

УДК 338.45:621.31:347.72.03

# ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

**Н.В. Брюханова**

д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций  
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет» (Барнаул)

**А.С. Долин**

аспирант кафедры стратегического менеджмента и управления инновациями  
ЧОУ ВО «Сибирская академия финансов и банковского дела» (Новосибирск)

*Рассматриваются принципы менеджмента для достижения устойчивого успеха, приводится классификация стейкхолдеров, даются их характеристики. Представлена Карта потребностей и ожиданий ключевых групп стейкхолдеров организаций топливно-энергетического комплекса, которая помогает визуализации и осознанию интересов заинтересованных сторон и возможностей организации в части их наиболее полного удовлетворения. Предложена система индикативного планирования с включением в нее ключевых показателей эффективности взаимоотношений со стейкхолдерами для оценки результативности менеджмента в целях достижения устойчивого успеха. Обсуждаются финансовые последствия применения стейкхолдерского подхода в менеджменте организаций.*

**Ключевые слова:** менеджмент для достижения устойчивого успеха, заинтересованные стороны (стейкхолдеры), ключевые показатели эффективности, организации топливно-энергетического комплекса.

Одной из основных задач любой компании, ориентированной на достижение устойчивого успеха, является обеспечение эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), определение их потребностей и ожиданий и согласование с ними своих бизнес-интересов.

Понятие «стейкхолдер» достаточно прочно вошло в российский бизнес-язык. Под стейкхолдером (от англ. stakeholder – владелец доли, получатель процента, распорядитель (доверительный собственник) спорного, заложенного или подопечного имущества, дольщик) в широком смысле слова понимается физическое или юридическое лицо, заинтересованное в финансовых и иных результатах деятельности организации [1, с. 63].

Заинтересованной стороной (стейкхолдером) называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние ее деятельности, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий. Речь не идет о лицах, знакомых с организацией или имеющих мнение о ней. У любой организации много заинтересованных сторон, которые различаются по типу и степени участия в ее деятельности и часто имеют абсолютно несхожие, даже противоречащие друг другу интересы и потребности<sup>1</sup>.

Зарождение стейкхолдерского подхода обусловлено изменением взгляда на роль бизнеса, переходом от эгоцентрических целей к пониманию ответственности бизнеса в современном мире, к осознанию экономических, социальных и экологических последствий деятельности любой организации. Началом стейкхолдерского подхода считается публикация в 1984 г. книги Э. Фримана «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход», в которой под стейкхолдером понимался индивид или группа лиц, так или иначе заинтересованных в деятельности компании, оказывающих влияние на ее функционирование и подверженных влиянию с ее стороны. Концепция заинтересованных сторон стала ответом на вызовы динамично развивающейся бизнес-среды, когда прежние теории уже не позволяли справиться с ее изменениями. Впрочем, как отмечал сам Э. Фриман, его идея не была полностью новой. Использование понятия «заинтересованная сторона» началось с новаторских работ в Стэнфордском научно-исследовательском институте (в настоящее время SRI International) в 1960-х гг. В исследованиях SRI International утверждалось, что менеджеры должны понимать озабоченности акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, кредиторов и социума, чтобы разработать цели, которые будут поддержаны заинтересованными сторонами. Такая поддержка необходима для достижения долгосрочного успеха [2].

<sup>1</sup> Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES / Ин-т соц. и этич. отчетности. URL: <http://www.accountability.org.uk> (дата обращения: 18.10.2017).

Одной из основополагающих идей концепции заинтересованных сторон стала идея об управлении взаимоотношениями с ними для достижения стратегических бизнес-целей. Цель компании в управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами заключается в реализации решений, удовлетворяющих как требованиям стейкхолдеров, так и интересам самой компании [3, с. 2].

С развитием стейкхолдерского подхода появилась концепция «расширенного предприятия», в рамках которой отношения со стейкхолдерами рассматриваются как важнейший управляемый актив организации, часть ее капитала. Стейкхолдерский подход также составил теоретическую основу концепции корпоративной социальной ответственности, а в настоящее время утвердился в качестве одного из ключевых направлений стратегического менеджмента; его идеи, решения и понятия широко используются для управления организациями [4, с. 106].

Согласно Э. Фриману, главная цель управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами – это достижение устойчивого успеха [2] как результата способности организации решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей. Последнее возможно за счет последовательного удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон сбалансированным образом и на долгосрочной основе.

Среда организации подвержена постоянным изменениям и колебаниям, и для достижения устойчивого успеха высшему руководству организации необходимо<sup>2</sup>:

- иметь долгосрочные планы на будущее;
- постоянно вести мониторинг и регулярно анализировать среду;
- выявлять все заинтересованные стороны, оценивать их потенциальные воздействия на деятельность организации и формировать сбалансированный подход для удовлетворения их потребностей и ожиданий;
- постоянно контактировать с заинтересованными сторонами и информировать их о деятельности и планах организации;
- изучать возможность установления взаимовыгодных отношений с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами;
- использовать разнообразные подходы, включая переговоры и посредничество, для уравнивания зачастую противоположных потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- выявлять сопутствующие краткосрочные и долгосрочные риски и разрабатывать общую стратегию деятельности организации для их снижения;
- планировать будущие потребности в ресурсах (включая требуемые компетенции работников);
- устанавливать процессы, необходимые для реализации стратегии организации, обеспечивая их способность быстро реагировать на меняющиеся обстоятельства;

– регулярно оценивать выполнение текущих планов и процедур и производить соответствующие корректировки и предупреждающие действия;

– предусматривать возможности для обучения работников организации в целях их собственного развития и обеспечения жизнеспособности организации;

– разрабатывать и поддерживать в работоспособном состоянии процессы внедрения нововведений и постоянного совершенствования.

Особенно важно применять стейкхолдерский подход и стремиться к устойчивому успеху организациям, способным оказывать системное воздействие на социально-экономические, политические и экологические процессы. Системообразующие организации формируют социальную и бизнес-среду для других экономических субъектов и граждан, во многом определяя пути дальнейшего развития государства.

Топливо-энергетический комплекс (ТЭК) является основой экономики любого государства, занимает одно из ключевых мест в его социально-экономическом развитии, а также в системе природопользования и обеспечения энергетической безопасности. Организации ТЭК как сложные межотраслевые системы выполняют роль производственной и общественной инфраструктуры, что обуславливает необходимость высокого уровня их корпоративной социальной ответственности, а также применения концепции менеджмента для достижения устойчивого успеха в процессе управления.

Достижение устойчивого успеха организациями ТЭК важно не только для них самих (в плане прибыльности (рентабельности), роста стоимости акций, инвестиционной привлекательности и других критериев, особенно значимых для собственников и инвесторов), но и для государства и общества в целом, иных заинтересованных сторон в связи с наличием непосредственного влияния на жизнеобеспечение, доступность ресурсов, экологическую безопасность и экономику страны, отрасли, регионов. Исследованием проблем взаимоотношений с заинтересованными сторонами системообразующих организаций и их значения для достижения менеджментом компаний высокой степени результативности и эффективности занимались не только зарубежные, но и отечественные ученые (см., напр.: [5; 6]). Однако актуальность данных проблем не снижается.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9004–2010, основными группами заинтересованных сторон для всех типов организаций являются общество, потребители, собственники/акционеры, поставщики/партнеры, персонал организации. У большинства организаций схожие перечни заинтересованных сторон, однако внутренний состав и структура этих категорий может существенно варьировать в разные моменты времени, в разной страновой, отраслевой и социально-экономической среде.

Естественно-монопольная природа организаций ТЭК и их функциональная роль как составляющих

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 9004–2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2011. 41 с.

производственной и общественной инфраструктуры обуславливают большую заинтересованность в их деятельности со стороны государства и общества, а также необходимость высокого уровня их социальной ответственности. Для организаций ТЭК к ключевым группам стейкхолдеров относятся:

- государство как основной бенефициар, регулятор деятельности, а в отдельных случаях и собственник организаций ТЭК;

- общество в целом как социальная система и потребитель услуг организаций естественно-монопольного, условно конкурентного и конкурентного секторов ТЭК;

- собственники (акционеры) и инвесторы;
- отраслевые партнеры;
- поставщики;
- сотрудники организаций ТЭК;

- потребители топливно-энергетических ресурсов;
- иные заинтересованные лица (экологические организации, отраслевые некоммерческие организации и союзы, профсоюзы, будущие поколения и др.).

Группы стейкхолдеров для организаций ТЭК имеют потребности и ожидания, соответствующие их интересам, и, следовательно, у них разное понимание результативности деятельности и разные критерии ее оценки. Эти потребности и ожидания можно представить через Карту потребностей и ожиданий ключевых групп стейкхолдеров (табл. 1). Карта позволяет визуализировать и осознать интересы заинтересованных сторон и возможности организации в части их наиболее полного удовлетворения. Кроме того, данный документ дает возможность оперативно выявлять тревожные симптомы и идентифицировать проблемы.

Карта потребностей и ожиданий ключевых групп стейкхолдеров может стать тем основным внутренним документом, который поможет организовать эффективную систему управления взаимоотношениями, разрабатывать политику взаимоотношений и оперативно реагировать на возникающие изменения, проводя корректирующие действия.

Отдельные элементы карты были разработаны и представлены еще в 2012 г. [7]. Необходимость регламентации и стандартизации процесса управления взаимоотношениями со стейкхолдерами и информационно-аналитического обеспечения была доказана в ходе диссертационного исследования и практической апробации в энергетических компаниях. Представленный в данной статье формат карты является авторской разработкой и содержит большой объем информации, которая, по мнению авторов, обеспечивает принятие эффективных управленческих решений и повышение качества взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Перечень представленных в табл. 1 сведений по основным группам стейкхолдеров организаций ТЭК далеко не исчерпывающий, он может быть расширен и изменен организацией в зависимости от ее потребностей и специфики. Большая часть возможных изменений определяется сменой приоритетов государственной политики, конъюнктурой мировых рынков,

Таблица 1

Карта потребностей и ожиданий ключевых групп стейкхолдеров для организаций топливно-энергетического комплекса

Тип стейкхолдера	Потребности	Ожидания	Способ влияния на организацию	Симптомы проблемы	Индикаторы проблемы
1 Государство	2 Высокий уровень социального экономического развития государства и регионов. Экологическая безопасность. Энергетическая безопасность. Восполняемость топливно-энергетических ресурсов. Обеспечение благоприятного климата, снижение социальной напряженности	3 Выполнение организациями ТЭК ключевых задач и соответствие требованиям социально-экономической, экологической и энергетической политики государства. Обеспечение транспарентности деятельности	4 Механизмы административного, налогового, тарифного, экологического и иного регулирования	5 Наличие жалоб в отношении организаций ТЭК, влекущих за собой проверки регулирующих органов. Несоблюдение требований законодательства. Отклонение от плановых значений показателей установленных государственных политикой и программами	6 Количество случаев нарушения законодательства. Количество нарушений технических и технологических норм, СНиП. Степень недовыполнения установленных значений показателей государственной политики и программ

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
Общество	Доступность и надежность ресурсоснабжения. Социальные инвестиции. «Экологическое сознание» организаций ТЭК. Ответственно приемлемая цена топливно-энергетических ресурсов	Обеспеченность качественными ресурсами в требуемое время и в нужном объеме. Высокий уровень корпоративной социальной ответственности. Проведение мероприятий, направленных на защиту окружающей среды, в том числе за счет применения наукоемких экологически безопасных технологий и оборудования. Качество и объективность тарифного регулирования	Общественное участие в обсуждении нормативных правовых актов в сфере ресурсоснабжения	Отзывы и публикации негативного характера, жалобы в регулирующие и иные органы	Количество полученных негативных отзывов на проект нормативного правового акта. Количество негативных отзывов и публикаций в СМИ. Количество жалоб в регулирующие органы
Собственники (акционеры)	Экономическая выгода от участия в организации. Наличие необходимого уровня контроля над деятельностью компании	Высокий уровень прибыльности (рентабельности). Рост стоимости компании и ее инвестиционной привлекательности. Отсутствие риска банкротства. Надежность и финансовая устойчивость организации. Ликвидность. Обеспечение транспарентности деятельности	Участие в принятии управленческих решений. Наличие/внедрение организационно-распорядительных документов и корпоративной отчетности	Наличие агентских конфликтов. Частая смена собственников и/или высшего управленческого персонала	Снижение уровня доходности. Степень невыполнения установленных ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности организации
Отраслевые партнеры	Обеспечение собственной прибыльности (рентабельности) за счет эффективности и непрерывности отраслевых/производственных бизнес-процессов. Соблюдение контрактных обязательств и законодательства со стороны организаций ТЭК, также являющихся отраслевыми партнерами в отношении данной группы стейкхолдеров	Надежность и финансовая устойчивость организации. Обеспечение транспарентности деятельности. Своевременность обновления топливно-энергетических мощностей, электросетевого хозяйства	Исполнение обязательств по контрактам/договорам. Возможность судебных взысканий в случае неисполнения обязательств со стороны организаций ТЭК, также являющихся отраслевыми партнерами в отношении данной группы стейкхолдеров. Взаимозависимость отраслевых/производственных бизнес-процессов	Отказ от заключения договоров/контрактов (при наличии возможности). Отказ от исполнения договоров/контрактов ввиду нарушения условий сотрудничества. Наличие судебных процессов	Количество дней просрочки поставки продукции, выполнения работ, услуг. Невыполнение установленных КПЭ ввиду нарушения производственных процессов в связи с неисполнением условий договоров/контрактов. Количество исковых заявлений/судебных взысканий

Поставщики/ подрядчики	Соблюдение контрактных обязательств и законодательства со стороны заказчика. Своевременность и полнота оплаты за поставленную продукцию (работы, услуги). Доступность контрактных отношений	Надежность и финансовая устойчивость организации. Обеспечение транспарентности деятельности. Отсутствие скрытых издержек по выполнению контракта	Исполнение обязательств по контрактам/договорам со стороны поставщика/подрядчика. Возможность судебных взысканий в случае неисполнения обязательств со стороны заказчика	Отказ от заключения договоров/контрактов. Отказ от исполнения договоров/контрактов ввиду нарушения условий сотрудничества. Наличие судебных процессов	Количество дней просрочки поставки продукции, выполнения работ, услуг. Невыполнение установленных КРТЭ ввиду нарушения производственных процессов в связи с неисполнением условий договоров/контрактов. Количество исковых заявлений/судебных взысканий
Инвесторы	Доходность и окупаемость инвестиций. Защищенность прав и интересов инвесторов. Снижение инвестиционных рисков	Надежность и финансовая устойчивость организации. Обеспечение транспарентности деятельности	Объем инвестиционных вложений в отрасль/компанию	Снижение инвестиционной привлекательности отрасли/организации	Степень износа топливно-энергетических мощностей, электросетевого хозяйства ввиду отсутствия капитальных вложений в основные фонды
Сотрудники	Высокий уровень заработной платы. Наличие программ материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности. Гарантия занятости. Наличие социальных программ для сотрудников. Приобретение необходимого опыта и профессионального статуса	Надежность и финансовая устойчивость организации. Высокий уровень корпоративной социальной ответственности. Соблюдение требований трудового законодательства. Благоприятный имидж организации в профессиональной и общественной среде	Профессиональная компетентность и подготовка сотрудников. Качество исполнения трудовых обязанностей. Лояльность к организации	Наличие жалоб в отношении работодателя в части исполнения трудовых обязательств. Неудовлетворенность сотрудников условиями труда и кадровой политикой организации	Текущая численность кадров. Наличие/отсутствие забастовок/митингов сотрудников. Количество жалоб в отношении работодателя, в том числе в трудовую инспекцию
Потребители	Доступность и надежность ресурсоснабжения. Приемлемая цена топливно-энергетических ресурсов для соответствующей группы потребителей	Обеспеченность качественными ресурсами в требуемое время и в нужном объеме. Качество и объективность тарифного регулирования	Оплата поставленной продукции/услуги. Лояльность клиентов (для конкурентного сектора ТЭК)	Снижение финансовой устойчивости организации. Переход потребителей к компаниям-конкурентам (для конкурентного сектора ТЭК). Наличие жалоб в отношении доступности и качества ресурсоснабжения	Количество дней просрочки оплаты. Низкий уровень сбора дебиторской задолженности. Невыполнение установленных КРТЭ. Уменьшение доли рынка. Количество жалоб со стороны потребителей

технологическими инновациями, социальными и экологическими приоритетами и многими другими факторами, прямо или косвенно влияющими как на организацию ТЭК, так и на их стейкхолдеров.

Соответствие потребностям и ожиданиям стейкхолдеров, обеспечение взаимовыгодного сотрудничества, способствующего достижению ключевых целей и интересов сторон, невозможно без анализа деятельности организации, идентификации проблемы взаимодействия со стейкхолдерами на основе определения ее симптомов и индикаторов. Одним из наиболее эффективных инструментов регулирования и оценки деятельности организации на всех уровнях управления является индикативное планирование, которое позволяет с учетом рекомендуемых целей и параметров развития и создания стимулов для хозяйствующих субъектов ориентировать вектор управленческих решений и обеспечивать оперативность реагирования на возникающие проблемы.

По нашему мнению, под индикативным планированием применительно к организациям ТЭК следует понимать механизм, координирующий интересы организаций отрасли с потребностями всех групп стейкхолдеров с учетом направлений и целевых параметров социально-экономической, энергетической и экологической политики государства, базирующийся на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые будут выполнять роль индикаторов. Вопросы применения КПЭ для индикативного планирования и управления энергетическими компаниями неоднократно исследовались одним из авторов ранее [8; 9].

При формировании системы индикативного планирования и оценочных параметров результативности менеджмента организации в качестве основных индикаторов, по которым будет в дальнейшем проводиться мониторинг, должны выступать количественные и качественные оценки потребностей и ожиданий стейкхолдеров [1, с. 62]. В данном случае помимо основных экономических показателей, показателей энергобезопасности и энергоэффективности предлагается включить в систему КПЭ индикаторы качества взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами. При этом также важно выявить взаимосвязь качества взаимоотношений со стейкхолдерами и финансовых показателей эффективности деятельности организации, интегрировав в рамках системы управления отношениями с заинтересованными сторонами индикативное планирование, ключевые и финансовые показатели. Выбор КПЭ, используемых для дальнейшей оценки качества взаимоотношений со стейкхолдерами, напрямую зависит от понимания организацией их потребностей и ожиданий и готовности согласовывать интересы. Такой подход, безусловно, не только послужит основой для достижения устойчивого успеха организации, но и будет способствовать повышению общественной эффективности бизнеса и стабильности экономических взаимоотношений. Перечень показателей, которые возможно использовать в качестве КПЭ для организаций ТЭК, приведен в табл. 2.

Эти показатели носят общий и ориентировочный характер и должны быть конкретизированы для каждой организации ТЭК. Важно также согласовать используемые КПЭ с Картой потребностей и ожиданий ключевых групп стейкхолдеров, что позволит эффективно и оперативно реагировать на возникающие проблемы, идентифицировать их и разрабатывать управленческие решения для их устранения. Включение КПЭ, отражающих качество взаимоотношений с заинтересованными сторонами, в систему индикативного планирования организаций ТЭК дает многоуровневый эффект, помогая им:

- оценить степень успеха организации в реализации мероприятий государственных программ и политик;
- быть понятными и принятыми обществом;
- сформировать эффективные партнерские взаимоотношения с контрагентами, учредителями и инвесторами;
- повысить ценность корпоративного человеческого капитала.

Для организаций ТЭК в силу их социально-экономического значения и вклада в развитие национальной экономики и общества вопросы взаимоотношений со стейкхолдерами являются одними из наиболее важных. Ориентация на устойчивый успех и понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон позволяет повысить эффективность не только их деятельности, но и всей национальной экономики.

#### Литература

1. Брюханова Н.В. Методология планирования, оценки эффективности и результативности в системе менеджмента организаций электроэнергетики: дис. ... д-ра экон. наук. Новосибирск, 2012. 342 с.
2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div, 1984, Jan. 275 p.
3. Финогеева А.И. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний // Российский экономический интернет-журнал. URL: <http://www.erej.ru/upload/iblock/761/7618f75238a091dfd92ad3b06e61ca1.pdf> (дата обращения: 13.11.2017).
4. Харин А.Г., Гареев Т.Р. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей // Terra Economicus. 2014. Т. 12, № 4. С. 105–113.
5. Фадейкина Н.В., Брюханова Н.В. Методология формирования и использования ключевых показателей в менеджменте организаций // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2. С. 80–83.
6. Брюханова Н.В., Сапрыкина О.А. Тенденции развития корпоративной нефинансовой отчетности российских компаний // Проблемы и перспективы развития социально-экономических систем в условиях их модернизации: сб. науч. тр.: в 2 ч. Новосибирск: САФБД, 2009. Ч. 1. С. 407–412.
7. Брюханова Н.В. Методология планирования, оценки эффективности и результативности в систе-

Таблица 2

**Примерный перечень ключевых показателей эффективности и финансовых индикаторов для оценки качества взаимоотношений с ключевыми группами стейкхолдеров организаций топливно-энергетического комплекса**

Тип стейкхолдера	КПЭ	Финансовые индикаторы
Государство	Количественные и качественные показатели, утвержденные в государственных программах и политиках	Обязательные платежи и сборы. Штрафные санкции и судебные издержки. Финансовые поступления из бюджетов всех уровней
Общество	Общественные потребности, выраженные в социально-экономических показателях и запросах различных типов стейкхолдеров – представителей общества	Судебные издержки. Доходы, убытки и упущенная выгода, вызванные влиянием общества
Собственники (акционеры)	Экономические показатели, характеризующие эффективность деятельности организации. Показатели, характеризующие качество управления и уровень контроля	Прибыль и рентабельность. Стоимость акций (долей) и бизнеса
Отраслевые партнеры	Показатели, характеризующие внутриотраслевую эффективность и стабильность внутриотраслевых связей, интеграцию и кооперацию	Отраслевая норма прибыли. Отраслевые издержки. Отраслевая рентабельность. Маржинальная прибыль. Индексы цен. Уровень заработной платы
Поставщики/поярядчики	Экономические показатели (стоимость ресурсов, оборачиваемость кредиторской задолженности и т.п.). Показатели, характеризующие стабильность и эффективность контрактных отношений	Оборачиваемость кредиторской задолженности. Динамика и структура кредиторской задолженности. Динамика и структура затрат
Инвесторы	Показатели, характеризующие качество и эффективность взаимоотношений с инвесторами	Срок окупаемости. Внутренняя норма рентабельности. Чистый доход. Чистый дисконтированный доход. Индекс рентабельности (доходности)
Сотрудники	Показатели качества человеческого капитала и стабильности кадрового состава	Средний уровень заработной платы. Динамика и структура расходов на оплату труда. Уровень производительности труда
Потребители	Экономические показатели. Показатели, характеризующие стабильность и эффективность контрактных отношений	Рентабельность продаж, оборачиваемость дебиторской задолженности. Динамика и структура дебиторской задолженности. Динамика и структура доходов

ме менеджмента организаций электроэнергетики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Сиб. акад. финансов и банк. дела. Новосибирск, 2012. 48 с.

8. Брюханова Н.В. Методология и учетно-аналитическое обеспечение индикативного планирования, оценки эффективности и результативности в системе менеджмента организаций электроэнергетики /

под ред. Н.В. Фадейкиной. Новосибирск: САФБД, 2012. 375 с.

9. Брюханова Н.В., Хорунжая С.Н. Стандартизация использования ключевых показателей эффективности в системе менеджмента организаций электроэнергетики // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2011. № 4. С. 491–494.