

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИДЕИ, КОНЦЕПЦИИ, ПОДХОДЫ

¹Н.В. Польшакова, ¹А.М. Давтян, ²М.Н. Уварова¹ Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования Университет «Синергия», Москва, email: Polshakovanv@yandex.ru² Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Орловский государственный аграрный университет», Орел, email: uvarovamn@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается эволюция стратегического управления через анализ ключевых ученых и их концепций. От основных работ Альфреда Чандлера и Игоря Ансоффа до работ Дэвида Тиса, основанного на динамических возможностях. В исследовании поднимаются важные теоретические идеи, которые сформировали современное стратегическое мышление. Конкурентные стратегии, предложенные Майклом Портером, и ресурс-ориентированный подход, открытый Джеем Барни, обсуждаются наряду с современными гибкими моделями.

Ключевые слова: стратегическое управление, эволюция, ключевые ученые, концептуальные подходы, конкурентная стратегия, стратегия.

STRATEGIC MANAGEMENT: IDEAS, CONCEPTS, APPROACHES

¹N.V. Polshakova, ¹A.M. Davtyan, ²M.N. Uvarova¹ Non-state Educational Private Institution of Higher Education Synergy University, Moscow, email: Polshakovanv@yandex.ru² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Orel State Agrarian University", Orel, email: uvarovamn@mail.ru

Abstract. The article examines the evolution of strategic management through an analysis of key scholars and their concepts. From the seminal works of Alfred Chandler and Igor Ansoff to the work of David Teece, based on dynamic capabilities, the study raises important theoretical ideas that have shaped modern strategic thinking. Competitive strategies proposed by Michael Porter and the resource-based approach discovered by Jay Barney are discussed along with modern flexible models.

Keywords: strategic management, evolution, key scientists, conceptual approaches, competitive strategy, strategy.

Дата поступления статьи в редакцию: 18.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.07.2025

Введение

В последнее время область стратегического менеджмента существенно изменилось под влиянием развития как научной мысли, так и изменений в практике управления. На фоне усложняющейся и непредсказуемой глобальной бизнес-среды ключевым условием для устойчивости компаний остается способность разрабатывать и адаптировать стратегии под изменения внешней среды. Но, к сожалению, разрабатывать стратегии возможно только под конкретные обстоятельства, а прогнозирование не приведет к желаемым результатам, так как мир крайне непредсказуем. Поэтому необходимо создать модель или методику, которая позволит компаниям оставаться «бесформенными» и «текучими» как вода, тем самым постоянно меняясь и применяясь к обстоятельствам.

Цель исследования

Цель исследования – проанализировать вклад выдающихся ученых-экономистов, чьи работы сформировали современную стратегическую мысль, подчёркивая актуальность их идей в условиях стремительно меняющегося мира.

Для достижения поставленной цели исследования использовались следующие материалы: монографии, научные статьи и публикации известных ученых и исследователей в области стратегического менеджмента.

Методы, применяющиеся в исследовании: теоретико-методологический анализ, историко-хронологический метод, контент-анализ научной литературы.

Результаты исследования

В данной работе исследуется вклад признанных ученых в области стратегического менеджмента, а также прослеживается эволюция концепций от классических теорий до современных гибких и цифровых стратегий. Благодаря всестороннему анализу теоретических основ становится очевидным, что стратегический менеджмент претерпел существенные трансформации, адаптируясь к меняющимся в современном мире экономическим и технологическим условиям. Опираясь на труды А. Чандлера, И. Ансоффа, М. Портера, Д. Тиса и других, современная бизнес-среда продолжает формирование стратегических практик в области управления производственными процессами в условиях цифровых трансформаций.

Рассматривая историю развития стратегического менеджмента, нельзя «пройти мимо» этапа становления стратегических концепций.

1. Становление стратегических концепций

1.1. Альфред Чандлер: «Стратегия и структура»

Основополагающей работой по истории систем управления корпоративными структурами признана работа американского историка предпринимательства Альфреда Чандлера «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия» 1962 года. В своей более поздней работе «Масштаб и разнообразие...» автор возвращается к анализу управленческого предприятия и ключевых факторов, обеспечивающих успех на рынке за счет экономии от масштаба и разнообразия. Здесь же А. Чандлер говорит о том, что, необходимыми условиями успешного функционирования системы менеджмента являются тройные взаимосвязанные инвестиции:

- 1) в производственные мощности;
- 2) в сети маркетинга и дистрибуции;
- 3) на наем команды высокопрофессиональных менеджеров.

В своей книге *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer* Чандлер исследовал взаимосвязь между стратегией компании и ее организационной структурой, на основе которых он сделал вывод, что изменения в стратегии неизбежно приводят к изменениям в структуре.

Позднее Альфред Ч. доказал, что диссонанс между выбранной корпоративной стратегией и структурой предприятия может оказать обратный эффект в ее деятельности и привести к неэффективному управлению. Проводимые Чандлером изыскания заложили основу для последующих исследований в области корпоративной стратегии и организационной структурой, акцентируя внимание на необходимости тщательного подхода к созданию плана в соответствии с возможностями организаций.

Идеи А. Чандлера до сих пор имеют чрезвычайную актуальность, обусловленную в том числе и тем, что в ранний период становления стратегических концепций он стал фактически первопроходцем в данной области. Его идеи получили практическое применение и определили направление работы других ученых-современников, таких как Э. Лиарид, К. Кристенсен, К. Эндрюс, У. Гут. В 1965 г. которыми был опубликован учебник «Политика бизнеса: текст и кейсы». В данном труде стратегия стала рассматриваться как рациональный и объективный процесс, состоящий из двух аспектов: 1) формулирование стратегии; 2) реализация стратегии [14]. Исследователи разделяли данные этапы в целях упрощения анализа. Именно на идеях Чандлера К. Эндрюс заложил основой для создания известной матрицы SWOT анализа, которая была разработана аналитиком Альбертом Хамфри в 1960-х гг.

Результатом анализа корпоративных исторических прецедентов стали предложенные А. Чандлером определения понятий «стратегия» и «структура». Вот что он пишет: «...Тезис о том, что различные организационные формы являются результатом различных моделей роста, может быть сформулирован более точно, если планирование и реализация такого роста будут пониматься как стратегия, а организационная форма — разработана для административного управления этими возросшими в объемах видами деятельности и ресурсами, — структурой. Стратегия может быть определена как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программ действий, и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей...» [15].

1.2. Игорь Ансофф: «Корпоративная стратегия»

Игорь Ансофф, который является основателем стратегического планирования, в своей книге «Корпоративная стратегия» разработал методологию планирования и разобрал стратегию, позволяющую управленцам анализировать среду компаний, оценивать ее возможности и делать рациональный выбор.

Ансофф представил так называемую матрицу роста продукта и рынка. Данный инструмент стратегического управления помогает фирмам оценивать возможности на основе существующих или новых товаров и рынков [1].

Помимо инструментов, Ансофф также подчеркнул, что очень важно, чтобы внутренние сильные стороны организации соответствовали их возможностям и могли противостоять внешним угрозам. Данная идея позже повлияет на развитие SWOT-анализа.

Работа Ансоффа доказала, что нужно смещать фокус на стратегическое планирование каждого действия. Его вклад заложил основу для школы рационального планирования и повлиял на поколение ученых и практиков, стремящихся ориентироваться во все более сложных бизнес-процессах с помощью структурированных стратегических моделей.

Хотя методика Игоря Ансоффа заключалась в структурированном и аналитическом подходе к принятию стратегических решений, но его модели предполагали, что менеджеры способны обрабатывать огромные объемы информации и делать полностью рациональный выбор. Однако в реальности решения зачастую не соответствуют данным представлениям из-за когнитивных недостатков, неполной информации и организационной сложности. Эта проблема привела к появлению новой концепции, которая бросила вызов понятию идеальной рациональности при принятии управленческих решений в менеджменте. Одним из авторов этой концепции был Герберт А. Саймон, чья работа объединила экономику, психологию и теорию менеджмента [3].

1.3. Герберт Саймон: Рациональный выбор и ограниченная рациональность в менеджменте

Герберт Саймон оказал глубокое влияние на сферу менеджмента благодаря своей концепции ограниченной рациональности, представленной в его основополагающей работе «Административное поведение» (первоначально опубликованной в 1947 году и расширенной в более поздних изданиях, включая 1957 год). Саймон утверждал, что в то время, как традиционная экономическая теория предполагала, что люди принимают полностью рациональные решения, оптимизируя результаты, в реальном мире лица, принимающие решения, действуют в условиях существенных ограничений — ограниченной информации, ограниченной когнитивной способности и ограниченного времени.

Ранняя эволюция теории стратегического управления была отмечена прогрессивным развитием понимания того, как организации формируют и реализуют стратегию. Альфред Чандлер подчеркнул структурные последствия стратегических изменений, установив основополагающий принцип, что «структура следует за стратегией». Игорь Ансофф продвинул эту область, внедрив формализованные инструменты и модели для стратегического планирования, предложив системный подход к росту и диверсификации. Герберт Саймон, в свою очередь, выдвинул на первый план критические поведенческие идеи, бросив вызов предположению о полной рациональности и подчеркнув ограниченную природу принятия решений человеком в организациях.

Вместе эти мыслители заложили всеобъемлющую основу для стратегического управления, объединив структурные, аналитические и поведенческие перспективы. Однако по мере усиления глобальной конкуренции и насыщения рынков во второй половине 20-го века стратегический фокус начал смещаться. Ученые и практики все больше обращали свое внимание на вопрос конкурентного преимущества — как фирмы превосходят конкурентов на конкурентном рынке.

Благодаря чему и появилась новая концепция стратегического менеджмента, а конкретно работы Майкла Портера, чьи идеи позволили организациям иначе обращать внимание на свою позицию в отрасли и источники конкурентного преимущества [4].

2. Конкурентная парадигма

По мере изменения внешней среды компаниям пришлось сместить фокус с внутренних процессов на внешние, обращая свое внимание на конкурентную среду. Данное решение позволило компаниям контролировать действия конкурентов.

Основоположником этой концепции является Майкл Портер, чьи идеи и тезисы превратили стратегию в методику, основанную на анализе и конкурентном позиционировании.

2.1. Майкл Портер: Конкурентные силы и стратегическое позиционирование

Научная публикация «Конкурентная стратегия» Майкла Портера в 1980 году внедрила колоссальные изменения в развитии стратегического менеджмента. В то время как предшественники вроде Чандлера, Ансоффа и Саймона, сосредоточились на структуре организации, планировании и поведенческих ограни-

чениях, Портер представил принципиально иной способ понимания стратегии. Его подход подчеркивал не то, как фирмы функционируют изнутри, а то, как они держатся с относительно внешних сил на рынке.

В основе идеи Портера лежит так называемая «модель пяти сил», которая представляет собой метод анализа конкурентной среды любой отрасли. По мнению американского экономиста Майкла Портера, успех и выживаемость фирмы определяется не только ее внутренними возможностями, но и интенсивностью пяти внешних факторов: угрозой новых конкурентов, рыночной властью поставщиков, рыночной властью покупателей, угрозой товаров-заменителей или замещающих услуг и конкуренцией между существующими фирмами. Эти факторы позволяют правильно анализировать сильные и слабые стороны внешней конкурентной среды, понять реальные угрозы и прогнозировать действия как свои собственные, так и со стороны конкурентов.

Ключевой тезис Портера заключался в том, что эффективная стратегия требует от фирм выбора правильной позиции в своей отрасли, которая позволит им верно реагировать на эти силы или использовать их в своих интересах. Важно также отметить, что Майкл Портер утверждал, что попытка следовать нескольким стратегиям одновременно приводит к «застреванию посередине», положению, которое ослабляет конкурентоспособность и сбивает с толку как рынок, так и внутренние заинтересованные стороны.

Работу Портера отличает не только ее ясность и строгость, но и ее сильные нормативные последствия. Он привел убедительные доводы в пользу преднамеренной аналитической формулировки стратегии, основанной на эмпирическом анализе конкурентной среды. При этом он предложил ответ как на формальные модели планирования Ансоффа, так и на поведенческую критику Саймона, сместив единицу анализа с организации на отрасль и подчеркнув позицию, а не процесс.

Идеи Портера оказали длительное влияние как на академическую теорию, так и на деловую практику. Его концепции продолжают широко преподаваться и применяться в стратегическом планировании в различных отраслях. Тем не менее, его подход не лишен критики. В частности, ученые с точки зрения ресурсов и динамических возможностей утверждали, что Портер недооценил внутренние ресурсы, обучение и адаптацию. Тем не менее, его вклад остается основополагающим в каноне стратегического управления.

В контексте развивающейся области Портер переопределил сам вопрос стратегии — от того, что организация делает, до того, где и как она конкурирует. Этот акцент на позиционировании на рынке создал надежную концептуальную платформу для будущих дебатов и дополнительных школ мысли.

Конкурентная парадигма Портера переосмыслила стратегию как вопрос позиционирования на рынке и структуры отрасли. Однако, поскольку среда становилась более динамичной и непредсказуемой, стало ясно, что внешний анализ сам по себе не может полностью объяснить долгосрочный конкурентный успех.

Данная концепция сместило внимание на собственные ресурсы, возможности и способности компании к изменениям.

Далее в статье рассматривается система ресурсного взгляда и динамических возможностей.

3. Ресурсно-ориентированный и динамический подход

В связи с высоким конкурентным давлением модели, которые были ориентированы на внешние факторы роста, начали терять свою актуальность и применимость, так появились новые концепции с ориентиром на внутренние факторы компании: ресурсно-ориентированный взгляд и динамические возможности. Оба подхода утверждают, что устойчивый успех проистекает не только из того, где фирма конкурирует, но и из того, чем она обладает и как она развивается.

3.1. Джей Барни: Ресурсно-ориентированный взгляд

Статья Джея Барни 1991 года «Ресурсы фирмы и устойчивое конкурентное преимущество» стала краеугольным камнем в развитии ресурсно-ориентированного взгляда, предлагая мощную альтернативу внешне ориентированным стратегическим моделям. В отличие от Портера, делающего акцент на позиционировании в отрасли, Барни переключил внимание на внутренние характеристики фирм, утверждая, что конкурентное преимущество коренится в ресурсах, которыми компания владеет и управляет [5, стр. 13].

Барни определил ресурсы в широком смысле — включая активы, возможности, организационные процессы, атрибуты фирмы, информацию и знания — но подчеркнул, что не все ресурсы созданы равными. Чтобы ресурс способствовал устойчивому конкурентному преимуществу, он должен соответствовать четырем ключевым критериям, изложенным в хорошо известной сейчас структуре «VRIO»: он должен быть Ценным, Редким, Неповторимым и Организованным для получения ценности.

Ценные ресурсы позволяют фирме использовать возможности или нейтрализовать угрозы в окружающей среде.

Редкие ресурсы — это те, которыми не обладают широко существующие или потенциальные конкуренты.

Неповторимые ресурсы нельзя легко скопировать из-за уникальных исторических условий, причинной неоднозначности или социальной сложности.

Организованность означает, что фирма должна иметь системы, структуры и культуру, необходимые для полного использования своих ресурсов.

Что сделало вклад Барни столь значительным, так это его настойчивость в отношении внутренней неоднородности — идея о том, что различия между фирмами, а не сходства, являются основой стратегического преимущества. Если ранние модели рассматривали компании с позиции внешних тенденции к развитию, то метод Джея Барни представил более долгосрочный и стратегически правильный взгляд на развитие фирм. Ведь важно не только совершенствоваться в соответствии с рыночными тенденциями, но и инвестировать в создание и защиту уникальных ресурсов как материальных, так и нематериальных, которые конкуренты не могут воспроизвести.

Однако данная концепция нашла своих критиков, которые отметили недостатки, а конкретно, непонимание того, как фирмы должны развивать и обновлять эти ценные ресурсы с течением времени. Эти пробелы стали ключевой причиной появления новой концепции, «отцом» которой стал Дэвид Тис [6].

3.2. Дэвид Тис: Динамические возможности и стратегическая адаптация

Опираясь на основы ресурсно-ориентированного взгляда, Дэвид Тис и его соавторы в конце 1990-х годов представили концепцию динамических возможностей в ответ на все более бурную и быстро меняющуюся бизнес-среду. Хотя RBV предоставила полезный взгляд на то, что есть у фирм, она мало что сказала о том, как они адаптируются. Тис заполнил этот пробел, сосредоточившись на способности фирмы интегрировать, создавать и перенастраивать внутренние и внешние компетенции в ответ на меняющиеся условия.

В своей влиятельной статье 1997 года Тис определил динамические возможности как способность фирмы «целенаправленно создавать, расширять или изменять свою ресурсную базу». Этот взгляд был особенно актуален в отраслях, отмеченных быстрыми технологическими изменениями, глобализацией и короткими инновационными циклами. В таких контекстах недостаточно иметь ценные ресурсы — важна способность постоянно обновлять и перестраивать их [10].

Тис выделил три основных вида деятельности, которые составляют динамические способности:

- ощущение возможностей и угроз в окружающей среде;
- использование возможностей посредством инвестиций и стратегических ходов;
- трансформация организации для поддержания согласованности и гибкости.

Динамические способности отличаются от обычных способностей их ролью в стратегических изменениях. В то время как обычные способности позволяют фирме эффективно выполнять свою текущую деятельность, динамические способности позволяют ей развиваться — внедрять инновации, менять свою бизнес-модель или выходить на новые рынки. В этом смысле Тис привнес время и движение в статическую логику RBV [9].

Его работа также подчеркивала роль лидерства, организационных рутин и процессов принятия решений в формировании адаптивного потенциала фирмы. Стратегия, с этой точки зрения, заключается не столько в поддержании фиксированного преимущества, сколько в организации изменений способами, которые являются как проактивными, так и зависимыми от пути.

Хотя концептуально все еще сложны и иногда трудны для практического применения структура динамических способностей, которая стала важной частью современного стратегического мышления. Она предлагает язык для обсуждения не только того, почему фирмы добиваются успеха, но и того, как они остаются успешными в мире, где преимущество становится все более мимолетным.

Вместе Джей Барни и Дэвид Тис изменили ландшафт стратегического управления, перенаправив внимание внутрь — со структуры отрасли на специфические для фирмы активы и адаптивные возможности. В то время как ресурсный взгляд Барни подчеркивал важность ценных, редких, неповторимых и хорошо организованных ресурсов, Тис расширил обсуждение, показав, что в нестабильных условиях обладания ресурсами недостаточно — фирмы также должны развиваться [7].

Их вклад представляет собой критическую эволюцию в стратегическом мышлении: от позиционирования к обладанию и, в конечном счете, к трансформации. Таким образом, они заложили основу для совре-

менных теорий стратегии, которые рассматривают преимущество не как фиксированное состояние, а как движущуюся цель — нечто, заработанное посредством постоянного восприятия, обучения и обновления.

4. «Гибкие методы управления и эмерджентные стратегии»

Тотальная цифровизация и реализуемая политика «Индустрии 4.0» дали толчок к развитию гибких методов управления (Agile), которые представляют собой, ориентированные на адаптивность, поэтапность и активное сотрудничество между рабочими группами и клиентами подходы. Эти методы позволяют оперативно реагировать на изменения требований заказчика и условия рынка, улучшая качество конечного результата благодаря постоянному взаимодействию и обратной связи.

4.1. Хиротаки Такеучи и Икуджиро Нонаки

Первая работа в области гибких методов управления опубликованная в 1986 году [11] в журнале Harvard Business Review «The New New Product Development Game», авторами которой являются Хиротаки Такеучи и Икуджиро Нонаки, описывает принципы самоорганизации внутри команд, создающие динамическое взаимодействие всех членов коллектива. В своей работе авторы говорят о том, что для предотвращения дезорганизации процесса необходимо детальное описание вклада каждого сотрудника и каждого отдельного подразделения предприятия в общий проект, через установленные четкие регламенты и коммуникативные правила между участниками. Во многих руководствах по Agile подчеркивается, что традиционная система должностей уступает место ролям, выполняемым членами команды [8].

4.2. Генри Минцберг

Эмерджентные стратегии, согласно концепции Генри Минцберга [12], формируются стихийно в ходе ежедневных процессов принятия решений организациями по мере достижения ими своих целей. Они отличаются от традиционных планов тем, что развиваются естественным образом, без жесткого предварительного планирования и конкретного маршрута движения к цели. Их формирование носит постоянный и итеративный характер, поскольку внешние условия постоянно меняются, вынуждая организацию адаптироваться и корректировать свои действия.

Такие стратегии особенно эффективны, когда компания действует последовательно и гибко в условиях высокой неопределенности. Импровизационный характер эмерджентных стратегий позволяет организациям находить нестандартные решения и разрабатывать уникальные, часто неожиданные, но эффективные продукты и услуги. По мнению Стейси [13], увеличению степени эмерджентности стратегии способствует создание самоорганизующихся команд.

Выводы

Эволюция стратегической управленческой мысли отражает постоянный поиск понимания того, как фирмы достигают и поддерживают успех в постоянно меняющемся мире. От структурного выравнивания Чандлера и логики систематического роста Ансоффа до аналитической точности ограниченной рациональности Саймона и конкурентного позиционирования Портера, каждый вклад добавлял жизненно важные слои в основу современной стратегии. Появление ресурсно-ориентированного взгляда и динамических фреймворков возможностей еще больше углубило эту основу, признав фирму активной, развивающейся сущностью — определяемой не только тем, где она конкурирует, но и тем, чем она владеет и как она адаптируется.

Тем не менее, несмотря на свою значимость, эти подходы не лишены ограничений. Многие из них были разработаны в относительно стабильной и зрелой рыночной экономике, часто предполагая доступ к развитым институтам, надежной инфраструктуре и предсказуемой правовой среде. Напротив, те организации, которые работают в уязвимых, неопределенных и непредсказуемых условиях, с которыми сталкиваются многие российские фирмы, встречаются с различными серьезными проблемами. К ним относятся повышенная уязвимость со стороны окружающей среды, меняющиеся нормативные и технические условия, геополитические ограничения, долговая нагрузка, импортные расходные материалы и ресурсы, участвующие в создании товаров.

Таким образом, статья закладывает теоретическую основу для будущих исследований, направленных на разработку более контекстно-чувствительной модели стратегического управления — такой, которая соответствует уникальным условиям российских организаций, работающих под внешним давлением. Следующий логический шаг заключается в адаптации и тестировании стратегических инструментов и подходов, которые не только концептуально обоснованы, но и практически устойчивы перед лицом нестабильности.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. [науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11–32, Л. И. Евенко]. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Чандлер А.Д. Стратегия и структура: главы в истории промышленного предприятия / пер. с англ., ред. В.С. Виханского. М.: Юнити, 2003. 336 с.
3. Саймон Г. Административное поведение / пер. с англ. А. Рубинштейна. М.: Наука, 1978. 478 с.
4. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 605 с.
5. Барни Дж. Фирменные ресурсы и устойчивое конкурентное преимущество // Экономическая социология. 2007. Т. 8, № 3. С. 61–76.
6. Тис Д.Дж. Динамические способности и стратегический менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6, № 3. С. 71–86.
7. Минцберг Г., Алstrand Б., Лампел Дж. Стратегический менеджмент: школы и направления / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 294 с.
8. Грант Р. Современный стратегический анализ / пер. с англ. СПб.: Питер, 2010. 736 с.
9. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия: в чем разница и почему это важно / пер. с англ. Е. В. Головиной. М.: Альпина Паблишер, 2012. 352 с.
10. Вернерфельд Б. Ресурсная концепция фирмы // Стратегический менеджмент: антология / под ред. В.С. Каткова. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 158–172.
11. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game // Harvard Business Review. 1986. № 1.
12. Good D. Learning your way to a strategy. Make Work Better. [Электронный ресурс]. URL: <https://medium.com/make-work-better/learning-your-way-to-astrategy-c6309a484672> (дата обращения 30.05.2025).
13. Stacey R.D. Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations. New York: John Wiley & Sons, 1992. 240 p.
14. Bucki J., Pesqueux Y. Le systeme de valeurs et sa Dynamique. Cahier de recherch 533/1995? Group HEC. France: Jouy-en-Josas. 1995.
15. Bridoux F., Stoelhorst J. Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation // Academy of Management Review. 2016. Vol. 41. P. 229–251.