

Методика аналитического обоснования бизнес-моделей операторов автомобильного рынка в рамках стейкхолдерского подхода

Бутусов Д.В., аспирант кафедры «Экономический анализ»

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье рассмотрена методика применения стейкхолдерского подхода для аналитического обоснования бизнес-моделей предприятий – операторов автомобильного рынка. Обоснована целесообразность изменения бизнес-моделей автомобильных дилеров России путем внедрения стейкхолдерского подхода в этих предприятиях. Предложена классификация ключевых стейкхолдеров автомобильных дилеров России, представлен анализ заинтересованных сторон. Рекомендованы способы раскрытия информации о требованиях заинтересованных сторон с помощью сбалансированной системы показателей. Раскрываются возможности использования результатов анализа стейкхолдеров для улучшения бизнес-модели организации. Представлена методика оценки удовлетворенности стейкхолдеров.

Ключевые слова: автодилер, стейкхолдер, бизнес-модель, стейкхолдерский подход, сбалансированная система показателей, эффективность, результативность.

Methods of analytical study of business models of the automotive operators in the framework of the stakeholder approach

Butusov D.V., graduate student of «Economic analysis» department
of Financial university under the Government of Russian Federation

Annotation. In article considered the technique of application of stakeholder approach for analytical study of business models – operators of automotive market. Substantiated the expediency of changing business models of automotive dealers of

Russia by introducing stakeholder approach in these enterprises. Considered classification of key stakeholders for business model of automotive dealers of Russia, presented their analysis. Recommended methods of information disclosure about the requirements of stakeholders by using Balanced Scorecard. Reveals the possibility of using the stakeholder analysis to improve the business model of the organization. Presented the technique of evaluating of stakeholder satisfaction.

Keywords: auto dealer, business model, stakeholder approach, Balanced Scorecard, efficiency, effectiveness.

Проблема разработки и последующего мониторинга бизнес-модели компании не может быть успешно решена без соответствующего информационно-аналитического обеспечения. Система такого обеспечения должна как создавать возможности самой организации оценивать степень эффективности ее деятельности и развития в краткосрочном и долгосрочном периодах, так и предоставлять всем заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) информацию о действиях, предпринимаемых организацией для создания условий своей устойчивости в долгосрочной перспективе.

Успех коммерческой организации часто связывают с рационализацией ее операционной деятельности. Однако в настоящее время уникальная технологическая и организационная идентичность не может более рассматриваться как устойчивое конкурентное преимущество. Оно уступает место гибкости и адаптивности бизнес-процессов и их цепочек, эффективной координируемости действий структурных подразделений, базирующейся на непротиворечивых показателях оценки эффективности и достижения целей, простой логике мотивации персонала, основанной на ясных алгоритмах. Совокупность перечисленных факторов обеспечивает оптимизацию процессных цепочек, снижение непродуктивных издержек, рост и устойчивую маржинальность продаж, достигаемые на основе построения адекватной бизнес-модели [1].

Следует помнить, что любой бизнес необходим не только предпринимателям, которые стремятся к личному обогащению, но также другим членам общест-

ва, которые за счет определенного бизнеса имеют возможность удовлетворять свои потребности в товарах и услугах. На примере автомобильного рынка эти потребности воплощаются в приобретении автомобилей, аксессуаров и запчастей к ним, а также в их сервисном обслуживании. Возникающие между предпринимателями и обществом противоречия и различия интересов должны разумно балансироваться для дальнейшего их удовлетворения. При этом конкуренция между различными дилерами должна рассматриваться как положительное явление, являющееся стимулом их развития, а также разработки и внедрения инноваций в свою деятельность.

Идея стейкхолдерского подхода, основоположником которой принято считать Э. Фримена [2], в последние десятилетия набирает все более широкую известность не только за рубежом, но и в России. Эта теория предлагает взглянуть на деятельность организации не только с точки зрения собственников и сотрудников, но и различных органов власти, сообществ и общества в целом. Однако она не дает ответа на главный вопрос: как искать и определять компромисс между стейкхолдерами, в какой степени должны удовлетворяться те или иные требования заинтересованных сторон. Так как различные внутренние и внешние стейкхолдеры оказывают различное влияние на деятельность организации, значит, необходима разработка и внедрение методики взаимодействия групп заинтересованных сторон для предприятий – операторов автомобильного рынка России.

Внедрение стейкхолдерского подхода на предприятиях автомобильного бизнеса в Российской Федерации является необходимым условием для создания конкурентоспособных бизнес-моделей таких компаний. Однако, для успешного осуществления данной задачи необходима разработка методики аналитического обоснования решений, вырабатываемых официальными автомобильными дилерами в рамках применения стейкхолдерского подхода. Концепцию стейкхолдерского подхода в данном исследовании предлагается использовать при построении сбалансированной системы показателей (ССП) дилерского предприятия, что позволит более глубоко анализировать деятельность предприятия по отношению к заинтересованным сторонам. Классическая СПП, разработанная в начале 1990-х

гг. Р. Капланом и Д. Нортон [3], включает в себя четыре аспекта: обучение и развитие сотрудников; управление бизнес-процессами; взаимоотношения с клиентами; финансовые показатели. Такая концепция, существующая уже более 20 лет, требует дополнения, так как экономическая ситуация в мире стремительно меняется и четырех представленных перспектив ССП сегодня явно не хватает для полноценного анализа предприятия.

Кризис, который начался в конце 2014 г., негативно повлиял на автомобильный рынок России. Многие автомобильные дилеры, которые раньше продавали новые автомобили и занимались их обслуживанием, не всегда уделяли должное внимание бизнес-моделированию и четырем аспектам ССП Нортон и Каплана, так как автомобильный рынок нашей страны еще не был насыщен, и деятельность таких предприятий зачастую не анализировалась должным образом. В настоящее время часть таких дилерских предприятий закрылась, так как не была готова к переменам и внешним экономическим вызовам. Однако, тем организациям, которым удалось остаться на рынке, предстоит не только удержаться в отрасли, но и заняться разработкой и внедрением таких бизнес-моделей, которые помогут, как выдерживать сегодняшние испытания, так и развиваться в будущем.

Начальным этапом применения стейкхолдерского подхода в организациях – операторах автомобильного рынка является выделение и классификация всех основных заинтересованных сторон предприятия. С учетом отраслевой специфики автомобильного бизнеса следует внимательно изучать потенциальных стейкхолдеров и целенаправленно включать в список заинтересованных сторон тех, которые действительно оказывают влияние на деятельность компании. Такими заинтересованными сторонами могут быть не только собственники, кредиторы, сотрудники и клиенты, но также дистрибуторы, государственные и региональные органы власти, страховые компании, дилерские сообщества.

Практическое применение теории заинтересованных сторон для предприятий автомобильного бизнеса можно осуществлять на основе моделей стейкхолдеров. Р. Митчелл [4] предлагает разработку практического инструментария для управления отношениями со стейкхолдерами. Р. Митчелл, Б. Агл и Д. Вуд пред-

лагают ориентироваться на три атрибута: власть (power), законность (legitimacy) и срочность (urgency) требований и интересов заинтересованных сторон. При этом не все стейкхолдеры могут обладать всеми тремя атрибутами одновременно, теряя и приобретая их со временем. Атрибут «власть» подразумевает способность стейкхолдера оказывать влияние на деятельность компании. «Законность» предполагает наличие определенных правил отношений с конкретным стейкхолдером. «Срочность» означает, насколько интересы стейкхолдеров требуют от организации немедленных действий.

Исходя из вышеизложенного, становится понятно, что деятельность организации следует рассматривать с учетом удовлетворения и анализа требований разных групп стейкхолдеров. При осуществлении эффективного взаимодействия между организацией и всеми заинтересованными сторонами могут быть решены различные экономические, социальные и экологические проблемы. Как и в любой сфере экономики в автомобильном бизнесе также следует выделять стейкхолдеров, непосредственно характерных для него. На основе анализа автомобильных предприятий России нами были выделены следующие группы стейкхолдеров с классификацией по модели Р. Митчелла [4] в таблице 1.

Таблица 1

Классификация стейкхолдеров для автомобильных дилеров России

Стейкхолдеры	Атрибуты стейкхолдеров			Классификация по Р. Митчеллу
	Власть	Законность	Срочность	
Собственники организации	+	+	+	Категорическая группа
Дистрибуторы	+	+	+	
Кредиторы	+	+	+	
Топ менеджмент	+	+	+	
Региональный менеджер	+	+	+	
Государственные и региональные органы власти	+	+	+	
Стратегические инвесторы	+	+		Доминирующая группа
Клиенты организации	+		+	Опасная группа
Сотрудники организации		+	+	Зависимая группа
Страховые компании		+	+	
Аудиторские организации		+	+	
Конкуренты	+			Бездействующая группа

Профсоюзы		+		Контролируемая группа
СМИ		+		
Профильные учебные заведения		+		
Ассоциация дилеров		+		
Местные сообщества			+	Требуемая группа

Итогом этой классификации служит выделение основных заинтересованных сторон, имеющих влияние на компании – операторов автомобильного рынка, а также их атрибутов, на основе которых можно спрогнозировать влияние каждого отдельного стейкхолдера на деятельность организации. Анализ каждой заинтересованной стороны поможет выделить наиболее влиятельных стейкхолдеров, интересы которых стоит учитывать в первую очередь. Для компании это имеет большое значение, так как традиционно главным стейкхолдерами организации являются собственники и их интересы учитывают в первую очередь. Однако у каждой компании есть такие группы заинтересованных сторон, игнорирование интересов которых может повлечь за собой не только снижение эффективности деятельности, но прекращение функционирования. В случае с автомобильным рынком такими стейкхолдерами являются три группы: дистрибуторы, кредиторы, топ менеджмент. Безусловно, интересы топ менеджмента нельзя поставить выше, чем дистрибуторов и кредиторов, так как от последних двух зависит продолжение деятельности фирмы. В случае игнорирования интересов дистрибуторов компания может лишиться квартальных бонусов (в автомобильном бизнесе зачастую чистая прибыль компании формируется за счет них), а также лишиться права реализовывать марку в своем регионе. Ввиду того, что дилерские предприятия имеют, как правило, высокую закредитованность, таким компаниям стоит обращать внимание на свой показатель платежеспособности, иначе деятельность может просто остановиться.

Однако, одной классификации заинтересованных сторон не достаточно для их полного анализа. Для эффективной оценки каждого стейкхолдера необходимо анализировать, какой вклад каждый из них вносит в развитие компании, какие вопросы интересуют стейкхолдеров, каким образом с каждым из них можно взаи-

модействовать. Анализируя бизнес-модели автомобильных дилерских центров России, мы предлагаем следующую таблицу, в которой более детально раскрываются эти три элемента анализа заинтересованных сторон (таблица 2).

Таблица 2

Вклады в развитие организации, интересующие вопросы и формы взаимодействия со стейкхолдерами автомобильных дилеров России

Стейкхолдеры	Вклад в развитие организации	Интересующие вопросы	Формы взаимодействия со стейкхолдером
Собственники организации	Финансовые вложения; лоббирование интересов бизнеса; назначение топ менеджмента организации; формулировка стратегии и целей организации; утверждение документов, регламентирующих деятельность организации.	Рост стоимости бизнеса; повышение конкурентоспособности компании; получение и рост положительного финансового результата; размер годовых дивидендов.	Общие собрания акционеров; отчетность Совета Директоров; аудит; внедрение директивных документов.
Дистрибуторы	Обучение персонала организации; организация мероприятий и конференций по возникающим проблемам в отрасли; поддержка дилера бонусной системой; внедрение в организацию стандартов ведения хозяйственной деятельности.	Выполнение KPI автодилером; поддержка автодилером бренда на высоком уровне.	Отчетность организации; деловая переписка; собрания автодилеров.
Кредиторы	Предоставление организации займов под более низкий процент.	Платежеспособность автодилера; своевременный возврат средств и процентов.	Отчетность организации.
Топ менеджмент	Разработка и реализация стратегии организации; повышение конкурентоспособности компании; принятие сложных управленческих решений, создание корпоративной культуры в организации.	Своевременное получение зарплаты, бонусов и премий; повышение социального статуса; расширение зоны ответственности; выполнение организацией социальных обязательств перед топ менеджментом.	Отчетность топ менеджмента.
Региональный	Перераспределение	Выполнение плано-	Отчетность; деловая

менеджер	квоты; поиск автомобиля для клиента; согласование и корректировка планов.	вых показателей.	переписка; личные встречи.
Государственные и региональные органы власти	Отсутствие налоговых претензий и как следствие штрафов; отсутствие препятствий развитию бизнеса; поддержка инициатив предприятия.	Развитие инфраструктуры, своевременное поступление налогов; соблюдение действующего законодательства; обеспечение занятости населения; эффективная социальная политика организации.	Регулярная отчетность; лицензирование деятельности; принятие участия в региональных программах.
Стратегические инвесторы	Обеспечение потенциальных финансовых вложений; поддержка новых инициатив организации.	Сбалансированность инвестиционного портфеля; минимизация рисков вложений; высокая рентабельность вложенных средств; долгосрочное и эффективное развитие организации.	Отчетность организации; аудит.
Клиенты организации	Расширение клиентской базы путем рекомендации своим друзьям и знакомым; создание положительного имиджа организации в глазах общества; участие в улучшении качества предоставляемых услуг.	Удовлетворение ожиданий; высокое качество оказываемых услуг и приобретаемых товаров; индивидуальный подход; гарантии на товары и услуги; конкурентоспособная цена на продукцию; предоставление выбора на товары и услуги.	Анализ удовлетворенности клиентов; телефонные звонки; интернет-портал.
Сотрудники организации	Создание и развитие специфического человеческого капитала; поддержание корпоративной культуры; формирование положительного имиджа организации.	Своевременная и конкурентоспособная оплата труда; возможность профессионального роста; социальный пакет; результаты и перспективы организации; уровень полномочий и ответственности.	Внутрикорпоративная коммуникация; рабочие совещания.
Страховые компании	Предоставление для клиентов организации выгодных условий страхования.	Получение новых заказов; расширение клиентской базы.	Отчетность организации; деловая переписка.
Аудиторские организации	Отсутствие серьезных претензий к хозяйст-	Достоверность предоставляемой инфор-	Аудиты; подтверждение лицензий,

	венной деятельности организации; формирование положительного имиджа.	мации для аудита; деятельность в рамках действующих норм и правил.	сертификатов, решений; выполнение предписаний.
Конкуренты	Увеличение желания сотрудников быть лучше и эффективнее конкурентов.	Пополнение своей клиентской базы за счет привлечения клиентов у организации.	Исследования методом "тайный покупатель".
Профсоюзы	Рост эффективности труда в организации; повышение благосклонности сотрудников.	Социальная ответственность организации; соблюдение законодательства; безопасность условий труда.	Комиссия по трудовым спорам; обсуждение вопросов с представителями профсоюза.
СМИ	Формирование положительного имиджа организации; распространение информации об акциях и мероприятиях.	Информационная открытость; перспективы развития.	Публикации; выставки; телепрограммы; интернет.
Профильные учебные заведения	Повышение качества выпускаемых кадров.	Создание новых рабочих мест; защищенность труда для своих выпускников.	Совместные исследования; разработка программ обучения.
Ассоциация дилеров	Решение вопросов, касающихся всех дилеров России.	Активное участие в жизни ассоциации.	Деловая переписка; рабочий съезд дилеров.
Местные сообщества	Отсутствие претензий к деятельности организации со стороны общественности.	Забота об окружающей среде; социальные программы; благотворительность.	Рабочие встречи; проведение мероприятий.

Однако вся эта деятельность не будет иметь особого значения, если компания не будет прямо или косвенно взаимодействовать с заинтересованными сторонами. Для этого необходимо понимать, какие стратегические задачи дилерского центра можно решить путем внедрения в бизнес-модель компании системы взаимодействий с тем или иным стейкхолдером. Например, путем активного и грамотного взаимодействия с таким стейкхолдером как региональный менеджер организация может добиться решения ряда интересующих ее вопросов: изменение распределения квоты (нередко возникают ситуации, когда спрос на определенную модель превышает предложение в дилерском центре и возникает необходимость в

заказе большего количества этих моделей); поиск автомобиля для клиента под заказ; корректировка плановых показателей.

При этом следует помнить, что удовлетворение требований одних стейкхолдеров может противоречить интересам других. Например, собственник принимает решение о постройке дополнительного дилерского центра (как правило, размещение таких предприятий производится на выезде из города, вблизи от автомобильных дорог федерального значения). Часто, особенно в регионах, такие площадки располагаются недалеко от населенных пунктов, что предполагает наличие возмущения и недовольства жителей строительством крупного объекта рядом с их местом проживания. Для того чтобы разрешить конфликт необходима разработка и реализация предложения жителям, которое поможет решить их проблему в их населенном пункте, за что они дадут свое согласие на строительство нового дилерского центра.

Также следует помнить, что интересы и требования заинтересованных сторон подвержены изменениям с течением времени. Для того чтобы понимать, в какую сторону меняются их интересы необходимо внедрение в бизнес-модель организации системы мониторинга, которая поможет вовремя отслеживать требования стейкхолдеров.

Для внедрения системы стейкхолдерского подхода в бизнес-модели компаний – операторов автомобильного рынка необходимо соответствующее информационно-аналитическое обеспечение. Раскрытие информации о стейкхолдерах в данном исследовании предлагается совершить с помощью сбалансированной системы показателей [3].

Как уже отмечалось выше, в классической модели ССП присутствуют четыре блока: управление персоналом, управление бизнес-процессами, отношения с клиентами и финансовые отношения. Однако очевидно, что в настоящее время наличие этих четырех блоков не может отражать полной картины бизнеса, следовательно, возникает проблема доработки классической ССП новыми данными, которые помогут менеджерам более детально и углубленно анализировать информацию, а также более эффективно управлять предприятием. Для того, чтобы

решить эту задачу, целесообразно предложить интегрирование стейкхолдерского подход в построение ССП предприятий – автомобильных дилеров России. Несмотря на то, что в классической ССП присутствует блок «клиенты», которые являются одной из важнейших групп стейкхолдеров, этого явно недостаточно, чтобы понимать и анализировать отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Включение дополнительного блока «взаимоотношения со стейкхолдерами» в ССП предполагает внедрение ряда операций по работе с заинтересованными сторонами. Во-первых, необходимо определить области анализа сотрудничества со стейкхолдерами. Для примера можно взять систему отношений между стейкхолдерами и компанией. Необходимо понять, насколько эти отношения эффективны, какие преимущества они дают организации. Также очень важно оценить влияние каждого стейкхолдера на деятельность компании и выявить, какие из них оказывают наибольшее воздействие на организацию. Во-вторых, необходимо помнить, что главным для стейкхолдеров является удовлетворение их потребностей. Как мы уже отмечали выше, каждая компания может иметь большое количество стейкхолдеров, тем более дилерские предприятия, занимающиеся автомобильным бизнесом, у которых круг заинтересованных сторон является еще и довольно специфическим. Совершенно очевидно, что невозможно удовлетворить все интересы всех стейкхолдеров в полной мере одновременно, так как их требования порой имеют противоположный характер. В связи с этим необходимо помнить, что удовлетворение интересов заинтересованных сторон напрямую зависит от их влияния на деятельность и судьбу организации. Так стейкхолдеры, оказывающие наибольшее влияние могут рассчитывать, что их интересы будут учитывать в первую очередь, так как от их решений и действий в большей степени зависит успешность организации. В-третьих, компания должна понимать, какие показатели нужно отслеживать при взаимодействии с каждой из заинтересованных сторон. Очевидно, что для каждого стейкхолдера показатели будут различаться вследствие разницы в их интересах. Например, для кредиторов важны показатели финансовой устойчивости и платежеспособности дилерского центра, в то время

как для клиента имеют значение такие показатели как качество и цена на автомобили, запчасти и обслуживание. Для того чтобы эффективно управлять этими показателями необходима разработка аналитических таблиц с данными, которые будут отражать ту информацию, которая необходима для работы с конкретным стейкхолдером. Для удобства также предлагается сортировка показателей по каждому стейкхолдеру. Таким образом, организация получает новый аналитический инструмент, где все показатели рассматриваются и анализируются не только в полной совокупности, но и в зависимости от того, на удовлетворение каких интересов стейкхолдеров они влияют. Например, стоит составлять такие аналитические отчеты, где будет указываться наименование конкретной заинтересованной стороны, а также показатели, которые необходимо отслеживать для общения с ней. Таким образом, компания будет рассматривать свою бизнес-модель не только с точки зрения всех областей деятельности, но и с точки зрения всех стейкхолдеров. Развивая данную работу, в дальнейшем можно предложить составление аналитических отчетов для самих заинтересованных сторон, где будут указываться их требования и то, какие показатели им следует отслеживать, чтобы понимать насколько качественно эти требования выполняются. Итогом проведенной работы может служить повышение лояльности всех заинтересованных сторон, так как они будут фактически видеть, что организация делает для удовлетворения их интересов и требований. Как следствие в будущем от стейкхолдеров можно будет получать определенные выгоды, что будет являться дополнительным конкурентным преимуществом, а также гарантом защищенности от внешнего негативного влияния некоторых процессов.

Также важным элементом бизнес-модели дилерского центра является формирование и анализ отчетов с показателями, которые отображают удовлетворенность заинтересованных сторон деятельностью организации. Для этого необходима разработка методики оценки удовлетворенности заинтересованных сторон деятельностью организации. Первым этапом такой методики должно стать выявление основных требований каждого из ключевых стейкхолдеров. Затем из них в соответствующей аналитической таблице необходимо выделить те требования,

которые организация удовлетворила и те, над которыми еще надо работать. Это позволит понять, что конкретно компания уже сделала для конкретной группы стейкхолдеров и что ей предстоит сделать, чтобы повысить их удовлетворенность. Далее следует оценить для определенной заинтересованной стороны важность удовлетворения каждого из ее интересов. Очевидно, что удовлетворение одних требований в рамках одной из заинтересованных сторон будет цениться больше, чем удовлетворение других. Для более точной оценки предлагается взять всю совокупность требований одного стейкхолдера и принять ее за 100%. Потом проранжировать удовлетворение этих требований, выделив для каждого определенную долю процента. При этом, иногда может возникать ситуация, когда один из интересов удовлетворен частично, тогда необходимо оценить долю выполнения этого требования на цифру меньшую, чем изначально, в зависимости от того на какой процент оно удовлетворено. Общим итогом того, насколько удовлетворены требования заинтересованных сторон, должен стать подсчет, путем метода сложения выполненных требований в процентах. Также необходимо каждой заинтересованной стороне присвоить порог удовлетворенности, чтобы понимать удовлетворены ли в целом стейкхолдеры деятельностью предприятия. Итогом этой работы должна стать разработка аналитической таблицы, отражающей удовлетворенность каждой заинтересованной стороны по конкретным ее требованиям.

Таким образом, организации, которые уделяют внимание заинтересованным сторонам, стараются находить баланс в удовлетворении их требований, лучше понимают состояние автомобильного рынка, его ожидания, риски развития. Выстраивая доверительные отношения со стейкхолдерами, компания приобретает необходимую информацию об их ожиданиях, при этом повышая возможность получения взаимной отдачи от определенной заинтересованной стороны. Все эти знания и систему отношений можно рассматривать как дополнительное конкурентное преимущество для бизнес-моделей дилерских компаний, особенно в период кризиса, когда стандартные методы работы теряют свою эффективность.

Библиографический список

1. Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Керимова Ч.В. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учебное пособие / под ред. проф. В.И. Бариленко. – М.: РуСайнс, 2015. – 315с.

2. Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman Publishing (1984).

3. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Текст. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. – 320 с.

4. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». // The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

References:

1. Barilenko V.I., Berdnikov V.V., Gavel' O.Yu., Kerimova Ch.V. Analiticheskoe obosnovanie konkurentosposobnyh biznes-modeley [An Analytical Study of the Competitive Business Models]: tutorial / under ed. by prof. V.I. Barilenko. – М.: RuSains, 2015. – 315p.

2. Freeman, R.E., Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman Publishing (1984).

3. Kaplan, P.C. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deistviyu Tekst. / R.S. Kaplan, D.P. Norton. 2-e izd._ ispr. idop./Per. s angl. – М. – ЗАО «Olimp-Biznes» - 2005.- 320 s.

4. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». // The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.