analysis») с анализом заинтересованных сторон («stakeholder analysis»).

Статья Гильермо Мендозы и Равви Прабхаба (2009) [21] описывает многосторонний подход оценки на основе концепции «value tree», созданный с помощью метода «value focused thinking method», разработанного Кини (1992). Такой подход позволяет определить цели и задачи заинтересованных сторон. Подход реализован в два этапа. Этап I предназначен для выявления заинтересованных сторон и выявления коллективного «дерева ценностей» («value tree»), структурированного в виде иерархии целей и задач, состоящей из отношений, связей и взаимного воздействия различных альтернатив и целей. Иерархия и сетевые структуры позволяют разложить сложную задачу оценки

заинтересованных сторон «по полочкам», что облегчает работу и дает более четкую картину происходящего, не игнорируя при этом связей единиц или оценки других элементов. Второй этап позволяет заинтересованным сторонам высказать свои предпочтения в отношении каждого оцениваемого элемента посредством системы голосования, что в итоге приводит к появлению данных о важности или относительных весах каждого элемента. В исследовании используется так называемый аналитический сетевой процесс («Analytic Network Process») с целью обработки результатов голосования. Результаты, полученные от исследования в Зимбабве, показали, что предложенный подход прост в реализации и может рассматривать вопросы того, может ли конкретный проект привести к позитивным изменениям в отношениях, и являются ли происходящие изменения положительными для организации.

Оригинальная прикладная статья (2010) Патриции Загноли и Елены Радикки, посвящена стейкхолдерской роли фанатского сообщества [22]. На основе эмпирических данных, полученных благодаря тематическим исследованиям, авторы статьи предложили первую типологию роли болельщиков и стратегического поведения последних как заинтересованных сторон своей команды. Исследование показывает роль фанатского сообщества главенствующей среди других заинтересованных сторон в плане влияния на поведение футбольного клуба.

Брюс Кэмэрон, Теодор Сехер и Эдвард Кроули в своей работе (2010) «представляют методологию, которая обеспечивает анализ потребностей заинтересованных сторон в рамках приоритетных целей освоения человеком космического пространства» [23]. В исследовании рассматривается сеть стейкхолдеров NASA. Прикладная ценность исследования заключается в перспективной возможности выявления реакции стейкхолдеров на мероприятия непосредственно таргетированные на общественность, средства массовой информации и коммерческое сотрудничество.

Риккардо Гомес, Джойс Лиддлеб и Лучана де Оливьера Миранда Гомес (2010) опубликовали исследование, посвященное проблемам стейкхолдер-менеджмента в государственной сфере взаимосвязей местных органов власти в Бразилии и Англии [24]. Она обеспечила кросс-культурное исследование бразильских и британских муниципалитетов с использованием статистических методов. В работе определяются два списка заинтересованных сторон для изучаемых стран в рамках исследования и делается вывод о том, что, несмотря на культурные различия между Бразилией и Англией, имеет место схожесть методов местных государственных руководителей по выявлению заинтересованных сторон. По мнению Риккардо Гомес и других, эмпирические доказательства, представленные в исследовании, доказывают гипотезу о том, что идентификацию стейкхолдеров следует рассматривать как универсальное явление. Обзор существующей литературы показал, что данное исследование является первым подобным исследованием на кросс-культурном уровне, посвященным идентификации стейкхолдеров.

Другая статья Риккардо Гомеса, Джойса Лиддлеба и Лучаны Гомес (2010) призвана внести свой вклад в теорию заинтересованных сторон путем сравнения социальных арен, на которых принимает свои решения менеджмент [25]. Статья основывается на кросс-национальном исследовании, проведенном в Англии (2002) и в Бразилии (2006). Статья обеспечивает теоретический и практический вклад о влиянии стейкхолдеров общественного сектора на поведение бразильских и английских менеджеров. Помимо этого стейкхолдерский анализ реализован в модели оценки влияния заинтересованных сторон на принятие менеджментом решений. Согласно этой модели, менеджеры принимают решения согласно нормам закона и потребностям ряда влиятельных заинтересованных сторон, которые должны быть приняты во внимание в служебной деятельности.

Статья Рикарда Гарвара и Питера Йохансона (2010) представляет собой концептуальную модель управления заинтересованными сторонами и расширяет связь между корпоративной и глобальной устойчивостью [26]. Исследование базируется на

стейкхолдерской теории, теории управления качеством и устойчивости. В результате была разработана модель, учитывающая практические и теоретические последствия, исходящие от стейкхолдеров, ориентированная на достижение корпоративной и глобальной устойчивости. Модель может быть использована для объяснения поведения организаций и различий между организационной и глобальной устойчивостью.

Кристос Анагностополис (2011) [27] в своей работе «Стейкхолдер-менеджмент в греческом профессиональном футболе: идентификация и особенности» рассматривает футбол с экономической точки зрения. Еще в «abstract» автор ссылается на Рональда К. Митчелла, чьи труды послужили основой для исследования. Автор предлагает конкретные методы по идентификации и позиционированию стейкхолдеров для менеджеров футбольных клубов. В статье приводится типология стейкхолдеров и их атрибутов. Предлагается также «Stakeholder identification and salience model», взятая, в свою очередь, из статьи Феррана и Маккарти [28] и работ Митчелла. Данная работа интересна, прежде всего, своим практическим применением.

В работе Ян Цзина, Джефффри Шена В, Линды Борн, Кристибель Мэн-Фонг Хо и Сяолун Сюэ «Типология оперативных подходов стейкхолдерского анализа» (2011) с целью определения оперативных подходов анализа заинтересованных сторон было проведено шесть интервью и анкетирование в Гонконге, а также 15 интервью в Австралии [29]. Основным результатом является типология практических подходов для специалистов-практиков в строительной сфере. В общей сложности было выявлено и классифицировано по назначению 30 подходов. С целью проверить полезность типологии было проведено исследование применительно к двум реальным проектам в Австралии. Выявлено, что каждый подход имеет свои сильные и слабые стороны, поэтому наиболее подходящим способом для эффективного управления заинтересованных сторон является использование комбинации элементов из каждого подхода в зависимости от обстоятельств. Это исследование может служить в качестве основы для систематического стейкхолдер-менеджмента в строительных проектах.

В отечественной экономической науке вопросы стейкхолдер-менеджмента исследовали такие ученые, как Р. Блом [30], Г.В. Гутман [31], А.Т. Зуб [32], Е.Л. Кантор [33], А.Я. Кибанов [34]. Также можно отметить таких авторов, как Ю.Н. Лапыгин, М.Ю. Шерышева, Г.Б. Клейнер, О.В. Осипенко, А.Н. Плотников, Э. Роджерс, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, и многие другие.

Моргунова Р.В. (2009) в своей статье [35] исследует вопросы классификации и позиционирования стейкхолдеров («Stakeholder mapping») крупных промышленных предприятий. В статье даются рекомендации по использованию полученных результатов исследования на российских предприятиях. Заведующий лабораторией стратегического планирования ВГУЭС Солодухин К.С. (2009) в своей статье [36] предлагает модель оценки значимости заинтересованных сторон компании. Использование данной модели, по мнению автора, позволяет объективно определять пропорции удовлетворения конкурирующих интересов стейкхолдеров. В работе (2010) докторов Фурта С.Д. и Соломатиной Т.Б. (ректор Института бизнеса, психологии и управления) вводится довольно редкий для отечественной литературы термин «Stakeholder mapping», переведенный как «карта заинтересованных сторон» [37]. Данная «карта», по мнению авторов, включает в себя три области: (1) ответственности (стейкхолдеры прямого подчинения — персонал), (2) прямого влияния (поставщики, подрядчики, клиенты, объекты манипуляций) и (3) опосредованного влияния (государственные органы, конкуренты).

Доцент кафедры экономической теории и управления ВГУ Кучковская Н.В. (2010) проводит анализ становления российской модели взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами [38]. Статья интересна тем, что стейкхолдеры рассматриваются с позиции агентов модернизации отечественной экономики и общества. Доцент ИргУПС Грошева Н.Б. (2010) в своей работе [39] рассматривает проблему определения стейкхолдеров проекта и влияния на них проекта. Взаимодействие с

заинтересованными группами описано с позиции проектного управления («project management») инновационными проектами на региональном уровне. В статье профессора кафедры менеджмента СПбТЭИ Сорокиной М.В. (2010) рассматриваются проблемы, свойственные стейкхолдерам в розничной торговле [40]. Предмет исследования статьи представляет собой стейкхолдерские противоречия, с которыми приходится сталкиваться в процессе их идентификации. Также анализируются позиции и стратегические интересы основных участников рынка торговых услуг Санкт-Петербурга. Полученные результаты, по мнению автора, могут быть использованы при разработке корпоративных стратегий и региональных стратегий развития.

Никитина Л.М. (2010) акцентирует внимание на проблеме взаимоотношения предприятий со стейкхолдерами в процессе формирования социально ответственного поведения [41]. В частности, предлагается классификация стейкхолдеров, позволяющая предприятию повысить эффективность взаимодействия с ними. В третьем номере журнала «Стандарты и качество» (2011) опубликована статья Михайловой Н.В., Федоровой Л.А., посвященная международному стандарту ISO 26000 и вопросам идентификации стейкхолдеров [42]. Наибольшее внимание авторов уделено вопросу интеграции корпоративной социальной ответственности в устойчивое развитие.

Статья Благова Ю.Е. «Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления» (2011) посвящена интерпретациям концепции корпоративной социальной ответственности в теории стратегического управления [43]. Основным направлением работы является периодизация эволюции концепции КСО. Рассмотрены интерпретации КСО доминирующими концепциями стратегического управления, обоснована необходимость комплексного подхода к достижению компаниями устойчивых конкурентных преимуществ через взаимодействие с заинтере-

сованными группами. В статье Абрисимовой Е.Б., Седельниковой И.М. «Системный анализ стейкхолдеров» исследуется вопрос определения стейкхолдеров проекта и влияния на них проекта [44]. Статья имеет направленность проектного управления инновационными проектами на региональном уровне. Основное внимание авторов уделяется взаимодействию с группами стейкхолдеров.

Эволюция взглядов на роль стейкхолдер-менеджмента прошла длительный период становления и последующего развития. Актуализация проблемы идентификации заинтересованных сторон подчеркивает важность стратегического стейкхолдер-менеджмента и внедрения интегрированного стратегического подхода КСО. Развитие концепции КСО продолжается как в теоретической сфере, так и в плане практического применения. Современные методики идентификации заинтересованных сторон отличает заметное влияние концепции устойчивого развития компании. Анализ материалов исследования показал, что стейкхолдер-менеджмент («stakeholder management») является прикладным процессом, нередко реализуемым в масштабе отдельных проектов в виде стейкхолдерского анализа («stakeholder analysis»), который включает в себя три этапа: идентификацию («Stakeholder identification»), позиционирование («Stakeholder mapping») и взаимодействие с заинтересованными сторонами («Stakeholder engagement»).

В настоящее время теоретические аспекты концепции корпоративной социальной деятельности получили заметное развитие, сформировавшись в целостную концепцию. Практическая часть КСД, напротив, остается неразвитой, лишенной четкой систематизации в вопросах практического применения. Рассмотренные в настоящей статье исследования позволяют создать необходимый теоретический базис для дальнейшего развития стейкхолдер-менеджмента в области идентификации стейкхолдеров в системе устойчивого развития компании.

### Литература

1. Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
2. Российский союз промышленников и предпринимателей: Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов «Развитие социально ответственной практики» 2006–2007 год [Электронный доступ] — <http://rspp.ru/12/7861.pdf>
3. Savage, G. T., T. W. Nix, Whitehead and Blair. (1991). «Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.» In: *Academy of Management Executive* 5(2): 61–75.
4. Mendelow, A. (1991) 'Stakeholder Mapping', *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA (Cited in Scholes, 1998).
5. Mitchell, R. K., B. R. Agle, and D.J. Wood. (1997). «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts.» in: *Academy of Management Review* 22(4): 853–888.
6. Hemmati, M., Dodds F., Enayti, J., McHarry J. (2002) «Multistakeholder Processes for Governance and Sustainability». London Earthscan — <http://www.earthsummit2002.org/msp/book/prelims.pdf>
7. Kaler J. «Morality and strategy in stakeholder identification», *Journal of Business Ethics*. 2002. Т. 39. № 1–2. С. 91–100.
8. Fletcher, A., et al. (2003). «Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization.» in: *Journal of Intellectual Capital* 4(4): 505–527.
9. Turner, J. R., V. Kristoffer, et al., Eds. (2002). *The Project Manager as Change Agent*. London, McGraw-Hill Publishing Co.
10. Turner, J. R., V. Kristoffer, et al., Eds. (2002). *The Project Manager as Change Agent*. London, в форме презентации: [http://www.aipm.com.au/resource/turner\\_presentation\\_5.pdf](http://www.aipm.com.au/resource/turner_presentation_5.pdf)
11. Weaver, P. (2007). «A Simple View of Complexity in Project Management». *Proceedings of the 4th World Project Management Week*. Singapore. — [http://www.mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P070\\_A\\_Simple\\_View\\_of\\_Complexity.pdf](http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P070_A_Simple_View_of_Complexity.pdf)
12. Weaver, P. (2007). «A Simple View of Complexity in Project Management» в формате презентации: [http://www.mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P070\\_A\\_Simple\\_View\\_of\\_Complexity\\_PPT.pdf](http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P070_A_Simple_View_of_Complexity_PPT.pdf)
13. Stefan Olander — «Stakeholder impact analysis in construction project management» *Construction Management and Economics*, Volume 25, Issue 3, 2007, Pages 277–287 DOI: 10.1080/01446190600879125
14. Derek H. T. Walker; Lynda Margaret Bourne; Arthur Shelleyc — *Influence, stakeholder mapping and visualization — Construction Management and Economics — Volume 26, Issue 6, 2008, Pages 645–658*
15. Walker, D.H.T. (2003) Implications of human capital issues, in Walker, D.H.T. and Hampson, K.D. (eds) *Procurement Strategies: A Relationship Based Approach*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 258–95.
16. Walker, D.H.T. and Hampson, K.D. (2003) Developing cross-team relationships, in Walker, D.H.T. and Hampson, K.D. (eds) *Procurement Strategies: A Relationship Based Approach*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 169–203.
17. Walker, D.H.T., Bourne, L. and Rowlinson, S. (2008) Stakeholders and the supply chain, in Walker, D.H.T. and Rowlinson, S. (eds) *Procurement Systems: A Cross Industry Project Management Perspective*, Taylor & Francis, Abingdon, Oxon, pp. 70–100.
18. A. Gerasidia; S. Apostolakia; E. Manolia; D. Assimacopoulou; E. Vlachosb «Towards the formulation of a new strategy of water resource management for urban areas achieved through participatory processes» — *Urban Water Journal*, Volume 6, Issue 3, 2009, Pages 209–219 DOI: 10.1080/15730620902781442
19. Lisa M. Eadens; Susan K. Jacobsonb; Taylor V. Steinc; John J. Conferd; Lynn Gapee; Monique Sweetinge «Stakeholder Mapping for Recreation Planning of a Bahamian National Park» *Society & Natural Resources: An International Journal*, Volume 22, Issue 2, 2009, Pages 111–127 DOI: 10.1080/08941920802191696

20. Christina Prella; Klaus Hubacek; Mark Reed «Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management» *Society & Natural Resources: An International Journal*, Volume 22, Issue 6, 2009, Pages 501–518 DOI: 10.1080/08941920802199202
21. Guillermo A. Mendoza; Ravi Prabhu «Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach» *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Volume 16, Issue 3, 2009, Pages 177–190 DOI: 10.1080/13504500902919672
22. Patrizia Zagnolia; Elena Radicchia «The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation» — *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, Volume 13, Issue 10, 2010, Pages 1532–1551 DOI: 10.1080/17430437.2010.520941
23. Cameron, B.G., T. Seher, E.F. Crawley (2010). «Goals for space exploration based on stakeholder network value considerations.» in: *Acta Astronautica* (doi:10.1016/j.actaastro.2010.11.003), статья была опубликована 10 ноября 2010 года.
24. Gomes R.; Liddleb J.; Gomes L. «Cross-Cultural Analysis of Stakeholder Identification in Municipal Districts: A comparison of Brazil and England» — *Public Management Review* — Volume 12, Issue 1, 2010, Pages 53–75 DOI: 10.1080/14719030902800218
25. Ricardo Corra Gomes; Joyce Liddleb; Luciana Oliveira Miranda Gomes «Five-Sided Model Of Stakeholder Influence A cross-national analysis of decision making in local government» *Public Management Review*, Volume 12, Issue 5, 2010, Pages 701–724 DOI: 10.1080/14719031003633979
26. Rickard Garvarea; Peter Johansson «Management for sustainability — A stakeholder theory», *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 21, Issue 7, 2010, Pages 737–744 DOI: 10.1080/14783363.2010.483095
27. Anagnostopoulos C. «Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience» — *Soccer & Society*, Volume 12, Issue 2, 2011, Pages 249–264 DOI: 10.1080/14660970.2011.548361
28. A. Ferrand, S. McCarthy, *Marketing the Sports Organization*, Abingdon: Routledge, 2009, 34.
29. Jing Yanga; Geoffrey Qiping Shenb; Lynda Bourne; Christabel Man-Fong Hob; Xiaolong Xued «A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement», *Construction Management and Economics*, Volume 29, Issue 2, 2011, Pages 145–162 DOI: 10.1080/01446193.2010.521759
30. Блом Р., Мелин Х., Сарно А., Сарно И. Менеджмент в современной российской промышленности. На примере промышленности Санкт-Петербурга в период 1999–2000 гг. // *Мир России*. — 2004. — № 6.
31. Гутман Г.В., Звягинцева О.П., Мироедов А.А. Регион в решении задач социального государства. — М.: Финансы и Статистика. — 160 с. ISBN: 978-5-279-03075-0
32. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
33. Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Экономика предприятия. — СПб.: Питер, 2007. — 224 с
34. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. — М.: Инфра-М, 2005. — 304 с.
35. Моргунова Р.В. Анализ развития концепций классификации и мэппинга стейкхолдеров крупных промышленных предприятий // *Предпринимательство*. — 2009. — № 7. — С. 61–65.
36. Солодухин К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компания // *Интеграл*. — 2009. — Т. 47. — № 3. — С. 104–107.
37. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // *Инициативы XXI века*. — 2010. — №1. — С. 22–27 или электронно <http://elibrary.ru/download/82572610.pdf>
38. Кучковская Н.В. Становление модели взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами в условиях модернизации экономики России // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. — 2010. — № 24. — С. 39–45.
39. Грошева Н.Б. Определение стейкхолдеров инновационных проектов // *Современные технологии. Системный анализ. Моделирование*. — 2010. — № 4. — С. 240–244.
40. Сорокина М.В. Стейкхолдеры розничной торговли: конфликты интересов и их разрешение // *Финансы и бизнес*. — 2010. — № 2. — С. 111–121.
41. Никитина Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании // *Вестн. Северо-Кавказского госуд. техн. ун-та*. — 2010. — № 2. — С. 157–162.
42. Михайлова Н.В., Федорова Л.А. Международный стандарт ИСО 26000: признание социальной ответственности, идентификация заинтересованных сторон и взаимодействие с ними // *Стандарты и качество*. — 2011. — № 3. — С. 72–77.
43. Благов Ю.Е. Эволюция концепции ксо и теория стратегического управления // *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер.8: Менеджмент*. — 2011. — № 1. — С. 3–26.
44. Абросимова Е.Б., Седельникова И.М. Системный анализ стейкхолдеров // *Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер.: Экономика*. — 2011. — № 3. — С. 222–230.