

Ильюк В. В.

*кандидат экономических наук,
ФГАУО ВО «Национальный исследовательский университет «МИЭТ»»,
кафедра «Экономика и менеджмент», ассистент профессора
e-mail: svk-director@yandex.ru*

Проблемы взаимодействия и идентификации заинтересованных сторон в инновационных проектах

В статье рассматриваются проблемы межотраслевых или внутриотраслевых проектов по модернизации, реконструкции и инновационном обновлении производств, возникающие при решении межгосударственных задач. Автор обращает внимание на наличие ценностей заинтересованных участников (стейкхолдеров) этих проектов, преследующих собственные цели этих проектов, зачастую не совпадающие с целями других участников. Предлагается выработка эффективных механизмов и методологии обеспечения активности наукоемких инновационных компаний, работающих в группе (кластере) и имеющих разных выгодоприобретателей и заинтересованных лиц. Идентификация стейкхолдеров является первоначальным этапом управления заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: *неравновесные условия, сбалансированность, инновационная активность, методология управления, стейкхолдеры; заинтересованные стороны, заинтересованные лица, проектное управление, ролевая структура; модель областей знания; идентификация стейкхолдеров, планирование управления стейкхолдерами, управление взаимодействием со стейкхолдерами, контроль взаимодействия со стейкхолдерами.*

Ilyuk V. V.

*PhD (Economics), National Research University
of Electronic Technology (MIET),
assistant to professor of department of Economy and management*

Problems of interaction and identification from concerned parties in innovative projects

In article, the problems of cross-industry or intra-branch projects on upgrade, reconstruction and innovative updating of productions arising in case of the solution of interstate tasks are considered. The author pays attention to presence of values of the interested participants (stakeholders) of these projects pursuing own aims of these projects which often are not coinciding the purposes of other participants. Development of effective

mechanisms and methodology of ensuring activity of the knowledge-intensive innovative companies which are working in group (cluster) and having different beneficiaries and interested persons is offered. Identification of stakeholders is an initial stage of stakeholder management.

Keywords: *no equilibrium conditions, balance, innovative activity, methodology of management, stakeholders, concerned parties, interested persons, project management; role structure, model of areas of knowledge, identification of stakeholders; stakeholder management planning; interaction management with stakeholders, control of interaction with stakeholders.*

«...В России очень слабо развито производство собственной элементной базы, необходимой для создания компактной, надежной и функциональной электроники. И хотя вся «электроника», например, для «Ратника» разработана отечественными учеными, отдельные элементы для нее пока приходится закупать за рубежом»...¹ И так дела обстоят во всех отраслях российской промышленности.

Анализ практики инновационного развития экономики нашей страны показывает, что одной из объективных причин появления организационно-управленческих проблем инновационного развития является неоднородность инновационных потенциалов участников программ экономического развития и их недостаточная способность к выполнению требований по созданию конкурентоспособных инноваций на мировых рынках в неравновесных условиях², которые возникают в экономических процессах при инновационном развитии.

А. Смит «равновесным состоянием считал от природы присущим рынку, который устранял любые случайные отклонения благодаря автоматическим регуляторам»³. В противоположность этому, исследуемая экономическая среда в настоящей работе, указывает на другую неравновесную экономическую среду. И эта неравновесная среда является сама по себе методом и регулятором распределения ресурсов и направлений управления и развития экономикой.

Появление неравновесного состояния наукоёмкой компании обычно обусловлено тем, что в определенный плановый период каж-

¹ Шойгу С.К. Цитаты из доклада Министра обороны РФ на форуме по инновациям. Август 2013 г.

² Гусаров Ю.В. УПРАВЛЕНИЕ: динамика неравновесности. — М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2003, С. 17–39.

³ Халиуллин А.Т. Равновесие и неравновесие в экономике. Формирование, сходство и различия равновесной и неравновесной интерпретаций экономики. Курсовая работа. — Уфа: БГАУ. 2009.

дое наукоёмкое предприятие, как правило, одновременно находится в режимах установившегося функционирования при выпуске серийной продукции и последовательного обновления (развития) продукции (при освоении выпуска новой продукции). К началу и в процессе инновационного развития отрасли или группы предприятий (кластеров) появляется множество заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в результатах их деятельности, как во внешней среде, так и во внутренней среде.

В мировой практике представители заинтересованных сторон в результатах деятельности проекта или компании называются стейкхолдерами (*stakeholders*). Вовлечение стейкхолдеров в инновационный цикл способствует своевременности обеспечения ресурсами и росту инновационной и деловой активности. В процессе проектного управления отраслевым или межотраслевым инновационным преобразованием и развитием необходимо учитывать мнения и интересы всех заинтересованных сторон. Понятие «стейкхолдер» (*Stakeholder*), которое существенно шире, иногда путают с понятием «акционер» (*Shareholder* или *Stockholder*). В российской экономике понятие стейкхолдера достаточно новое и не исследованное.

Стейкхолдеры проекта или целевой инвестиционной программы – это лица, группы или организации, которые могут повлиять на некоторое решение, принятое в ходе реализации проекта, на некоторую деятельность, выполняемую в ходе проекта или непосредственно на результат проекта. А также лица, группы и организации, испытывающие или считающие, что они испытывают влияние, порождённое упомянутыми решением, деятельностью или результатом ⁴.

Стейкхолдеры имеют свои интересы в проектах ⁵:

1. *Стейкхолдеры-акционеры*: инновационное развитие бизнеса, выход на новые рынки, участие в распределении прибылей, дополнительное выпуск акций, ликвидации активов, голосовании, ревизии бухгалтерских книг компании, конвертации акций, выборах Совета директоров.

2. *Стейкхолдеры-кредиторы*: участие в получении процентного дохода по ссудам и прибыли от сделанных инвестиций.

3. *Стейкхолдеры – наёмные сотрудники*: создание достойных экономических, социальных и психологических условий труда. Защита

⁴ Glossary of the PMBOK. Guide, 5th Edition.

⁵ Потепкин М.С. Формирование лояльности потребителей в маркетинговой деятельности социально-ответственной компании. Диссертация д.э.н. – СПб.: – ФГБОУ СПбГЭУ. – 2014. – С. 20.

от деспотических и произвольных требований со стороны некоторых руководителей фирмы.

4. *Стейкхолдеры – клиенты*: получение товаров и услуг; технической информации по использованию товаров.

5. *Стейкхолдеры – поставщики*: возможность поддержки своего бизнеса; своевременное выполнение обязательств по торговым кредитам; профессиональные отношения при заключении контрактов, покупке и получении товаров и услуг.

6. *Стейкхолдер – государство*: налоги (на добавленную стоимость, на прибыль, единый социальный, на имущество и т.п., а также создание условий для справедливой конкуренции).

7. *Стейкхолдеры – профсоюзы*: признание в качестве представителя трудящихся в переговорах с работодателями.

8. *Стейкхолдеры – конкуренты*: нормы ведения конкурентной борьбы, установленные обществом и отраслью.

9. *Стейкхолдеры – местные сообщества*: эффективная и полезная занятость среди членов местного сообщества.

10. *Стейкхолдеры – общественность*: участие в государственных инициативах по развитию общества в целом.

Очевидно, что этим внушительным списком перечень всех физических или юридических лиц, которые могут повлиять на бизнес, далеко не исчерпывается.

Модели взаимодействия стейкхолдеров и компаний рассматривались в работах А. Менделоу, Р. Митчелла, Г. Саважа, В.В. Грабаря, М.М. Салмакова, В. Воропаева, Я. Гельруда. В другом случае, к примеру, в работе С.Д. Фурта и Т.Б. Соломатиной, для оценки влияния стейкхолдеров на инновационную деятельность предлагается использовать количественную интегральную меру оценки окружения бизнеса, основанную на карте заинтересованных сторон.

Методологической проблемой управления инновационным потенциалом является не только установление групп заинтересованных сторон, именуемых *стейкхолдерами*, но и сама **разработка сетевой модели ресурсного обмена различного типа, оценка плотности сети и центральности в условиях неравновесной экономики**⁶.

Целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к проекту; эта

⁶ Андрианов А.Ю. Стейкхолдеры в социальном партнерстве. Режим доступа: <http://journal.vesu.ru/index.php?id=1753>.

цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в проекте и до выставления законных претензий ⁷.

Концепция стейкхолдеров, формирующих как экономическое, так и человеческое, психологическое окружение бизнеса или отдельного проекта, настолько важна, что известный специалист в области управления Эдвард Фриман формулирует ключевую и единственную цель любой организации как достижение баланса интересов стейкхолдеров ⁸. Фриман (1984) определяет заинтересованных лиц, как: «любая группа или индивид, которые могут повлиять или влияют на достижение целей организации».

Митчелл и Агле выделили три основные категории заинтересованных сторон атрибуты:

- «*мощность и власть*» (*power*) – заинтересованные стороны обладают силой влиять на компанию;
- «*легитимность и законность*» (*legitimacy*) – заинтересованные лица имеют законные отношения с компанией;
- «*срочность*» (*urgency*) – заинтересованные лица имеют право претендовать на компанию в определенный период.

Во время кризиса для компании важно для кризис-менеджеров и кризис-коммуникаторов не только определить тип кризиса и выбрать наиболее подходящий кризисной коммуникации, но и распознавать различные типы заинтересованных сторон и сосредоточиться на тех, которые влияют на общество/кризис наиболее весомо ⁹.

В литературе достаточно хорошо описан инструментарий анализа стейкхолдеров на объективном уровне: разделение на внутренних и внешних стейкхолдеров, первичных и вторичных, матрицы «влияние-динамизм», «влияние-интерес» и т.д. Предлагаемые нами инструменты и подходы являются развитием идеологии анализа стейкхолдеров консалтинговой компании SMG ¹⁰ и в известной степени ориентированы именно на личностный психологический анализ окружения бизнеса или отдельного проекта.

⁷ Д. Клилэнд «Управление заинтересованными лицами проекта» В кн. «Управление проектами» / Под ред. Дж. К. Пинто. – М.: «Питер», 2004.

⁸ Фурта С.Д. Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. – 2010. – №1. – С. 22–27.

⁹ Теория значимости заинтересованных сторон Митчелл, Агле / Материалы портала <https://lkirilova.wordpress.com/author/lidiyakirilova/>. 2014.

¹⁰ Материалы портала Strategic Management Group, <http://www.smginc.com>.

В этих условиях необходимы организационные преобразования для повышения качества взаимодействия структур. Механизм организационного преобразования и сопровождения программ развития должен удовлетворять принципам:

- упреждения организационных преобразований, что позволит обеспечить опережающий рост организационного потенциала, соответствующего технологическим и продуктовым новациям;
- децентрализации управления соучастниками инновационной деятельности;
- сбалансированности организационного сопровождения для обеспечения устойчивости компании в период развития;
- согласованности движения денежных средств и продукции (логистике) с учетом территориального распределения объектов потребления, разработки и изготовления наукоемкой продукции;
- централизации информационного обеспечения участников программ развития.

В зависимости от комбинации воздействия трех факторов выделяются три категории стейкхолдеров: обладающие одним из факторов (латентные стейкхолдеры), двумя факторами (ожидающие стейкхолдеры) и тремя факторами (категорические стейкхолдеры). Субъекты, не обладающие ни одним из факторов, не относятся к заинтересованным сторонам.

Заинтересованные стороны, вне зависимости от принадлежности к той или иной группе стейкхолдеров, вступают в отношения с проектной группой и между собой в основном с целью ресурсного обмена. В результате модель ресурсного обмена, который может быть разных типов: асимметричным в пользу целевого элемента (предприятия) и асимметричным в ущерб целевому элементу.

Общий алгоритм работы со стейкхолдерами представляет собой последовательность процедур, таких как:

- формулировка целей и основных задач реализации бизнеса;
- выявление и группировка стейкхолдеров;
- установление организационно-правовых отношений с участниками взаимодействия;
- выявление и систематизация категорий внешних и внутренних (заинтересованных сторон в реализации бизнеса);
- установление и группировка интересов по определенным критериям;

- анализ возможностей удовлетворения интересов и их соответствия успешности решения поставленных задач;
- формирование мероприятий и организационное сопровождение целевых взаимодействий со стейкхолдерами;
- определение эффективности участия стейкхолдеров в реализации бизнеса.

Исходя из интересов также создается механизм мотивации результативности взаимодействия. В теории заинтересованных сторон наиболее значимой является модель Митчелла, позволяющая идентифицировать значимость заинтересованных сторон¹¹, сформировать сетевую модель взаимоотношений и построить ресурсную модель отношений.

Внедрение или создание организационных изменений – это проект по всем критериям, от ресурсов до целей, и к нему надо подходить именно с позиций проектного управления, иначе результат изменений может оказаться полной неожиданностью для их инициаторов и участников, как непредсказуемый факт. При таком условии реализации проектов организационных изменений должны использовать более продуманные процессы инициирования и планирования, в обязательном порядке включающие в себя анализ стейкхолдерского окружения: идентификацию стейкхолдеров, экспертную оценку их отношения к проекту изменений, силы влияния, анализ интересов и мотивов и т.д. Необходимо подчеркнуть, что присущая зачастую «вредоносность» действий стейкхолдеров отнюдь не всегда сознательная.

Эффективное внедрение проектного менеджмента в деятельность компании невозможно без разработки системы взаимоотношений со стейкхолдерами проекта, поскольку снижение заинтересованности стейкхолдера, как правило, негативным образом может отражаться на таких показателях, как финансирование проекта, сроки выполнения проекта, эффективность управления человеческими ресурсами, и приводит к снижению жизнеспособности проекта¹².

Как и любая группа проектов – часть из них может быть успешной, а часть – убыточной. Убыточные проекты, как правило, считаются не-

¹¹ Mitchell U.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory // Academy of Stakeholder identification and Saliency. – 1997. – Vol. 24. – № 4. – P. 853–886.

¹² Доценко Н.В., Гончар И.А., Скрынник А.И., Жебель Ю.Ю. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта // НАУ им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков РАДІОЕЛЕКТРОННІ І КОМП'ЮТЕРУ І СИСТЕМИ. – 2015. – № 2 (72). – С. 36–44.

выполненными или сорванными. Все группы заинтересованных участников инновационных проектов, направленных на преобразование и находящихся в неравновесных условиях, несут риски при инвестировании средств в проект или при вхождении в проектное объединение (например, кластер). Поэтому участие и ранжирование стейкхолдеров необходимо еще на этапе отбора идей.

Необходимость повышения эффективности управления заинтересованными сторонами подчеркивается в современных стандартах и методологиях управления проектами. Определение ценности проекта или бизнес-модели для заинтересованных сторон при инициации проекта и программы рассматривается в методологии P2M¹³. В связи с этим риск будет безусловно связан с наличием и получением потенциальных ценностей проекта или бизнес-модели в результате его завершения.

Пример структуры бизнес-модели на основе ценностей был разработан А. Остервальдером¹⁴. Она включает в себя девять основных элементов (рис. 1).



Рис. 1. Схема структуры бизнес-модели ценностного предложения Александра Остервальдера

¹³ P2M – Стандарт по управлению проектами «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation», базирующийся на опыте Японии с 1999 года, который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы.

¹⁴ Osterwalder A. The business model ontology. A proposition in a design science approach. 2004.

Бизнес-модель отвечает на четыре ключевых вопроса: Кто потребители и за что они платят деньги? Почему они выбирают именно наше продуктовое предложение? Как мы производим и продаем продукт? Какую прибыль получаем?

1. Ценностное предложение представляет собой совокупность функциональных и эмоциональных характеристик, получаемых потребителем от компании-поставщика, за которые он готов платить деньги.

2. Ценностное предложение представляет собой набор функционально-эмоциональных характеристик, реализуемых через комплексное продуктовое предложение предприятия (набор основных, вспомогательных, дополнительных и сопутствующих продуктов и услуг), направленных на решение проблем и удовлетворение потребностей определенного сегмента отличающимся от конкурентов образом.

3. Ценностное предложение ориентируется на определенный целевой потребительский сегмент, который выбирается компанией на основании проведения макросегментации (выделение сфер применения инновационной идеи) и вертикальной сегментации (выделения цепочки принятия решения), и представляет собой совокупность конкретных потребителей, от которых компания получает основную совокупность денежных доходов.

4. Ценностное предложение компании доводится до целевого потребительского сегмента посредством создания отношений с потребителями (взаимодействие между компанией и потребителем в процессе организации информирования, выбора, покупки и послепродажной поддержки продукта) через каналы распределения продукции (материальные способы доведения до потребителя готового продукта и создания ситуации обмена).

Ориентация на потребителя, вовлечение сотрудников и стейкхолдеров, классификация и учет заинтересованных сторон, а также их взаимовлияния являются основополагающими принципами стандартов ISO 10006 «Система качества. Руководящие указания по управлению качеством в проектах», ИСО 21500 «Руководство по проектному менеджменту».

Криворотов В. и Мезенцева О. в своем исследовании, посвящённом ключевым вопросам подхода к управлению компанией, который получил в англоязычной литературе название Value-Based Management (VBM), а в русскоязычной – управление стоимостью (ценностью) компании, или ценностно-ориентированный менеджмент, раскрывают идею того, что в основе концепции VBM лежит признание основной цели коммерческой организации: рост ее ценности для соб-

ственников (акционеров), которые в свою очередь также являются *стейкхолдерами*. С развитием рынков капитала и других институтов рыночной экономики у российских компаний появляется возможность прямого привлечения акционерного капитала, а взаимоотношения с инвесторами выходят на новый качественный уровень¹⁵.

Сама по себе концепция ценностно-ориентированного менеджмента основывается на хорошо известном взгляде на ведение бизнеса, восходящем еще к А. Маршаллу. Однако теоретическое формирование и начало активного использования этой концепции относится к рубежу 80–90-х гг. XX в. Знаковыми фигурами в становлении данной концепции, несомненно, являются А. Раппопорт, Т. Коупленд и Б. Стюарт.

В исследовании Д.Л. Волкова¹⁶ вопросы построения теории ценностно-ориентированного менеджмента в своей основе сводятся к построению теории измерения ценности как ключевого элемента ценностно-ориентированного менеджмента.

Решаются следующие логически связанные задачи:

- анализируются сущность и структура ценностно-ориентированного менеджмента и обосновывается место и роль системы измерения ценности в этой концепции;
- определяется совокупность ключевых управленческих решений, связанных с созданием целостной системы измерения ценности;
- разрабатываются основные подходы к построению моделей оценивания и формулируются модели оценивания, основанные на денежных потоках и показателях бухгалтерской прибыли;
- исследуется сущность базовых показателей денежных потоков и прибыли, лежащих в основе моделей оценивания, выявляются их общая природа и анализируются различия;
- доказываем эквивалентность моделей оценивания, основанных на показателях денежных потоков и прибыли, и выявляются условия эквивалентности;
- разрабатывается методология выбора организацией адекватной модели оценивания в системе ценностно-ориентированного менеджмента;

¹⁵ Криворотов В., Мезенцева О. Управление стоимостью: оценочные технологии в управлении предприятием. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 3.

¹⁶ Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: система, модели и показатели измерения ценности. Автореферат диссертации на соискание уч. ст. д. э. н. – СПбГУ, 2007.

- выявляются и обосновываются основные свойства модели остаточной чистой прибыли как наиболее адекватной в системе ценностно-ориентированного менеджмента;
- исследуется взаимосвязь между фундаментальной ценностью капитала, полученной при применении модели остаточной чистой прибыли, и рыночными оценками собственного капитала (цена акции, рыночная капитализация, рыночные мультипликаторы);
- классифицируются показатели результатов деятельности, используемые в рамках концепции ценностно-ориентированного менеджмента, показывается их связь с моделями оценивания и проводится сравнительный анализ этих показателей;
- определяются способы использования показателей результатов для управления компаний;
- разрабатывается целостная система драйверов (факторов) создания ценности на финансовом уровне и обосновываются связи в цепочке «ценность для собственника — модель оценивания — итоговый показатель результатов за период — драйверы (факторы) создания ценности».

Все чаще в качестве главной цели инвестирования в проект или создания предприятия (с точки зрения собственников) начинает упоминаться максимизация стоимости компании (или бизнеса в целом). Таким образом, стоимость бизнеса — это сумма стоимости активов плюс-минус стоимость (ценность) системы управления.

$$\text{Стоимость бизнеса} = \text{стоимость активов} \pm \text{стоимость системы управления}$$

Компания с выстроенными бизнес-процессами и поставленным регулярным менеджментом стоит больше, чем просто сумма ее активов. Но из формулы следует, что стоимость бизнеса может быть и меньше стоимости активов, если у инвесторов нет уверенности в том, что система управления способна сохранять и умножать активы (вспомним стоимость акций на бирже). По этой причине рыночная стоимость российских компаний часто меньше суммы ее активов. Главной ценностью любой компании всегда будут люди (персонал, сотрудники), являющиеся в свою очередь также внутренними стейкхолдерами.

В другом *стандарте по управлению заинтересованными сторонами* в проекте РМВоК определяется управление заинтересованными сторонами, как совокупность взаимосвязанных процессов выявления,

планирования управления, управления вовлечением и контроля вовлечения заинтересованных сторон.

Поскольку идентификация стейкхолдеров является первоначальным этапом управления заинтересованными сторонами, выявление заинтересованных сторон и построения модели их взаимодействия является актуальной задачей (рис. 2).



Рис. 2. Элементы системы управления стейкхолдерами

С целью формализации информации о заинтересованных сторонах целесообразно сформировать профили стейкхолдеров, включающих: ожидания стейкхолдеров, знание предмета, легитимность представителей стейкхолдеров, желание взаимодействия, культурный контекст, возможность к взаимодействию.

Используемые источники

1. ISO 10006:2003. Quality management systems. Guidelines for quality management in projects.
2. Mitchell U.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory // Academy of Stakeholder identification and Salienc. – 1997. – Vol. 24. – № 4.
3. Osterwalder A. The business model ontology. A proposition in a design science approach. 2004.
4. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – Fifth Edition. Project Management Institute, 2013. – 589 p.
5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (перевод стандарта ISO 21500:2012).
6. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES. – Institute of social and ethical Account Ability, Account Ability, 2005. – 64 с.
7. Андрианов А.Ю. Стейкхолдеры в социальном партнерстве. Режим доступа: <http://journal.vesu.ru/index.php?id=1753>.

8. Анискин Ю.П. Основы бизнеса. (Взаимодействие бизнеса с внешней средой и учет интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров)). – М.: Омега-Л, 2016. – 294 с.
9. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: система, модели и показатели измерения ценности. Автореферат диссертации на соискание уч. ст. д. э. н. – СПбГУ, 2007, 28 с.
10. Воропаев В., Гельруд Я. // Управление проектами и программами. – 2012. – № 4.
11. Грабарь В.В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты / В. В. Грабарь, М. М. Салмаков // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – № 2. – Режим доступа: http://ars-administrandi.com/article/Grabar_Salmakov_2014_2.pdf. – 12.05.2015.
12. Гусаров Ю.В. УПРАВЛЕНИЕ: динамика неравновесности. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2003. – 383 с.
13. Доценко Н. В., Гончар И.А., Скрынник А.И., Жебель Ю.Ю. Применение модели «Стейкхолдер» для анализа эффективности управления заинтересованными сторонами проекта / Н. В. Доценко, А. И. Скрынник, А. И. Лысенко // Радіоелектронні і комп'ютерт системи. – 2015. – № 2 (72). – С. 150–154.
14. Ильюк В.В. Управление конкурентоспособностью работников организации на основе развития системы внутреннего контроля. Монография. – М.: Изд. НИБ, 2012. – 178 с.
15. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте / Управление проектами / Под ред. Дж. К. Пинто. – М.: Питер, 2004.
16. Потепкин М.С. Формирование лояльности потребителей в маркетинговой деятельности социально-ответственной компании. Диссертация д.э.н. – СПб.: ФГБОУ СПбГЭУ, 2014. – 534 с.
17. Фримэн Р.Е. Авторитетное мнение // Журнал Санкт-Петербургского университета. – 2010. – № 13 (3820).
18. Фурта С.Д. Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал «Инициативы XXI века». – 2010. – № 1. – С. 22–27.
19. Халиуллин А.Т. Равновесие и неравновесие в экономике. Формирование, сходство и различия равновесной и неравновесной интерпретаций экономики. Курсовая работа. – Уфа. БГАУ. – 2009. – 32 с.