

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД



**Жукова Татьяна Николаевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, д. 21  
zhukova-tn@yandex.ru

Статья посвящена проблемам управления отношениями организации с заинтересованными сторонами. Основной тезис работы заключается в целесообразности скоординированного, основанного на принципах маркетинга, управления заинтересованными сторонами предприятия с целью повышения его корпоративной репутации и эффективности бизнес-процессов. Системное взаимодействие со стейкхолдерами может обеспечиваться посредством интеграции инструментов маркетинга отношений, корпоративной социальной ответственности и корпоративного брендинга в рамках корпоративной стратегии предприятия. При этом целевыми аудиториями предприятия следует считать не только потребителей, но и другие группы стейкхолдеров. Для обоснования актуальности темы приводятся данные, отражающие влияние корпоративной репутации компании на потребителей, потенциальных сотрудников, инвесторов и общественность. Представлены также результаты исследований, характеризующие оценку руководством компаний давления со стороны разных групп стейкхолдеров, из которых видно, что приоритетными группами российские менеджеры называют сотрудников компаний и местное население. Теоретические аспекты рассматриваемой проблемы связаны с различием предпосылок концепций управления, концентрирующихся на взаимодействии с заинтересованными сторонами (стейкхолдер-менеджмент, маркетинг отношений, КСО). В статье предложена модель организации управления отношениями предприятия с заинтересованными сторонами, предполагающая согласованную разработку программ КСО, процессов взаимодействия со стейкхолдерами и корпоративного брендинга. Даются рекомендации по разработке корпоративной стратегии с учетом задач взаимодействия со стейкхолдерами.

**Ключевые слова:** маркетинг отношений; управление отношениями со стейкхолдерами; корпоративная социальная ответственность; стейкхолдеры; корпоративная репутация; стратегия управления заинтересованными сторонами; корпоративный бренд; целевые аудитории.

Одной из главных проблем управления предприятием в современной экономике является обеспечение его устойчивости в условиях конкуренции. В связи с этим способы формирования и поддержания превосходства над конкурентами на протяжении последних десятилетий находятся в центре внимания теории и практики управления. Явлением сравнительно недавнего времени стало развитие в стратегическом управлении так называемого отношенияческого подхода, который рассматривает в качестве источников конкурентных преимуществ компании эффективные модели отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, персоналом и другими стейкхолдерами, механизмы совместного получения и использования знаний и создания потребительской ценности,

взаимодополняющие ресурсы. Описывая современные тенденции в экономике, Ф. Котлер отмечает, что на современных рынках конкурентная борьба ведется не столько между компаниями, сколько между деловыми системами в целом [1]. Под деловыми системами понимаются цепочки взаимодействий компании с субъектами внешней и внутренней среды, позволяющие реализовывать бизнес-процессы, направленные на удовлетворение потребностей рынка.

Существенная роль в создании и развитии таких деловых систем принадлежит маркетингу. Чтобы быть успешной, современная компания должна предлагать потребителю не просто товар, а отличную от конкурентов концепцию способов удовлетворения потребностей [2], что, в свою очередь, требует эффективного задействи-

вания внутренних и внешних ресурсов. Важным фактором, способствующим достижению целей в части привлечения и развития необходимых ресурсов и организации взаимовыгодного взаимодействия с субъектами внешней и внутренней среды, служит корпоративная репутация.

Значение репутации предприятия для выстраивания отношений с разными целевыми аудиториями подтверждается эмпирическими исследованиями. На *рисунке 1* представлены данные исследования, характеризующие воздействие репутации организации (шкала измерения балльная — от 0 до 100) на отношение к ней заинтересованных сторон, которое проводилось *Reputation Institute* в 2012 году [3].

Из результатов исследования видно, что компании, репутация

которых получает высокие оценки, обеспечивают готовность покупать и рекомендовать их продукцию, рассматривать их как желательное место работы и объект для вложения инвестиций, а также положительное отношение к тому, чтобы предприятия таких компаний находились на территории проживания.

Таким образом, в современных условиях предприятию необходимо не только ориентироваться на потребности рынков, но и учитывать интересы основных стейкхолдеров (инвесторов, владельцев, поставщиков, дистрибьюторов, работников, общественности и т. д.). Понимание этих интересов и наращивание отношенческого капитала во взаимодействии с ними способствует улучшению и его рыночных позиций.

В связи с этим любопытны результаты проведенного в 2014 году опроса представителей менеджмента 60 российских предприятий [4]. Традиционно самыми важными стейкхолдерами фирмы маркетологи называют потребителей, потому как они являются для фирмы главным источником поступления дохода. Вместе с тем многие представители руководства компаний, участвовавшие в исследовании, указывают на существенную зависимость деятельности их организаций от других групп стейкхолдеров (табл. 1).

Результаты данного исследования можно отчасти, наверное, объяснить недооценкой руководством российских компаний значения потребителей для устойчивости бизнеса, а также еще пока недостаточно высокой требовательностью российского рынка. Вместе с тем, несомненно, они характеризуют и тот факт, что руководители предприятий видят предмет своих забот давлением

со стороны разных групп заинтересованных сторон и особенно сотрудников и местного населения. (Действие последнего фактора во многом связано с большим количеством в стране моногородов и градообразующих предприятий.)

Похожая картина складывается и по результатам подобного исследования, проведенного среди менеджеров европейских предприятий [5] (табл. 2).

Таким образом, можно констатировать наличие общей тенден-

ции, свидетельствующей о том, что руководители компаний ощущают зависимость конкурентоспособности бизнеса от удовлетворения разнообразных интересов, связанные с его функционированием.

Между тем, в научных публикациях проблемы взаимодействия предприятия с заинтересованными сторонами в настоящее время рассматриваются недостаточно системно: существующие концепции или исходят из разных или частично разных предпосылок

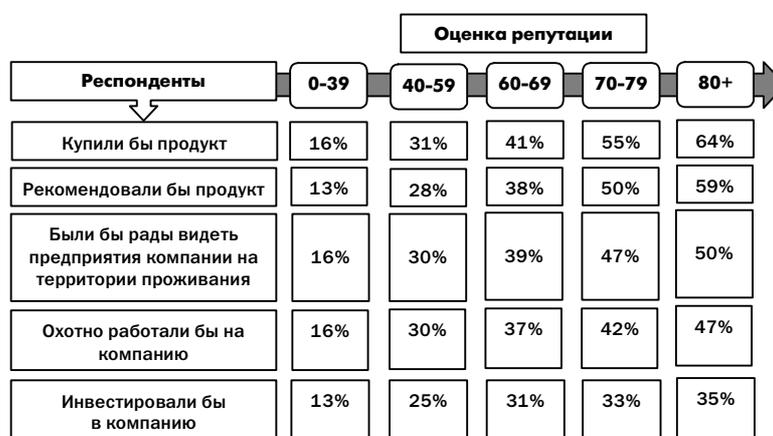


Рис. 1. Влияние репутации на стейкхолдеров

Таблица 1  
Значение для бизнеса различных групп стейкхолдеров в России

Стейкхолдеры	Оказывающие влияние, проценты от числа респондентов	Подверженные влиянию, проценты от числа респондентов
Сотрудники	96,6	94,8
Местное сообщество	82,8	77,6
Потребители	69,0	77,6
Поставщики и бизнес-партнеры	60,3	72,4
Собственники и инвесторы	51,7	48,3

Таблица 2  
Значение для бизнеса различных групп стейкхолдеров в странах Европы

Стейкхолдер	Доля предприятий, испытывающих давление со стороны стейкхолдера, %
Местное сообщество	48
Потребители	44
Персонал	38
Поставщики	28
Органы власти	23
Финансовые институты	17
Акционеры	15

(маркетинг отношений, стейкхолдер-менеджмент, корпоративная социальная ответственность — КСО), или ограничиваются вниманием к отдельным группам заинтересованных сторон (*CRM*-маркетинг, управление цепочкой поставок, *HR*-маркетинг и др.). Однако хотя процессы взаимодействия с отдельными группами заинтересованных сторон могут изучаться независимо, в контексте построения бизнеса в целом управление взаимоотношениями со стейкхол-

дерами целесообразно рассматривать с учетом стратегических целей компании, приоритетности и взаимовлияния разных групп заинтересованных сторон, а также при использовании открывающихся маркетинговых возможностей.

Уточним области взаимодействия основных направлений, концентрирующихся на проблематике взаимоотношений с заинтересованными сторонами (табл. 3).

Взаимосвязь рассматриваемых концепций проявляется в фокуси-

ровании на одном объекте — заинтересованных сторонах организации. Вместе с тем наблюдаются и различия. Так, маркетинг отношений в основном нацелен на развитие отношений с потребителями и партнерами, формирующими цепочку потребительской ценности. Предметом интереса стейкхолдер-менеджмента является более широкий перечень аудиторий, в круге значимых аудиторий оказываются акционеры и государство. Концепция КСО направлена

Таблица 3

Сравнительная характеристика концепций маркетинга отношений, КСО и теории заинтересованных сторон

Критерий	Маркетинг отношений	КСО	Стейкхолдер-менеджмент
Цели компании	Долгосрочная устойчивость и прибыльность путем развития взаимовыгодных отношений с потребителями и др. заинтересованными сторонами для создания совместных ценностей, снижения транзакционных издержек и уменьшения неопределенности среды	Развитие фирмы в долгосрочной перспективе посредством укрепления ее общественной и деловой репутации, установления отношений с влиятельными субъектами среды (инвесторы, органы власти и др.), формирования сплоченного трудового коллектива	Долговременная устойчивость предприятия на основе удовлетворения интересов заинтересованных сторон посредством эффективного ресурсообмена и распределения экономических рент
Субъекты взаимоотношений	Потребители, сотрудники, партнеры, инвесторы, акционеры, конкуренты, общественность, общественные организации, государство	Потребители, сотрудники, партнеры, инвесторы, акционеры, конкуренты, общественность, общественные организации, государство	Потребители, сотрудники, партнеры, инвесторы, акционеры, конкуренты, общественность, общественные организации, государство
Характер целей	Прагматический, есть социальная составляющая	Прагматический, но может быть отчасти альтруистическим	Прагматический
Наличие приоритетов в отношениях с участниками взаимодействия	Потребители – ключевая группа. Внутри каждой группы стейкхолдеров выделяются ключевые партнеры на основе выгоды сотрудничества и готовности стороны к его продолжению. Привилегии для приоритетных субъектов	Все стейкхолдеры признаются значимыми. Направленность программ определяется организацией. Предусматривается реагирование на рискованные ситуации, если интересы стейкхолдеров противоречат задачам компаниям	Приоритетны группы, которые могут оказать сильное давление на предприятие или являются значимыми для реализации его целей. Удовлетворение интересов заинтересованных сторон как цель предприятия
Противоречия интересов	Предусматривается согласование интересов стейкхолдеров	Предусматривается согласование интересов стейкхолдеров	Предусматривается согласование интересов стейкхолдеров
Факторы внедрения концепции	Повышение конкурентоспособности за счет привлечения внешних ресурсов, сокращение транзакционных издержек, уменьшение неопределенности, получение долгосрочной выгоды	Общественное мнение, привлечение инвесторов, повышение репутации, налаживание отношений с государством, привлечение и удержание потребителей, налоговые льготы	Повышение устойчивости бизнеса, получение поддержки, снижение угроз, связанных с негативным воздействием стейкхолдеров, получение ресурсов в результате взаимодействия
Категории	Цепочка создания ценности, взаимовыгодное сотрудничество, доверие, лояльность, кастомизация	Кодексы фирмы, корпоративные ценности, корпоративная культура, репутация компании, программы КСО, социальная отчетность	Интересы, власть, влияние, согласование интересов, ресурсообмен
Инструменты	Стратегические партнерства, сетевые структуры, долгосрочные контракты, точно-в-срок, вовлечение в разработку товара, обучение, сервис, управление портфелем клиентов, кастомизация производства и сервиса, программы лояльности, брендинг, интерактивное взаимодействие, CRM-маркетинг	Спонсорство, проекты развития персонала, проекты развития местного сообщества, гранты, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, социальные инвестиции, благотворительность, добросовестное ведение бизнеса, PR	Идентификация стейкхолдеров, карты стейкхолдеров (власть/интерес и др.), ранжирование, сбалансирование интересов, выбор стратегии управления стейкхолдерами, оценка удовлетворенности и др.
Уровень управления	Стратегический, но задействованы все уровни	Преимущественно стратегический	Преимущественно стратегический

на повышение репутационного капитала компании, что влечет за собой особенности аудиторий, для которых разрабатываются соответствующие программы: как правило, это группы, нуждающиеся в социальной поддержке, которым компания может такую поддержку оказать. Ряд специалистов отождествляет КСО с теорией заинтересованных сторон. Однако если КСО имеет социальную направленность, то стейкхолдер-менеджмент, скорее, политическую.

Стейкхолдер-менеджмент и маркетинг отношений вследствие одинаковых теоретических посылок (неоинституциональная теория фирмы, ресурсный подход и др.) опираются на похожие представления о сущности фирмы и ее ключевых целях, рассматривая ее как совокупность отношений со стейкхолдерами, формирующихся вокруг обмена необходимыми для обеспечения ее развития ресурсами. Расхождения в основном связаны с тем, что маркетинг отношений сосредоточен на потребителях и товарообменных взаимодействиях, а также процессах и инструментах развития и поддержания долговременного сотрудничества с клиентами при отсеке невыгодных и неперспективных отношений. В то же время стейкхолдер-менеджмент рассматривает проблематику власти, влияния и доминирования в системе сложившихся вокруг фирмы интересов, определяет носителей наиболее значимых для компании интересов, выявляет противоречия между ними и между ними и организацией, а также поднимает вопросы сбалансирования интересов и налаживания продуктивного ресурсообмена.

Представляется, что согласование стратегий и инструментов мар-

кетинга отношений, управления стейкхолдерами и КСО должно осуществляться прежде всего на стратегическом уровне. Кроме того, необходима увязка системы управления взаимодействием со стейкхолдерами с корпоративной стратегией компании. Следует иметь в виду, что интересы стейкхолдеров, в свою очередь, могут оказывать воздействие на корпоративную стратегию предприятия и, в частности, на его инвестиционные и инновационные планы, планы слияний, заключение масштабных сделок, решения о диверсификации или сокращении деятельности. Корпоративная стратегия может содержать политики и программы по развитию отношений со стейкхолдерами.

Важную роль в укреплении репутации компании играет корпоративный брендинг, под которым сегодня нередко понимается «способ выстраивания социальной идентичности заинтересованных сторон» [6]. Целевыми аудиториями корпоративного бренда являются основные стейкхолдеры компании. Образ компании, которой она создает для данных аудиторий, ценности, декларируемые ею в концепции бренда, а также бренд-коммуникации должны разрабатываться на основе удовлетворения ожиданий разных аудиторий и во взаимосвязи с корпоративной стратегией и политикой отношений со стейкхолдерами. Корпоративный бренд служит символическим воплощением суммы всех основных идей, реализуемых организацией при взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Для улучшения организации управления взаимоотношениями предприятия с потребителями и другими заинтересованными сторонами имеет смысл построе-

ние системы, поддерживающей разработку и осуществление стратегических и текущих целей в этой области. Она должна обеспечивать:

- ◆ единство решений, принимаемых в рамках корпоративной стратегии предприятия, управления стейкхолдерами, разработки программ КСО, формирования и развития корпоративного бренда;
- ◆ взаимосвязь уровней управления компанией при организации взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- ◆ взаимосвязь функциональных служб при осуществлении работы с потребителями и заинтересованными сторонами, участие службы маркетинга в деятельности подразделений, связанной с взаимодействиями со стейкхолдерами и формированием корпоративной репутации предприятия;
- ◆ взаимоувязку планов и процедур предприятия, касающихся внешних взаимодействий;
- ◆ ответственность за реализацию отношений компании с потребителями и стейкхолдерами.

Можно предложить следующую модель такой системы (рис. 2).

Наиболее важные решения, связанные с взаимодействиями со стейкхолдерами (выбор рынков, формирование ключевых компетенций, определение пропорций в использовании внутренних и внешних ресурсов развития, инвестиционные программы, управление корпоративным брендом, создание стратегических партнерств), должны приниматься на корпоративном уровне компании. При этом, вырабатывая корпоративную стратегию компании, следует принимать во внимание как рыночную конъюнктуру, так и интересы ключевых заинтересованных

сторон, а также возможности привлечения новых стратегических партнеров.

На функциональном уровне компании реализуются стратегии, позволяющие осуществить корпоративные цели и программы. При этом реализуются взаимодействия с заинтересованными сторонами, являющиеся прерогативой соответствующих функций. В процессе этой деятельности функциональные отделы должны соблю-

дать выработанные компанией принципы, а также способствовать осуществлению политики, касающейся целевых групп стейкхолдеров.

В процесс разработки корпоративной стратегии компании при реализации данного подхода, наряду с традиционными этапами этого процесса, целесообразно внести несколько дополнительных процедур, связанных с выявлением потребностей и интересов заин-

тересованных сторон, оценкой потенциала и наиболее существенных областей взаимодействия, сотрудничества и возникновения противоречий (рис. 3).

На этапе анализа внешней и внутренней среды целесообразно, помимо обычных направлений такого анализа, оценить возможные источники отношенческих конкурентных преимуществ в сфере деятельности компании, а также изучить основные интересы,

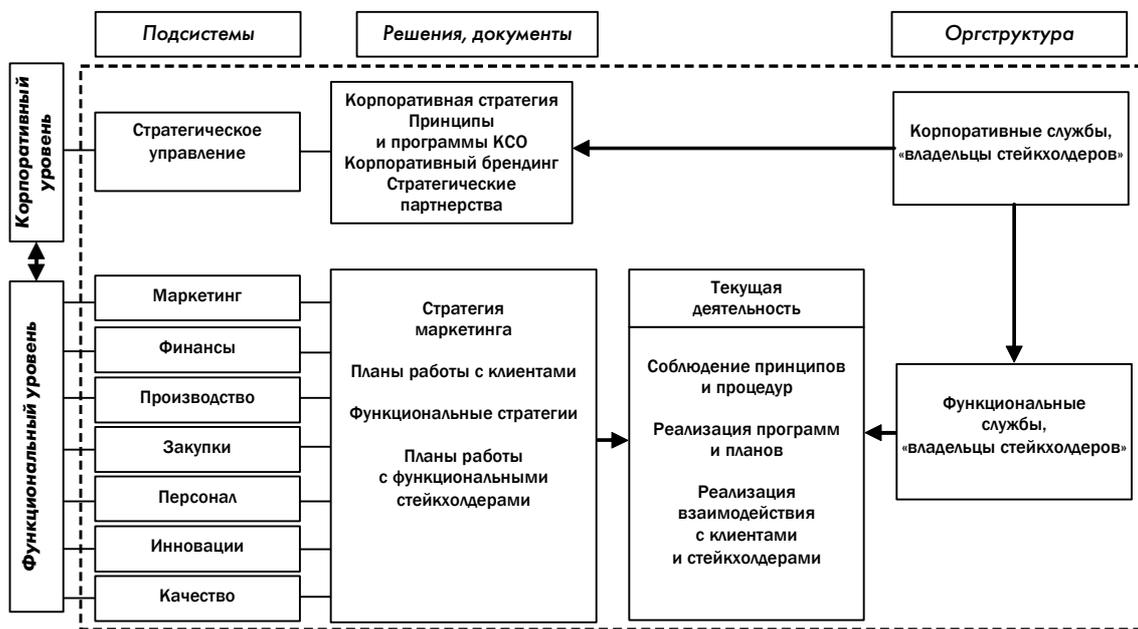


Рис. 2. Модель управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами

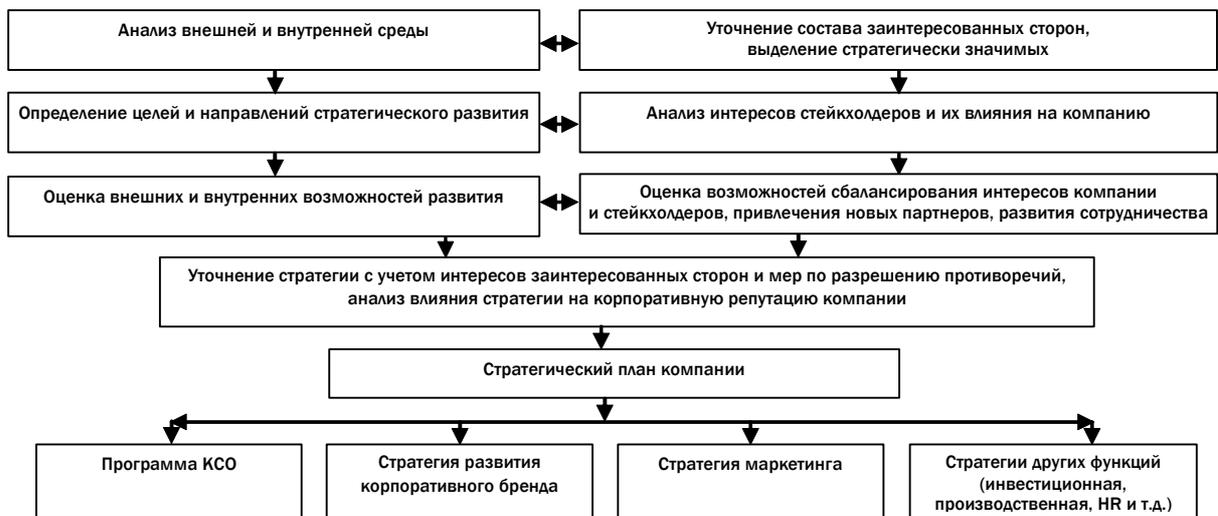


Рис. 3. Разработка корпоративной стратегии компании с учетом заинтересованных сторон

сконцентрированные вокруг ее деятельности. При определении или уточнении заинтересованных сторон фирмы анализируется существующая система отношений предприятия со стейкхолдерами, полученные на ее основе экономические результаты и репутационный капитал. Необходимо исследовать перспективы продолжения и развития сотрудничества с существующими стейкхолдерами и выявить потенциальных. Рассматриваются структура и тенденции развития клиентского портфеля. Определяется отношение целевых аудиторий к предприятию как к изготовителю товаров и услуг, месту работы, партнеру по бизнесу, а также условия, которые ставятся стейкхолдерами в отношении деятельности компании, ее товаров и процессов. Изучаются потребности, ожидания и впечатления стейкхолдеров о предприятии. Следует также оценить характер влияния заинтересованных сторон (позитивное, негативное) на предприятие, степень этого влияния (сильная, слабая), а также возможности предприятия воздействовать на данную целевую группу.

В процессе разработки стратегии организации проводится анализ имеющихся для движения к намеченным целям ресурсов и возможностей. Подвергаются изучению внутренние и внешние ресурсы, которые есть у предприятия или которые оно имеет возможность привлечь или развить в будущем, включая ресурсы в ви-

де отношенческих активов. Рассматривается возможность использования дополнительных ресурсов, в том числе путем развития отношений со стратегически значимыми стейкхолдерами. На этом этапе могут быть полезны переговоры и консультации с потенциальными партнерами на предмет перспектив заключения стратегических соглашений. Подобранный анализ позволит детализировать планы компании, связанные с взаимодействием со стейкхолдерами, в том числе по созданию стратегических альянсов и совместных инвестиционных, инновационных, маркетинговых и т.п. проектов, в области государственно-частных партнерств и т. д. Целесообразно продумать мероприятия по взаимодействию с целевыми аудиториями, которые рассматриваются как негативно или потенциально настроенные по отношению к предприятию или препятствующие достижению его целей. Разрабатываются стандарты и процедуры взаимоотношений с заинтересованными сторонами, которые компания не относит к наиболее значимым, а также методы работы с вновь появляющимися контрагентами. Определяются задачи в области управления взаимодействием с заинтересованными сторонами по функциональным областям компании. Устанавливаются поля ответственности сотрудников в каждой функциональной сфере («владельцы стейкхолдеров») — например, для менеджеров, контак-

тирующих с ключевыми клиентами компании.

На дальнейших этапах производится формирование взаимоувязанных планов и комплексов мероприятий, конкретизирующих стратегию организации. Разрабатываются программы КСО с учетом стратегических задач фирмы и потребностей заинтересованных сторон. Устанавливается или корректируется стратегия позиционирования предприятия для разных целевых аудиторий. Определяются или корректируются стратегии брендинга, разрабатываются ценностные контенты в рамках товарного, *HR* и корпоративного брендинга, а также решаются задачи по формированию целостного корпоративного образа компании на основе их взаимодействия. Разрабатываются планы маркетинга, включая мероприятия по оптимизации и развитию клиентского портфеля. Планируются маркетинговые мероприятия, связанные с формированием положительного имиджа компании у заинтересованных сторон. Создаются функциональные планы, в которых предусматриваются действия в области поддержания и развития отношений с соответствующим кругом стейкхолдеров в контексте стратегии предприятия, ценностей корпоративного бренда, принципов корпоративной социальной ответственности и этического кодекса компании, если он имеется, соблюдения правил корпоративного стиля.

#### ИСТОЧНИКИ

1. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 36.
2. *Жукова Т.Н., Чугунова Е.К.* Формирование системы брендов предприятия на основе взаимодействия корпоративного, товарного и HR-бренда // Практический маркетинг. 2016. №3 (229). С. 15–22.
3. *Тэор Т.Р., Кулибанова В.В.* Влияние корпоративной репутации на важнейшие группы стейкхолдеров // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия: Экономика. Вып. 1. СПб.: СПбГИЭУ, 2013. № 1. С. 12.

4. Третьяк О.А. Корпоративная социальная ответственность российских компаний // Российский журнал менеджмента [Электронный ресурс]: [http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate\\_Governance.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate_Governance.htm) (дата обращения 10.03.2017).
  5. Лони́на Т.Ф. Анализ практики влияния потребителей на реализацию концепции социальной ответственности бизнеса российскими и зарубежными компаниями // Вестник Казанского технологического университета. Т. 18. 2015. № 1. С. 333—338.
  6. Старов С.А., Ландграф П.А. Корпоративный брендинг как концепция маркетинга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2013. Вып. 4. С. 70—99.
- 

## Managing the Organization's Relations with Stakeholders: Marketing Approach

### Zhukova Tatiana Nikolaevna,

Candidate of Economics, Associate professor, Saint-Petersburg State University of Economics, Sadovaya street 21, Saint-Petersburg, 191023, Russia (zhukova-tn@yandex.ru)

The paper discusses the problems involved in managing relations the organization with stakeholders. The thesis of the paper is that there are good reasons for an enterprises willing to enhance its corporate reputation and to increase its efficiency of business processes to implement a coordinated management of its relations with the stakeholders on the basis of principles of marketing. A systemic interaction with the stakeholders can be ensured through integration of the corporate social responsibility, relationship marketing and corporate branding in the context of corporate strategy. Not consumers alone, but other stakeholder groups as well should be considered to be the enterprise's target audiences at the same time. Data showing the impact of corporate reputation upon consumers, potential employees, investors and public is provided as a topic relevance rationale. The paper also presents the findings of studies characterizing the company management's evaluation of the pressure exerted by various stakeholder groups, which show that Russian enterprise managers see the employees and local population as priority groups. The theoretical aspects of the problem under consideration are connected with differences between assumptions underlying the concepts focusing on interaction between business and stakeholders (CSR, stakeholder concept, relationship marketing). The article proposes a management organization model for enterprise relations, which assumes a coordinated development of the corporate strategy, CSR programs, corporate branding and processes of interaction with stakeholders. Recommendations are given for setting up organization strategy with due regard to the tasks of interaction with stakeholders.

**Keywords:** relationship marketing; relationship management with stakeholders; corporate social responsibility; stakeholders; corporate reputation; stakeholders management; corporate brand; target audience.

### REFERENCES

1. Kotler, Ph. (2001) *Marketing management*. In Russian. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001, p. 36.
2. Zhukova, T.N.; Chugunova, E.K. (2016) Formation of the enterprise's brands system based on the interaction of corporate, commodity and employer's brands. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2016, No. 3, pp. 15—22.
3. Teor, T.R.; Kulibanova, V.V. (2013) The impact of corporate reputation on the most group of stakeholders. *Vestnik INZhEKONA* [Bulletin of INZhEKON]. Series: *Economic*, Vip. 1. Saint Petersburg, SPbGIEU Publ., 2013, No. 1, p. 12.
4. Tretiak, O.A. Corporate social responsibility of Russian companies. *Russian management journal*. Available at: [http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate\\_Governance.htm](http://www.marketing.spb.ru/mr/business/Corporate_Governance.htm) (accessed 2017.10.03).
5. Lonina, T.F. (2015) An analysis of the consumer's influence on the implementation of the social responsibility of business concept in Russian and foreign companies. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of Kazan state technological University], vol. 2015, No. 1, pp. 333—338.
6. Starov, S.A.; Landgraf, P.A. (2013) The Corporate branding as a marketing concept. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of Saint Petersburg University]. *Management*, 2013, Vol. 4, pp. 70—99.