

*На правах рукописи*

**Прохоров Кирилл Олегович**

**УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ  
НА ОСНОВЕ СОГЛАСОВАННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН  
КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ярославль

2011

Диссертация выполнена на кафедре «Управления и предпринимательства» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова».

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор  
**Патрушева Елена Григорьевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**Беркович Маргарита Израилевна**

доктор экономических наук, доцент  
**Ключкова Наталия Владимировна**

Ведущая организация – **Ярославский государственный технический университет**

Защита состоится «\_\_\_» декабря 2011 года в \_\_. \_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.002.06 при Ярославском государственном университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150000, г.Ярославль, ул.Комсомольская, д.3, ауд.308.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в научной библиотеке Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2011 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Куручкина И.П.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В современных условиях развитие экономической науки определяется повышенным вниманием к проблемам инноваций, экономики знаний и устойчивого развития. Справедливо это и в отношении теории управления. Последние глобальные вызовы в виде мирового финансового кризиса или серии корпоративных скандалов начала XXI века наглядно показывают, что традиционный подход к организации управления компаниями не вполне соответствует современной мировой экономике. В частности, он зачастую ориентирован на интересы собственников бизнеса и краткосрочные временные горизонты в ущерб долгосрочным рыночным перспективам. Именно поэтому академические усилия многих ученых направлены сегодня на поиск более эффективных инновационных управленческих инструментов.

Одним из наиболее перспективных направлений инновационного управления представляется отражение в нем сетевой природы организации современного бизнеса, т.е. использования положений теории заинтересованных сторон (ТЗС). Признавая объективную слабость принципа самодостаточности экономических агентов, эта теория обосновывает необходимость взаимодействия и взаимовыгодного сотрудничества многих участников бизнеса, направленного на долгосрочное устойчивое экономическое развитие, и претендует на роль фундаментальной основы новой модели организации менеджмента.

Привлекательность исследований в данном направлении подтверждается еще и тем, что корпоративный мир проявляет исключительную осторожность в принятии новых управленческих принципов, да и уровень проработанности ТЗС пока уступает противостоящим ей традиционным подходам. Иными словами, требуется комплексное инновационное решение, способное развить ряд уже сформулированных теоретических положений в работоспособные практические инструменты, позволяющие обеспечивать эффективное достижение главной стратегической цели компании – максимизации ее стоимости.

**Степень разработанности проблемы.** Специфике управления компанией и связанным с ним экономическим вопросам посвящено большое количество трудов и публикаций в отечественной и зарубежной науке. Часть из них составляют ядро традиционной модели корпоративного управления, другие же – претендуют на новое понимание целей и содержания менеджмента организации и носят инновационный характер.

Основы современной теории управления заложены в классических трудах А.Смита и Д.Рикардо, раскрывших особенности взаимодействия экономических агентов в условиях свободной конкуренции, публикациях М.Портера, посвященных стратегическому менеджменту и получению конкурентных преимуществ, а также работах М.Фридмана, сформулировавшего основную цель менеджмента, ориентированного на интересы собственников бизнеса.

Вопросы институционального обеспечения управления получили развитие в исследованиях Р.Коуза, предложившего новые идеи роли институтов, прав собственности и внешних эффектов, а также в трудах его последователей – О.Вильямсона и Д.Норта, описавших рыночные и внутрифирменные взаимодействия в терминах транзакционных издержек и заключаемых экономическими агентами контрактов. В отечественной науке существенных достижений в изучении институтов добились А.Аузан, Е.Гайдар, Н.Гибало, Г.Клейнер, М.Скаржинский, А.Шаститко.

В работах П.Дебриера, Т.Дональдсона, А.Капассо, Р.Митчелла, Дж.Поста, Л.Престона, Э.Фримена, Ж.Шарро – последователей теории заинтересованных сторон – сформулированы и обобщены особенности управления компанией с учетом интересов окружающих ее различных экономических агентов, а также раскрыты экономические отношения, свойственные сетевой модели организации бизнеса. В отечественной науке отдельные положения теории заинтересованных сторон развиты Ю.Благовым, Г.Клейнером, Р.Моргуновой, М.Петровым, предложившими новые подходы к сбалансированному управлению экономикой и предприятиями.

Перспективы использования теории заинтересованных сторон в практике управления описаны М.Йенсенном, Ф.Фигге, С.Шалтеггером, сформулировавшими ее «просвещенное» содержание, позволяющее объединить стремление к созданию благоприятной бизнес-среды с необходимостью обеспечения роста стоимости компании. А теоретические основы рассмотрения управленческих инноваций, разработка которых представляется необходимой для реализации принципов ТЗС в практике управления, раскрыты в работах Дж.Биркиншоу, М.Мола, Г.Хэмэла и др.

Вопросы стоимостного управления получили отражение в трудах Т.Коллера, Т.Коупленда, Дж.Муррина и А.Рапапорта, а также в работах С.Валдайцева, В.Григорьева, А.Ковалева, Е.Патрушевой, В.Черняка и др.

Необходимость же совершенствования теории управления на основе стоимости выражена М.Аглиеттой, М.Либерманом, М.Орлицким, Н.Талебом.

Впрочем, несмотря на наличие достаточно богатой теоретической базы современной теории менеджмента, в управленческой науке остается ряд серьезных проблем, требующих последовательного разрешения, а также принципиальных вопросов, нуждающихся в дополнительных научных изысканиях. Особенно актуальными представляются исследования, связанные с обеспечением условий для долгосрочного устойчивого экономического развития предприятий, а также разработкой инновационных управленческих практик и процедур, отвечающих сетевому характеру современной экономики.

**Объектом работы** являются компания и ее заинтересованные стороны, образующие комплексную экономическую систему, а **предмет исследования** составляет управленческая инновация, направленная на создание и увеличение стоимости компании с учетом интересов заинтересованных сторон.

**Целью диссертационного исследования** является теоретическое обоснование и методическое обеспечение управления стоимостью компании на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон, реализуемого в качестве управленческой инновации.

Поставленная цель в свою очередь определяет **задачи исследования**:

1. Обосновать необходимость совершенствования принципов современного менеджмента организации и показать перспективность использования теории заинтересованных сторон для решения управленческих задач.

2. Предложить отвечающее целям управления понимание экономической категории стоимости с позиций «просвещенной» теории заинтересованных сторон.

3. Разработать экономическое содержание инновационного подхода к стоимостному управлению, раскрывающее взаимную динамику стоимостей компании и ее заинтересованных сторон, а также условия и принципы их согласованного увеличения.

4. Выбрать наиболее целесообразное позиционирование инновационного подхода к управлению стоимостью компании для его эффективной реализации в корпоративной практике.

5. Разработать систему управленческих мероприятий, позволяющую обеспечивать рост стоимости компании на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон.

6. Предложить и апробировать на практике совокупность инструментов реализации разработанной системы мероприятий инновационного подхода к стоимостному управлению.

**Теоретической основой исследования** послужили концепции и гипотезы институциональной экономической теории, традиционной теории управления, теории управления на основе стоимости, а также труды зарубежных и отечественных ученых в области теории заинтересованных сторон и устойчивого экономического развития.

**Методологическую основу исследования** составили фундаментальные общенаучные принципы и методы познания (анализ, синтез, системный подход, дедукция, сравнение и др.), а также метод экономико-математического моделирования и метод анализа иерархий. Кроме того, были использованы (в т.ч. в форме адаптации к новому применению) отдельные методологические элементы, разработанные С.Кови, Р.Митчеллом, Т.Саати и Ф.Фигге, позволившие объединить полученные в ходе исследования теоретические выводы и рекомендации в связанный единой логикой оригинальный подход к стоимостному управлению.

В диссертации выдвинуты и обоснованы следующие положения и результаты, обладающие **научной новизной** и выносимые на защиту:

1. В развитие «просвещенной» теории заинтересованных сторон М.Йенсена и Ф.Фигге сформулирован концептуальный подход к формированию совокупной стоимости, включающей стоимость компании и стоимости ее заинтересованных сторон, которые образуют комплексный вклад данной экономической системы в общественное благосостояние. Таким образом, создана теоретическая основа инновационного подхода к стоимостному управлению.

2. Доказана сопряженность максимизации стоимости компании с максимизацией стоимостей ее заинтересованных сторон и разработаны экономико-математические модели ресурсного обмена предприятия и его заинтересованных сторон, позволившие раскрыть механизм формирования совокупной стоимости, сформулировать условия инновационного подхода к управлению стоимостью компании, а также создать основу для разработки его инструментов.

3. Концептуальный подход к формированию совокупной стоимости позиционирован как управленческая инновация, которая позволяет осуществлять реализацию стратегической цели компании – рост ее стоимости в

долгосрочном периоде. Для данной инновации определены субъект, объект и этапы реализации, что создало предпосылки ее практического использования.

4. В целях методического обеспечения предлагаемой управленческой инновации разработан и апробирован алгоритм управления стоимостью компании на основе теории заинтересованных сторон, а также совокупность оригинальных инструментов его реализации: метод анализа иерархий, творчески адаптированный для ранжирования стейкхолдеров посредством разработки аналитической иерархии; методика построения карты бизнес-процессов, позволяющая выявлять круг заинтересованных сторон и связанных с ними ресурсных потоков; методика выявления контрастных ресурсов, направленная на повышение эффективности ресурсного обмена в виде роста совокупной стоимости; методика расчета трех показателей, предназначенных для анализа динамики структуры и параметров ресурсных потоков.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии возможностей применения теории заинтересованных сторон в практике корпоративного управления, обосновании сопряженности процессов создания стоимостей компании и ее стейкхолдеров и выявлении принципов более совершенного понимания стратегической цели бизнеса. Это, в свою очередь, является основой **практической значимости** работы, результатом которой стал прикладной инновационный подход к управлению стоимостью компании на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон, реализуемый в качестве управленческой инновации.

Достигнутые результаты позволяют использовать материалы исследования как в практике стратегического и оперативного управления предприятием, так и в ходе преподавания целого ряда управленческих дисциплин (общего, стратегического, финансового, инновационного менеджмента и др.) в высших учебных заведениях.

**Достоверность результатов** исследования подтверждается значительным количеством использованных в работе научных источников, раскрывающих наиболее важные аспекты современной теории управления и возможных направлений ее совершенствования, непосредственным участием автора в апробации разработанной инновации в практической деятельности ОАО «Тутаевский моторный завод», а также соответствием полученных практических данных теоретическим выводам, полученных целым рядом независимых исследователей (в т.ч. зарубежных).

**Обоснованность результатов** работы обеспечивается корректностью применения фундаментальных положений использованных в ходе исследования теорий и концепций, доказательностью аналитических выводов и сформулированных рекомендаций, их успешной апробацией на практике, положительным обсуждением результатов на нескольких международных и всероссийских научно-практических конференциях, а также публикациями в рецензируемых научных журналах.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Исследование изучает экономическую систему компании и ее заинтересованных сторон, ориентировано на разработку управленческой инновации в области стоимостного управления и решает задачу ее теоретического обоснования и методического обеспечения. Таким образом, оно соответствует паспорту специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями» (пункт 2.1 «Развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; совершенствование форм и способов исследования инновационных процессов в экономических системах»).

**Апробация результатов исследования.** Разработанная по итогам работы управленческая инновация в области стоимостного управления апробирована в практике деятельности ОАО «Тутаевский моторный завод» и доказала свою применимость в рассмотренной области менеджмента организации.

Одновременно результаты исследования докладывались на 5 международных и 2 всероссийских научно-практических конференциях в таких городах, как Елабуга, Кумертау, Санкт-Петербург, София, Ярославль. Кроме того, подготовленный по результатам исследования проект стал победителем II Внутривузовского конкурса инновационных проектов молодых ученых по приоритетным направлениям науки и техники «Молодежь и наука» (2010 год) и II Внутривузовского конкурса лучших поисковых научно-исследовательских работ, выполняемых аспирантами в научно-образовательных центрах ЯрГУ им. П.Г. Демидова (2011 год).

**Публикации.** Основные положения диссертации изложены в 10 публикациях общим объемом 3 п.л., в т.ч. 3 работы опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, содержащихся в перечне ВАК.

**Структура и объем исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.



В первой главе обоснована потребность совершенствования корпоративного управления посредством использования в практике менеджмента положений теории заинтересованных сторон, а также предложена теоретическая основа такого совершенствования – концептуальный подход к формированию совокупной стоимости.

Во второй главе указанный подход развит в направлении практического использования посредством определения его экономического содержания, а также разработки алгоритма, позволяющего решать задачу максимизации совокупной стоимости и представляющего собой управленческую инновацию.

В третьей главе предложен прикладной инструментарий разработанного алгоритма, а также проведена его апробация в практической деятельности ОАО «Тутаевский моторный завод».

Объем исследования составляет 190 страниц, в т.ч. 17 таблиц, 11 рисунков и 8 приложений. Библиографический список включает 146 наименований.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

**1. В развитие «просвещенной» теории заинтересованных сторон М.Йенсена и Ф.Фигге сформулирован концептуальный подход к формированию совокупной стоимости, включающей стоимость компании и стоимости ее заинтересованных сторон, которые образуют комплексный вклад данной экономической системы в общественное благосостояние. Таким образом, создана теоретическая основа инновационного подхода к стоимостному управлению.**

В соответствии с «просвещенной» интерпретацией теории заинтересованных сторон, предложенной М.Йенсеном и обладающей высоким инновационным потенциалом, основной стратегической целью компании является рост ее стоимости, обеспечиваемый организацией эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Вместе с тем, посвященные решению этой задачи концепции Дж.Поста, А.Капассо, Ф.Фигге, Ж.Шарро и П.Дебриера ориентируются лишь на стоимость предприятия, пренебрегают выгодами, извлекаемыми стейкхолдерами, а также недостаточно глубоко отражают имеющиеся между ними взаимосвязи, формируя, таким образом, потребность в развитии обновленного М.Йенсеном содержания стоимостного управления.

В связи с этим в диссертации предлагается использовать в качестве теоретической базы инновационного подхода к управлению стоимостью компании оригинальный *концептуальный подход к формированию совокупной стоимости (КСС)*, включающей непосредственную стоимость компании, т.е. сумму дисконтированных по цене капитала чистых денежных потоков компании, генераторами которых выступают ее отношения со стейкхолдерами, а также стоимости самих заинтересованных сторон, формируемые их ресурсным обменом с предприятием (в т.ч. нематериальными факторами). При этом в сумме стоимость компании и стоимости стейкхолдеров образуют общий вклад данной экономической системы в общественное благосостояние (заштрихованная область на рис. 1).

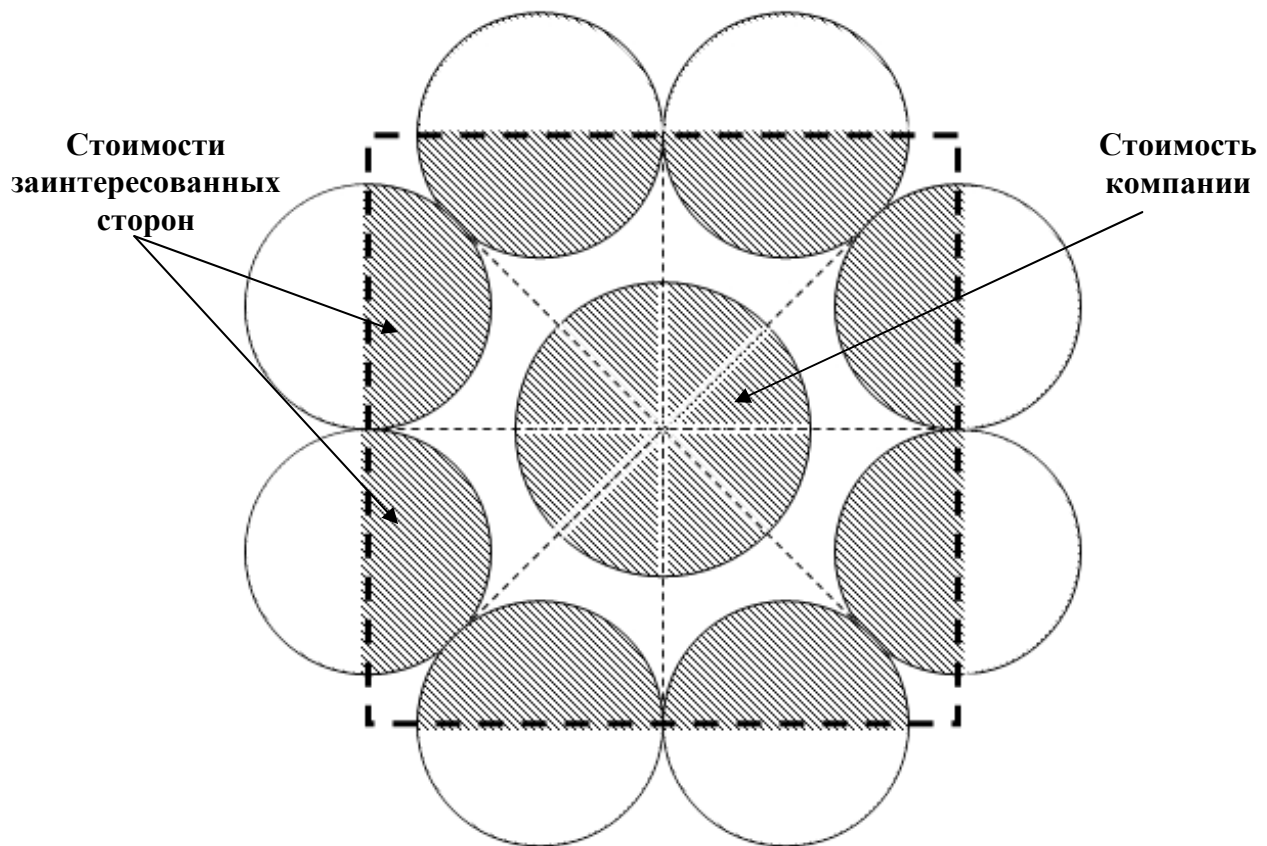


Рис. 1. Графическая интерпретация концептуального подхода к формированию совокупной стоимости

Данный подход положительно отличается от существующих положений других авторов. Во-первых, в соответствии с ТЗС и в отличие от концепции VBM, он рассматривает стоимость компании как сумму стоимостей, формируемых заинтересованными сторонами, что позволяет видеть их полноправными партнерами организации. Во-вторых, в отличие от

неоклассической экономической теории, признающей стоимости стейкхолдеров равными нулю, а также от подходов Дж.Поста, А.Капассо и Ф.Фигге, КСС выделяет их как самостоятельную категорию и тем самым более корректно описывает окружающую предприятие действительность.

Третьей особенностью концептуального подхода, наполняющего его определенной научной новизной, является тот факт, что он обнаруживает между указанными элементами совокупной стоимости естественные и стабильные взаимосвязи, позволяющие по-новому взглянуть на возможности менеджеров в управлении предприятием. В частности, КСС подразумевает, что в силу существования естественных взаимных стимулов процессы создания стоимостей компании и ее стейкхолдеров оказываются тесно взаимосвязанными, а не изолированными и тем более не противоречащими друг другу, как это представляется в VBM.

Другой важный аспект этой идеи, не встречающийся в изученной литературе, связан с решением отмеченной М.Йенсенем проблемы многозадачности управления, подразумевающей невозможность максимизации в нескольких направлениях. Несмотря на наличие помимо стоимости компании еще и стоимостей заинтересованных сторон, чьи интересы необходимо учитывать, проблемы определения и расстановки приоритетов внутри КСС не возникает, поскольку оба элемента могут быть объединены в категорию общего вклада данной экономической системы в общественное благосостояние. Иными словами, две взаимосвязанные задачи переводятся в одну, что позволяет руководствоваться единой системой целевых ориентиров.

Таким образом, принятие концептуального подхода к формированию совокупной стоимости в качестве теоретической основы нового подхода к стоимостному управлению, во-первых, позволяет обеспечивать одновременную защиту интересов собственников и легитимных потребностей других участников бизнеса, во-вторых, позволяет ориентировать управленческий процесс на обеспечение долгосрочного устойчивого экономического развития, и, в-третьих, снимает противоречия между увеличением стоимости компании и удовлетворением стейкхолдеров. В результате, ее развитие в направлении прикладного использования создает предпосылки для разработки инновационных практик, процессов и процедур более совершенного стоимостного управления.

**2. Доказана сопряженность максимизации стоимости компании с максимизацией стоимостей ее заинтересованных сторон и разработаны экономико-математические модели ресурсного обмена предприятия и его заинтересованных сторон, позволившие раскрыть механизм формирования совокупной стоимости, сформулировать условия инновационного подхода к управлению стоимостью компании, а также создать основу для разработки его инструментов.**

В силу своего инновационного характера, применение концептуального подхода к формированию совокупной стоимости в корпоративной практике требует существенных изменений в управлении организацией и является сложной задачей, требующей соответствующего экономического обоснования. В связи с этим, в диссертации разработано доказательство, подтверждающее наличие положительной связи между удовлетворением интересов стейкхолдеров и увеличением стоимости компании.

Так, ресурсный характер отношений предприятия и его заинтересованных сторон предполагает, что, начиная сделку, участники ожидают, что их усилия приведут к получению выгод, которые будут не меньше ценности затраченных сил и времени, и действуют исходя из соответствия фактических результатов этим ожиданиям, стремясь максимизировать свои стоимости. Тогда при постоянной или увеличивающейся положительной отдаче обмена обоюдным максимизирующим по правилу Парето-оптимальности действием будет одновременное наращивание сторонами объемов транзакций вплоть до исчерпания запаса имеющихся у них ресурсов. В случае же убывающей предельной полезности ресурсных потоков стороны будут наращивать обмен до тех пор, пока предельный доход одной из них не станет равен предельным издержкам. Отсюда можно сделать вывод, что **максимизация стоимости компании будет сопряжена с одновременной максимизацией стоимостей ее заинтересованных сторон, что в совокупности ведет к максимизации вклада данной экономической системы в общественное благосостояние:**

$$f_0(x_0) \rightarrow \max \Leftrightarrow f_i(x_i) \rightarrow \max, \\ D(x_0, x_i) : \{0 \leq x_0 \leq X_0, 0 \leq x_i \leq X_i, i \in 1 : M\} \quad (1),$$

где  $f_0(x_0)$  и  $f_i(x_i)$  – целевые функции предприятия и стейкхолдеров;  $X_0$  и  $X_i$  – величина запаса ресурсов, имеющихся у предприятия и стейкхолдеров;  $M$  – количество стейкхолдеров предприятия.

Таким образом, при решении задачи максимизации стоимости компании менеджерам необходимо одновременно обеспечивать усилия по соразмерному

удовлетворению интересов стейкхолдеров, поскольку данные процессы являются неразрывно взаимосвязанными и обуславливают друг друга. Однако развитие КСС в практическом направлении помимо предложенного доказательства требует еще и раскрытия механизмов формирования и оценки указанных стоимостей, которые целесообразно показать с использованием экономико-математического моделирования.

С использованием концепции Ф.Фигге в качестве естественного кандидата на роль универсального измерителя создаваемых стоимостей предлагается выбрать денежные потоки, сопровождающие широкий перечень отношений предприятия и его стейкхолдеров. С учетом же ресурсного характера отношений, абсолютная величина таких потоков может быть определена произведением натурального объема поставляемого ресурса и показателя его ценности (доходности). Тогда стоимость компании ( $V_i$ ), создаваемая благодаря контактам с тем или иным стейкхолдером, будет выражена следующим образом:

$$V_i = \sum_{n=1}^N \frac{R_{in} - C_{in}}{(1 + d_0)^n} = \sum_{n=1}^N \frac{\sum_{k=1}^K \overset{\mathbf{s}}{X}_{ik} r_{0k} - \sum_{l=1}^L \overset{\mathbf{r}}{X}_{il} p_{0l}}{(1 + d_0)^n} \quad (2),$$

где  $R_{in}$  – стоимость ресурсов полученных;  $C_{in}$  – стоимость ресурсов переданных;  $d_0$  – ставка дисконтирования;  $N$  – длительность прогнозного периода;  $\overset{\mathbf{s}}{X}_{ik}$  – натуральный объем ресурса  $k$ , полученного предприятием;  $r_{0k}$  – ценность (доходность) использования ресурса  $k$  предприятием;  $\overset{\mathbf{r}}{X}_{il}$  – натуральный объем ресурса  $l$ , переданного предприятием;  $p_{0l}$  – ценность (цена) ресурса  $l$  для предприятия;  $K, L$  – количество наименований полученных и переданных ресурсов соответственно.

Та же логика может быть использована и по отношению к стоимости заинтересованной стороны ( $StV_i$ ), создаваемой благодаря компании:

$$StV_i = \sum_{n=1}^N \frac{StR_{in} - StC_{in}}{(1 + d_i)^n} = \sum_{n=1}^N \frac{\sum_{l=1}^L \overset{\mathbf{r}}{X}_{il} r_{il} - \sum_{k=1}^K \overset{\mathbf{s}}{X}_{ik} p_{ik}}{(1 + d_i)^n}, \quad i \in 1; M \quad (3),$$

где  $StR_{in}$  – стоимость ресурсов полученных;  $StC_{in}$  – стоимость ресурсов переданных;  $d_i$  – ставка дисконтирования;  $\overset{\mathbf{r}}{X}_{il}$  – натуральный объем ресурса  $l$ , полученного от предприятия;  $r_{il}$  – ценность (доходность) использования ресурса

$l$ ;  $\sum_{ik}^s$  – натуральный объем ресурса  $k$ , переданного предприятию;  $p_{ik}$  – ценность (цена) ресурса  $k$  для стейкхолдера  $i$ ;  $M$  – количество стейкхолдеров предприятия.

Таким образом, механизм формирования и оценки стоимостей компании ( $V$ ) и ее стейкхолдеров ( $StV$ ), максимизация которых является целевыми функциями сторон, может быть проиллюстрирован следующим образом:

$$V = \sum_{i=1}^M V_i = \sum_{i=1}^M \left( \sum_{n=1}^N \frac{R_{in} - C_{in}}{(1 + d_0)^n} \right) \quad (4),$$

$$StV = \sum_{i=1}^M StV_i = \sum_{i=1}^M \left( \sum_{n=1}^N \frac{StR_{in} - StC_{in}}{(1 + d_i)^n} \right) \quad (5).$$

Следует заметить, что хотя построенные модели и опираются на идеи, изложенные Ф.Фигге, они идут несколько дальше и позволяют снять важные ограничения его концепции. Во-первых, помимо стоимости компании они в явном виде определяют и стоимостные выгоды стейкхолдеров. А во-вторых, они раскрывают перечень основных управляющих факторов: объемы поставляемых и потребляемых сторонами ресурсов, их относительные ценности, структура ресурсных потоков и др. Таким образом, обеспечивается лучшая возможность их прикладного использования. Кроме того, критический анализ этих моделей позволяет выявить условия и ограничения одновременной максимизации целевых функций компании и ее заинтересованных сторон.

Во-первых, решение задачи (1) может быть найдено лишь в том случае, если рассматриваемые стоимости изменяются в одном направлении. Вместе с тем, практика хозяйственной деятельности показывает, что краткосрочные интересы предприятия и его стейкхолдеров могут различаться. Отсюда кажется целесообразным ориентироваться на возможность достижения некоторого оптимального баланса интересов заинтересованных сторон, эквивалентного максимально возможной сумме стоимостей заинтересованных сторон при условии отсутствия ущерба для каждого участника бизнеса:

$$f_0(x_0) \rightarrow \max \Leftrightarrow \sum_{i=1}^M f_i(x_i) \rightarrow \max, \quad (6).$$

$$D(x_0, x_i) : \{0 \leq x_0 \leq X_0; 0 \leq x_i \leq X_i; f_i(x_i) \geq 0\}$$

Во-вторых, есть основания полагать, что отклонения ресурсного обмена от состояния Парето-оптимальности, считающиеся отдельными авторами целесообразными, в реальности являются краткосрочными, поскольку

побуждают одну из сторон к восстановлению баланса или разрыву отношений, а также снижают уровень доверия сторон друг к другу, ограничивая возможности их взаимовыгодного сотрудничества. Отсюда менеджерам необходимо прилагать усилия к восстановлению ресурсного баланса в целях гармоничного развития отношений с заинтересованными сторонами.

В-третьих, учитывая наличие множества альтернатив использования сторонами своих ресурсов, критерием целесообразности поддержания взаимоотношений между участниками обмена становится не столько факт создания стоимости, сколько положительная величина ренты, т.е. дополнительной по сравнению с альтернативами выгоды. Таким образом, менеджерам необходимо обращать внимание не только на абсолютные величины создаваемых для стейкхолдеров выгод, но и сопоставлять их с иными имеющимися у них вариантами, и наоборот:

$$f_0(x_0) \rightarrow \max \Leftrightarrow \sum_{i=1}^M f_i(x_i) \rightarrow \max, \quad (7),$$

$$D(x_0, x_i) : \{0 \leq x_0 \leq X_0; 0 \leq x_i \leq X_i; \Delta(V_i) \geq 0; \Delta(StV_i) \geq 0\}$$

где  $\Delta(V_i)$  – рента компании;  $\Delta(StV_i)$  – рента стейкхолдера  $i$ .

В-четвертых, учитывая принципиальную невозможность нахождения совершенных максимизирующих методик, в качестве основной стратегической цели компании целесообразно рассматривать непрерывное увеличение ее стоимости, достигаемое за счет постепенного совершенствования взаимоотношений с заинтересованными сторонами и удовлетворения их интересов и приводящее к увеличению положительного вклада данной экономической системы в общественное благосостояние.

И, наконец, в силу существования неколичественных аспектов взаимоотношений, трудно поддающихся стоимостной оценке, при анализе контактов с заинтересованными сторонами необходимо пользоваться в том числе и косвенными измерителями. Так, например, учитывая, что интересы того или иного стейкхолдера могут быть приняты во внимание путем ограничения ресурсных потоков с другими участниками бизнеса, косвенным измерителем стоимости такого стейкхолдера может стать количественное выражение эффекта, достигнутого указанными ограничениями.

Таким образом, описанные выше взаимосвязи формируют модельный ряд, который достаточно корректно отражает отношения компании и заинтересованных сторон в части создания их стоимостей и потому может быть

использован далее для разработки практических инструментов инновационного подхода к стоимостному управлению.

**3. Концептуальный подход к формированию совокупной стоимости позиционирован как управленческая инновация, которая позволяет осуществлять реализацию стратегической цели компании – рост ее стоимости в долгосрочном периоде. Для данной инновации определены субъект, объект и этапы реализации, что создало предпосылки ее практического использования.**

Несмотря на существование достаточно широкого перечня подходов к решению организационных задач с позиции ТЗС, внедрение новых методик в корпоративную практику происходит чрезвычайно медленно и сопровождается заметным сопротивлением. Одна из причин кроется в том, что в научном сообществе не достигнуто согласие относительно формы внедрения принципов ТЗС в практику менеджмента, а также относительно субъектов и типовой процедуры их реализации. Иными словами, существует потребность в проведении более адекватного позиционирования инструментов ТЗС, что в отношении предложенного в исследовании концептуального подхода к формированию совокупной стоимости означает необходимость однозначного выбора модели его прикладного использования, позволяющей разграничить сферы ответственности и предложить методику внедрения изменений.

Учитывая, что потенциально успешной инициативой к изменению бизнес-процессов будет лишь та, необходимость которой осознана внутри организации и поддержана существующими в компании внутренними механизмами, предлагается позиционировать основанный на ТЗС подход к стоимостному управлению как радикальную системную *управленческую инновацию* в системе инновационной деятельности предприятия, т.е. внедрение новых практик, процессов и структур, которые существенно меняют способы организации деятельности менеджеров и направлены на достижение целей организации.

Целесообразность выдвинутого предложения заключается в том, что оно, во-первых, позволяет позиционировать исследование внутри выбранной области научных знаний. Посвященная ключевому этапу управления инновационной деятельностью, а именно – созданию и обоснованию новшеств, диссертация не только в результате имеет разработанную управленческую инновацию, но и предлагает модель создания таких нововведений. Во-вторых,



опираясь на существующие в науке положения, она является своего рода апробацией достижений других исследователей и может быть использована в целях совершенствования методики разработки управленческих новшеств. В-третьих, реализация предложенных выводов, продвигающих идею организации взаимовыгодного сотрудничества, создает благоприятную основу для развития инновационной деятельности в части привлечения к данному процессу различных участников бизнеса.

Одновременно, выбранное позиционирование четко определяет субъектов инновационного процесса, коими являются менеджеры компании, а также его объект – реализуемые управленцами новые процедуры и методы принятия решений, направленные на совершенствование отношений с заинтересованными сторонами. Кроме того, оно позволяет использовать существующие в науке знания относительно наиболее целесообразных этапов разработки управленческих новшеств и их содержания, что смягчает свойственную многим инструментам ТЗС проблему неясной, а потому рискованной процедуры их реализации. Это, в свою очередь, позволяет надеяться и на смягчение столь часто встречающегося в практике внутреннего сопротивления нетрадиционным принципам управления.

И, наконец, категория управленческой инновации позволяет обеспечить логичный переход к интеграции сформулированных нами теоретических выводов и практических рекомендаций в единый инновационный подход к управлению стоимостью компании, содержащий конкретные алгоритмы и методы принятия менеджерами управленческих решений.

**4. В целях методического обеспечения предлагаемой управленческой инновации разработан и апробирован алгоритм управления стоимостью компании на основе теории заинтересованных сторон, а также совокупность оригинальных инструментов его реализации: метод анализа иерархий, творчески адаптированный для ранжирования стейкхолдеров посредством разработки аналитической иерархии; методика построения карты бизнес-процессов, позволяющая выявлять круг заинтересованных сторон и связанных с ними ресурсных потоков; методика выявления контрастных ресурсов, направленная на повышение эффективности ресурсного обмена в виде роста совокупной стоимости; методика расчета трех показателей, предназначенных для анализа динамики структуры и параметров ресурсных потоков.**

Специфика предложенной КСС, выводы проведенного моделирования и выбранное позиционирование их реализации позволяют наполнить

инновационный подход к управлению стоимостью компании конкретным практическим содержанием, т.е. сформулировать принципы, обеспечивающие достижение поставленной цели, а также определить наиболее целесообразные действия менеджеров и поддерживающие их инструменты и методы.

Так, базовыми предпосылками-принципами, которые должны быть учтены в управленческой деятельности и вытекают из КСС, являются:

- расширительное толкование целевой (ценностной) установки, в соответствии с которым назначением предприятия становится уже не столько повышение благосостояния акционеров, сколько создание возможностей взаимовыгодного сотрудничества различных экономических агентов, ведущее к комплексному экономическому развитию;

- необходимость учета не только материальных и количественно измеримых ресурсов, но и политических, социальных, психологических и иных факторов, обладающих ценностью для различных экономических агентов;

- развитие информационного обеспечения управленческого процесса в направлении изучения и анализа заинтересованных сторон;

- ориентация на построение доверительных отношений через обеспечение прозрачной коммуникации;

- организация управленческого процесса в виде рынка взаимных обязательств, подразумевающего, что любое управленческое действие, чтобы быть успешным, должно содержать в себе такие положительные для целевого стейкхолдера последствия, которые бы убедили его в необходимости проявления ответной реакции, ожидаемой менеджерами.

Наложенные на специфику управленческой деятельности и связанные единой временной логикой, указанные принципы могут быть реализованы на практике путем применения менеджерами разработанного в ходе исследования общего алгоритма управления стоимостью компании на основе ТЗС (рис. 2), раскрывающего последовательность следующих взаимосвязанных этапов:

1. Выявление и спецификация круга заинтересованных сторон, которые необходимы для отражения и последующего учета релевантных для предприятия внешних связей и взаимодействий;

2. Анализ и ранжирование стейкхолдеров в целях установления наиболее влиятельных или экономически привлекательных участников бизнеса и движения к оптимальному балансу их интересов;

3. Определение целей организации и ее заинтересованных сторон, подразумевающее выявление тех ресурсов, которые необходимы каждому участнику и становятся в соответствии с выражениями (2) и (3) элементами создаваемой для него стоимости;

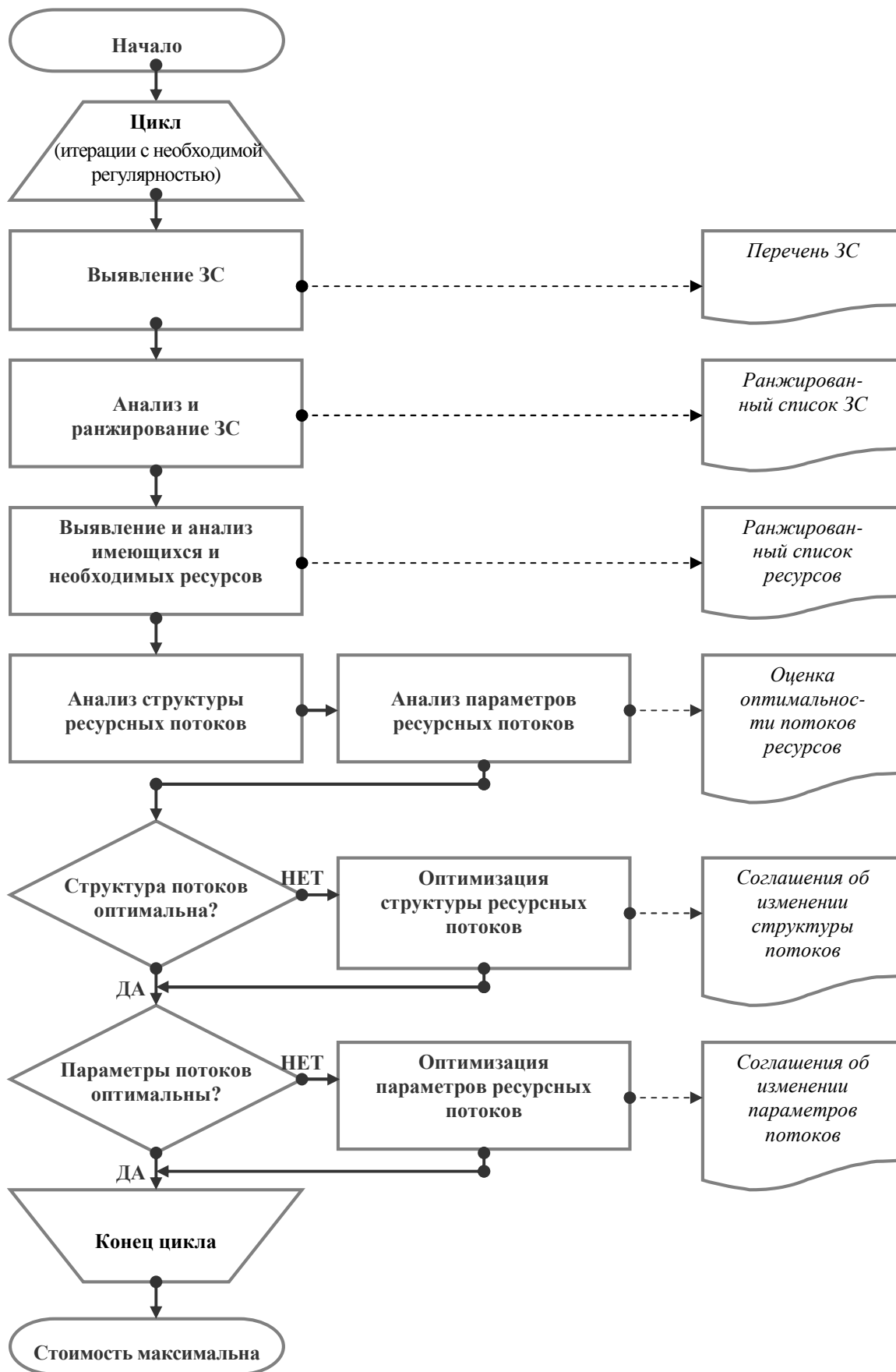


Рис. 2. Общий алгоритм управления стоимостью компании на основе ТЗС<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Разработано автором с учетом теоретических положений Д.Виллера, А.Свендсен, Р.Эббота, а также результатов проведенного в диссертации моделирования ресурсных отношений компании и ее стейкхолдеров.

4-5. Анализ структуры и параметров ресурсных потоков, позволяющий в некотором приближении оценить величины создаваемых для участников стоимостей, целесообразность поддержания или интенсификации контактов, а также потенциальные направления увеличения совокупной стоимости;

6-7. Совершенствование структуры и параметров ресурсных потоков, обеспечивающее рост совокупной стоимости за счет предоставления сторонами всех необходимых друг другу ресурсов, учета их относительной ценности, создания положительных рент, а также перераспределения выгод в пользу наиболее важных заинтересованных сторон, способных обеспечить наибольший положительный вклад в стоимость компании.

Преимуществом использования указанного алгоритма для решения задач стоимостного управления в контексте ТЗС является, во-первых, его полное соответствие основным вытекающим из КСС и проведенного моделирования выводам. Во-вторых, он не противоречит традиционным практикам менеджмента, однако расширяет управленческую перспективу и предлагает дополнительные критерии и методы принятия решений. В-третьих, он намечает и структурирует пути дальнейших научных изысканий – конкретизацию предложенных этапов и разработку соответствующих им приемов и методов.

Для решения последней задачи и непосредственной реализации предложенной управленческой инновации предлагается использовать связанную единой логикой совокупность методик и показателей, включающую как уже существующие подходы (диаграмма «власть – интересы», матрица Дж.Брайсона, модель идентификации Р.Митчелла и др.), так и следующие разработанные в ходе исследования инструменты:

1. *Методика построения карты бизнес процессов*, решающая задачи выявления заинтересованных сторон (этап №1) и определения связанных с ними ресурсных потоков (этап №3) и предполагающая представление деятельности предприятия в виде цепочки взаимосвязанных бизнес-процессов, для каждого из которых определены потоки входящих и выходящих ресурсов, а также их поставщики и потребители, являющиеся стейкхолдерами.

2. *Метод анализа иерархий*, адаптированный для многофакторного количественного ранжирования заинтересованных сторон (этап №2) посредством разработки аналитической иерархии (рис. 3), декомпозирующей критерий влияния того или иного стейкхолдера на факторы вклада, власти и важности и далее – на связанные матричной логикой пары критериев, обеспечивающих относительную легкость и обоснованность парных сравнений, а потому позволяющих рассчитать приоритеты различных участников бизнеса.

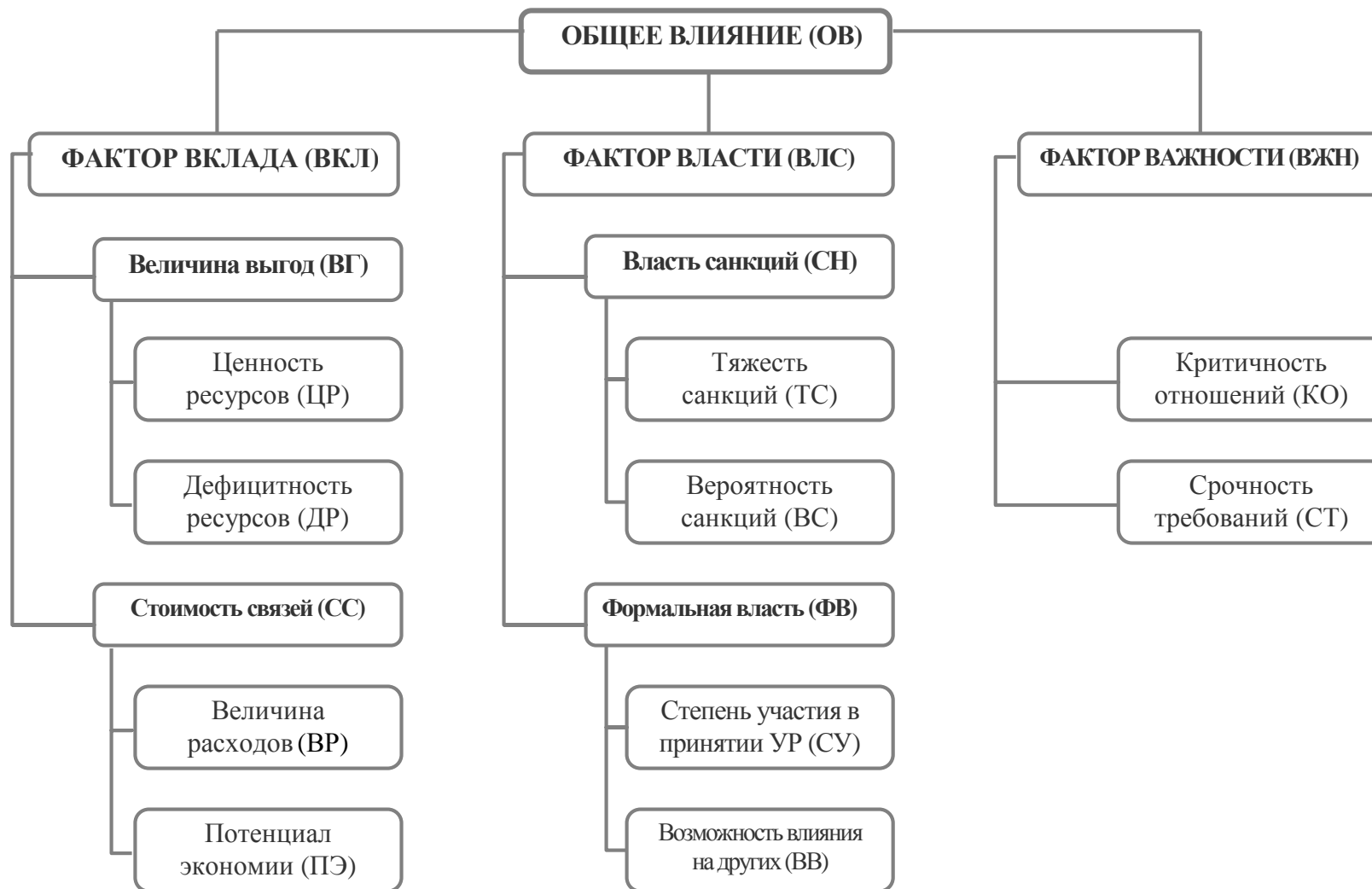


Рис. 3. Аналитическая иерархия для ранжирования заинтересованных сторон с использованием метода анализа иерархий<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Разработано автором с учетом теоретических положений Р.Митчелла, Т.Саати, А.Эциони.

3. *Методика выявления контрастных ресурсов*, позволяющая определить наиболее целесообразные с точки зрения увеличения совокупной стоимости управленческие действия (этапы №№ 6, 7), построенные на приоритетном обмене ресурсами, которые, являясь ценными для их потребителя, не предполагают существенных расходов для их поставщика, и потому обеспечивают совершенствование структуры и параметров ресурсных потоков одновременно для обеих рассматриваемых сторон.

4. *Методика расчета аналитических показателей* (уровень покрытия интересов, уровень несоответствия структуры и средний уровень удовлетворенности), предназначенных для количественного анализа динамики структуры и параметров ресурсных потоков (этапы №№ 4, 5) и оценки существующих управленческих альтернатив по их совершенствованию.

Предложенный алгоритм и его инструментарий апробированы в практической деятельности ОАО «Тутаевский моторный завод» (ТМЗ). В ходе апробации достигнуты следующие результаты:

1. Проведены выявление, анализ и ранжирование стейкхолдеров методом анализа иерархий с использованием разработанной в ходе исследования аналитической иерархии, согласно которому наиболее важными заинтересованными сторонами предприятия являются потребители, трудовой коллектив и акционеры (табл. 1):

Таблица 1

Результаты ранжирования заинтересованных сторон ОАО «ТМЗ» методом анализа иерархий<sup>3</sup>

<b>Стейкхолдеры</b>	<b>ВВ</b>	<b>СС</b>	<b>ВКЛ</b>	<b>СН</b>	<b>ФВ</b>	<b>ВЛС</b>	<b>ВЖН</b>	<b>ВЛН</b>
Потребители	0,335	0,113	0,224	0,325	0,178	0,252	0,325	<b>0,267</b>
Трудовой коллектив	0,171	0,256	0,213	0,139	0,137	0,138	0,205	<b>0,185</b>
Акционеры	0,048	0,040	0,044	0,216	0,339	0,277	0,135	<b>0,152</b>
Поставщики	0,139	0,290	0,214	0,141	0,057	0,099	0,120	<b>0,145</b>
Органы власти	0,111	0,088	0,099	0,058	0,204	0,131	0,117	<b>0,116</b>
Кредиторы	0,153	0,120	0,136	0,090	0,057	0,073	0,064	<b>0,091</b>
Социальные группы	0,044	0,094	0,069	0,030	0,028	0,029	0,033	<b>0,044</b>

<sup>3</sup> Обозначения в таблице (см. рис. 4): ВВ – величина вклада стейкхолдера в успехи компании; СС – стоимость связей компании со стейкхолдером; ВКЛ – фактор вклада стейкхолдера; СН – влияние стейкхолдера, основанное на санкциях в отношении компании, ФВ – формальная (институциональная) власть стейкхолдера; ВЛС – фактор власти стейкхолдера; ВЖН – фактор важности отношений со стейкхолдером; ВЛН – общее влияние стейкхолдера.

2. С использованием предложенных количественных показателей проанализированы структура и параметры ресурсных потоков, позволившие определить существующие проблемы организации взаимоотношений с потребителями запасных частей и трудовым коллективом предприятия – недостаточный учет менеджерами ожидаемой получателями ресурсов структуры потоков, а также недостаточное удовлетворение потребностей получателей в отдельных ресурсах.

3. Посредством метода выявления контрастных ресурсов в отношении ОАО «ТМЗ», рассмотренной части его потребителей и персонала определены ресурсы, предоставление которых ценно для получателя, однако не подразумевает больших расходов для поставщика: рост продаж и повышение инициативности и самостоятельности труда, улучшение условий поставок и их оплаты, совершенствование информационной политики и допуск работников к обсуждению и принятию решений (соответственно);

4. С учетом результатов анализа и выявления контрастных ресурсов для рассмотренных пар отношений сформированы альтернативные варианты их совершенствования, направленные на снижение уровня несоответствия структуры поставок и рост уровня удовлетворенности участников:

– отношения с потребителями запасных частей: увеличение отсрочки платежа при поставках запасных частей с 30 до 60 дней при условии роста частоты и объемов заказов на 20%; снижение среднего уровня цен на 10% при условии роста частоты и объема заказов на 20%; обеспечение производства и отгрузки заказа небольшими партиями по графику в соответствии с потребностью с возможностью поэтапной оплаты, пропорциональной выбранному количеству, и корректировки ассортимента заказанных комплектующих при условии роста объемов и частоты заказов на 20%;

– отношения с трудовым коллективом: совершенствование информационной политики и привлечение большей части работников к обсуждению и принятию управленческих решений при условии роста инициативности и самостоятельности их труда; увеличение среднего уровня оплаты труда на 10% при условии роста инициативности, самостоятельности и качества труда; предоставление гарантий сохранения рабочих мест в течение года при условии сокращения текучести кадров

5. На основе прогнозирования изменений в денежных потоках ОАО «ТМЗ» и его стейкхолдеров и с использованием модели Гордона для расчета

стоимости компании проведен выбор наиболее целесообразных вариантов совершенствования отношений, обеспечивающих максимальный прирост совокупной стоимости при одновременном увеличении выгод обоих участников (табл. 2).

Таблица 2

Ожидаемый эффект реализации наиболее целесообразных по критерию прироста совокупной стоимости вариантов совершенствования отношений

<b>Наименование показателя</b>	<b>Планируемый эффект, млн. руб.</b>
<b>Отношения «Потребители – ОАО «ТМЗ»:</b> обеспечение производства и отгрузки заказа небольшими партиями по графику в соответствии с потребностью с возможностью поэтапной оплаты, пропорциональной выбранному количеству, и корректировки ассортимента заказанных комплектующих при условии роста объемов и частоты заказов на 20%	
Прирост стоимости для ОАО «ТМЗ»	+ 153,64
Прирост стоимости для потребителей	+ 86,21
<b>Отношения «Трудовой коллектив – ОАО «ТМЗ»:</b> совершенствование информационной политики и привлечение большей части работников к обсуждению и принятию управленческих решений при условии роста инициативности и самостоятельности их труда	
Прирост стоимости для ОАО «ТМЗ»	+ 212,20
Прирост стоимости для трудового коллектива <sup>4</sup>	> 0
<b>Прирост совокупной стоимости</b>	<b>&gt; 452,00</b>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования были сформулированы следующие выводы и рекомендации, отвечающие на поставленные цель и задачи диссертации:

1. Выявлена потребность в разработке инновационных подходов к корпоративному управлению, вытекающая из неполного соответствия традиционной управленческой модели современным социально-экономическим условиям, которые сформированы произошедшими за последние десятилетия рыночными, социальными и этическими переменами.

<sup>4</sup> В силу специфического характера ресурсов, необходимых трудовому коллективу, расчет прироста стоимости в денежных показателях не осуществлялся. Вывод о положительной величине стоимости был сделан исходя из заинтересованности работников в получении предлагаемых предприятием выгод, а также положительном эффекте, который может оказать их предоставление на основные аналитические показатели: уровень несоответствия структуры поставок и средний уровень удовлетворенности поставками.



2. Обоснован выбор наиболее привлекательной концепции, способной удовлетворить эту потребность, – теории заинтересованных сторон, которая находит отражение в целом ряде популярных теорий, положительно отличается от традиционного подхода, соответствует современным тенденциям, а также может быть успешно соединена с идеей максимизации стоимости фирмы.

3. Проведен анализ описанных в литературе возможностей такой интеграции, который говорит о существовании в предложенных подходах принципиальных слабых сторон и ограничений, связанных с ориентацией исключительно на стоимость компании, игнорированием выгод, извлекаемых заинтересованными сторонами, и недооценке связей, имеющих между ними.

4. Разработан концептуальный подход к формированию совокупной стоимости, включающей стоимость компании и стоимости ее заинтересованных сторон, которые образуют комплексный вклад данной экономической системы в общественное благосостояние. Данный подход положительно отличается от имеющихся в «просвещенной» ТЗС концепций и потому способен выступить теоретической основой инновационного подхода к стоимостному управлению.

5. Сформировано экономическое содержание концептуального подхода к формированию совокупной стоимости, раскрывающее сопряженность стоимости компании и стоимостей стейкхолдеров, механизм их формирования, общие подходы к их оценке, а также условия их одновременной максимизации, что создало предпосылки для разработки инновационных управленческих практик, процессов и процедур.

6. Обоснован выбор радикальной системной управленческой инновации в качестве формы реализации инновационного подхода к стоимостному управлению на основе ТЗС, благодаря чему однозначно установлены субъект и объект инновационной деятельности, а также целесообразная последовательность разработки и внедрения такой инновации.

7. Содержание управленческой инновации представлено в виде разработанного автором общего алгоритма управления стоимостью компании на основе ТЗС, объединяющего сформулированные по ходу исследования теоретические выводы и практические рекомендации в логически взаимосвязанную последовательность действий менеджеров, направленных на увеличение совокупной стоимости на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон.

8. Разработан практический инструментарий реализации указанного алгоритма, включающий ряд заимствованных методов, а также совокупность следующих оригинальных приемов: методика построения карты бизнес-процессов, метод анализа иерархий, методика выявления контрастных ресурсов, методика расчета показателей для анализа динамики структуры и параметров ресурсных потоков.

9. Проведена апробация предложенной управленческой инновации на примере ОАО «Тутаевский моторный завод», в ходе которой подтверждена обоснованность сделанных выводов, а также работоспособность общего алгоритма управления стоимостью на основе теории заинтересованных сторон и прикладных инструментов его реализации.

## **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах:**

1. Прохоров К.О. Приоритезация заинтересованных сторон с использованием метода анализа иерархий // Вестник Ярославского государственного университета. Серия Гуманитарные науки. – 2011. – № 3(17). – С. 179-182.

2. Прохоров К.О. Обобщенный алгоритм управления стоимостью предприятия на основе теории заинтересованных сторон // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – 2011. – № 4(127). – С. 162-164.

3. Прохоров К.О. Моделирование управления стоимостью предприятия с использованием теории заинтересованных сторон // Вестник Ярославского государственного университета. Серия Гуманитарные науки. – 2010. – № 3(13). – С. 130-133.

### **Публикации в других изданиях:**

1. Прохоров К.О. Опыт использования теории заинтересованных сторон в целях управления стоимостью предприятия // Динамика современной науки – 2011: материалы 7-й международной научно-практической конференции. – Т. 1. – София: ООД «Бял ГРАД-БГ», 2011. – С. 59-62.

2. Прохоров К.О. Инновационный подход к управлению стоимостью предприятия // Модернизация экономики и формирование технологических платформ (ИНПРОМ-2011): труды международной научно-практической

конференции. 2-5 июня 2011 года / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – С. 378-387.

3. Прохоров К.О. Общий алгоритм менеджмента стейкхолдеров // Молодежь. Образование. Экономика: Сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, студентов и аспирантов. 28 апреля 2011 г. Ярославль. Т. 1 / Ярославский филиал МЭСИ; Под. науч. ред. М.В. Макаровой. – Ярославль: Изд-во «Еще не поздно!», 2011. – С. 121-124.

4. Прохоров К.О. Сущность управленческих инноваций как инструмента развития предприятия // Научно-практические исследования и проблемы современной молодежи: Труды II Международной молодежной научно-практической конференции. – Т. 1. – Казань: Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2010. – С. 93-98.

5. Прохоров К.О. Традиционная модель корпоративного управления в современных социально-экономических условиях // Новая российская экономика: движущие силы и факторы: материалы международной научно-практической конференции молодых ученых и аспирантов / Под общ. ред. Н.В. Дроздовой. – Ярославль: Изд-во «Канцлер», 2010. – С. 98-102.

6. Прохоров К.О. Экономико-математическое обоснование подхода к управлению стоимостью предприятия с использованием теории заинтересованных сторон // Актуальные проблемы гуманитарных, юридических и экономических наук в современной России: Материалы 2-й Всероссийской очной и заочной научно-практической конференции. В 3-х частях, ч.2 / Отв. ред. В.И. Сухочев. – Кумертау, 2010. – С. 182-185.

7. Прохоров К.О. Управление стоимостью фирмы в контексте теории заинтересованных сторон // Молодежь и экономика: Материалы VI Международной конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Т. III. – Ярославль, ВФЭА, 2009. – С. 141-143.