

УДК 65.01

Специфика деятельности совета директоров компании с государственным участием в определении стратегии перехода к модели государственно-частного партнерства

ТКАЧЕНКО ИРИНА НИКОЛАЕВНА, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом, директор Института корпоративного управления и предпринимательства Уральского государственного экономического университета
E-mail: Tkachenko@usue.ru

Аннотация. В данной публикации приведены специфика деятельности компаний с государственным участием, особенности взаимодействия с органами Росимущества Российской Федерации. Рассматривается конкретная практическая ситуация по обоснованию выхода компании из прогнозного плана приватизации и разработке стратегии развития компании в виде кластера, сформированного на основе государственно-частного партнерства. Обосновывается логика практических шагов совета директоров по подготовке компании к взаимодействию с различными стейкхолдерами в рамках создающегося кластерного образования. Автор статьи рассматривает ситуацию «изнутри» как член совета директоров, как профессиональный независимый директор, представитель интересов государства в совете директоров. В статье обращено внимание на роль предварительной диагностики жизненного цикла развития компании, что важно для определения перспектив реализации будущей стратегии. Проведенная диагностика показала, что компания остро нуждается в преобразованиях, дабы не попасть в ловушку основателя (государства). Рассматривается вариант перспективного развития компании с участием как государства, так и бизнеса. В статье ставится вопрос об институциональной готовности к развитию модели государственно-частного партнерства (ГЧП) в конкретном регионе (Свердловской области) и в Российской Федерации. Приведены формальные и неформальные институты партнерства бизнеса и власти на конкретной территории, особенности их взаимодействия. В качестве формальных институтов ГЧП автор рассматривает правовую основу партнерства и ее легитимность, а также деятельность органов управления системы взаимодействия государства и бизнеса, координирующих реализацию проектов ГЧП. К неформальным институтам партнерства бизнеса и власти автор относит: уровень развития общества, культуру отношений в обществе, систему контроля за эффективностью (либо неэффективностью партнерства) со стороны некоммерческих организаций и местного сообщества, уровень доверия или недоверия к партнерству государства и бизнеса; прозрачность (транспарентность) партнерства или ее отсутствие; равенство возможностей для всех участников партнерства. В статье обосновывается стратегия перехода ОАО со 100%-ным госпакетом к кластеру в форме ГЧП и достижения синергетического эффекта для всех входящих в создающийся кластер стейкхолдеров. Ценность проекта создания ГЧП-кластера автор статьи как действующий член совета директоров рассматривает через призму кумулятивной ценности для государства, бизнеса, общества.

Ключевые слова: корпоративное управление, советы директоров, государственно-частное партнерство, институты, стейкхолдеры, синергетический эффект, создание ценности.

The Specific Character of The Board Of Directors' Activity of Companies With State Participation in Determining the Strategy for the Transition to the Public and Private Partnership Model

TKACHENKO IRINA N., Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Chair «Corporate Economics and Business Management», Director of the Institute of Corporate Governance and Entrepreneurship, the Ural State University of Economics

E-mail: Tkachenko@usue.ru

Abstract. The article examines the specific character of the activity of companies with state participation, interaction features with the Federal Property Management Agency of the Russian Federation. The article examines the practice of the substantiation of the company's withdrawal from the privatization prognostic plan and its development strategy in the form of the cluster formed on the basis of public-private partnerships (PPP). The work substantiates the logic of the Board of Directors' practical steps in preparation for the company's interaction with various stakeholders within the cluster being created. Being member of the Board of Directors, a professional independent director, a representative of the interests of the State in the Board of Directors, the author considers the situation «from the inside». The paper draws attention to the role of the preliminary troubleshooting of the company's life cycle, which is important to determine the prospects for the future implementation of the strategy. The troubleshooting showed that the company is sorely in need of transformations, in order not to be trapped by the founder (the State). The alternative prospects of the company's development with both public and business participation, is discussed. The article raises the question of institutional readiness to develop a model of public-private partnership in a given region (Sverdlovsk region) and the Russian Federation. Formal and informal institutions of business and government partnership on a particular territory, as well as their interaction, are considered. The legal framework of partnership and its legitimacy as well as the activities of the controlling bodies, coordinating the implementation of PPP projects in the interaction between the state and the business, are being examined in the paper. The author reckons the following among the informal institutions of business and government partnership: the level of social development, the culture of relations in the society, the system of control over the effectiveness (or ineffectiveness of the partnership) by the non-profit organizations and local community, the level of trust or mistrust to the state and business partnership; the partnership transparency or lack of it; equality of opportunities for all partnership members. The article substantiates the strategy for transition of a public company with 100% public stake to the cluster in the form of PPP, and achieving synergetic effect for all the stakeholders of the cluster being created. As a current member of the board of directors the author considers the project's value of creating PPP-cluster through the prism of the cumulative value for the State, business and society.

Keywords: corporate management, boards of directors, public-private partnership, institutions, stakeholders, synergistic effect, value creating.

Следует отметить, что при достигнутых успехах в развитии системы корпоративного управления в России практика корпоративного управления требует определенных шагов по ее развитию. В статье¹ предлагается

¹ Публикация подготовлена при поддержке гранта РФФИ-Урал № 13-06-96038р_урал_а по исследовательскому проекту «Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизмов эффективного партнерства государства и бизнеса в стейкхолдерской модели корпоративного управления: макроэкономический и региональный аспект» (2013–2015).

рассмотреть некий случай из практики работы автора в совете директоров в качестве профессионального независимого директора одной из компаний со 100%-ным государственным пакетом в федеральной собственности.

В данном кейсе мы будем называть объект компанией X, не идентифицируя ее более подробным образом.

Рассмотрим ситуацию, с которой столкнулся совет директоров рассматриваемой компании в своей деятельности во второй половине 2014 г. Исходные данные следующие:

- организация X со 100%-ным госпакетом попала в прогнозный план приватизации Росимущества Российской Федерации;

- объект X имеет не только производственное значение, но и значимое социальное значение (из-за специфики своего профиля);

- совет директоров организации X предпринимает шаги по обоснованию выхода из плана приватизации (при серьезной поддержке региональных госструктур);

- в качестве одного из вариантов комитетом по стратегическому развитию совета директоров рассматривается вариант перехода к модели ГЧП.

Рассмотрим действия совета директоров в контексте внешних вызовов.

Компания X попала в план приватизации Росимущества [1]. В рамках плана приватизации на текущие три года планируется реализовать акции 890 АО. Главной задачей приватизации является привлечение внебюджетных инвестиций и стратегических инвесторов в целях дальнейшего развития приватизируемых акционерных обществ, их основного и профильного бизнеса. Грандиозные планы приватизации объяснимы, особенно в условиях сложной экономической-политической ситуации. Однако не все решения должны быть столь однозначны, в частности это касается уникальной по профилю своей деятельности компании X, которая имеет не только весомое значение по производимому продукту и качественным услугам, но и значимое социальное и даже идеологическое значение. Исходя из этого совет директоров компании не только поддержал, но и инициировал действия по обоснованию выхода компании из плана приватизации. Данные усилия были поддержаны региональными органами исполнительной власти.

Попытаемся ответить на вопрос, насколько сильна система корпоративного управления в России, основываясь на взгляде международных экспертов. Обратимся к данным международных рейтингов. По данным глобального рейтинга конкурентоспособности Всемирного экономического форума 2013–2014 гг. (*Global rating of competitiveness of the World Economic forum 2013–2014*): среди детальных показателей стабильно худшие в России — защита прав собственности (133-е место из 148), интересы миноритарных акционеров (132-е из 148), индекс «Эффективность совета директоров в России»

находится на 98-м месте (среди 148) с рейтингом 4,3 [2]. По данным рейтинга, индекс глобального венчурного капитала и прямых инвестиций (*The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index 2013*) составляет:

- индекс «Качество корпоративного управления» занимает 90-е место (по сравнению с 93-й позицией в 2011 г. и 77-й — в 2009 г.);

- индекс «Защита прав собственности» находится на 90-м месте (по сравнению с 91-м — в 2011 г. и 83-м — в 2009 г.) [3].

Проблемы корпоративного управления известны также российским экспертам и практикам: слабая система управления рисками, низкая прозрачность бизнеса, слабая защита прав собственности, доминирование инсайдеров, пассивные советы директоров, незначительная пока роль независимых директоров. Однако справедливости ради надо отметить, что, безусловно, ситуация меняется. В частности, это можно проиллюстрировать введением в практику корпоративного управления нового Кодекса корпоративного управления в России, вступившего в силу в феврале 2014 г. [4].

О роли советов директоров мы неоднократно писали в предыдущих публикациях, приводили данные наших эмпирических исследований о связи профессиональности советов директоров и жизненных циклов российских компаний [5]. Совет директоров (наблюдательный совет) играет основную роль в системе корпоративного управления, осуществляет общее руководство деятельностью АО, определяет его стратегию. Основное назначение совета директоров — наблюдательная (надзорная) функция за деятельностью менеджмента АО. Согласно обновленному российскому Кодексу корпоративного управления: «Система (практика) корпоративного управления должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный надзор с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов Совета директоров его акционерам» [4]. Совет устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждает ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролирует их исполнение. Прописной

истиной в корпоративном управлении является то, что совет директоров должен состоять из независимых профессионалов, строго соблюдающих свои обязанности, добросовестно, разумно работать в интересах компании и ее акционеров, обладающих безупречной репутацией и значительным опытом в различных аспектах работы компании. Совет директоров должен обладать знанием специфики отрасли, рынков, на которых работает компания, финансов и инвестиций, учета и аудита, управления человеческим капиталом, а также пониманием процесса корпоративного управления. Совет директоров должен быть профессиональным по своему составу, быть сильным стратегом не только в теории, но и на практике: видеть перспективу развития и активно предпринимать шаги по продвижению к намеченной цели.

В компании *X* сложился сильный совет директоров. В него входят профессиональные независимые директора, которые, исходя из специфики компании, находящейся в федеральной собственности со 100%-ным госпакетом, должны представлять в совете директоров интересы государства. Есть директора — представители научной общественности, практики бизнеса, люди, имеющие опыт работы в советах директоров под эгидой Росимущества Российской Федерации. Одним словом, позиция таких членов совета директоров представилась региональным органам исполнительной власти как весомая и убедительная. В совете директоров можно отметить наличие всех требуемых ролей членов совета, таких как «эксперты», «судьи», «мудрецы», люди, умеющие инициировать дискуссии с целью профессионального их рассмотрения на заседаниях профильных комитетов и заседаниях советов директоров. В совете директоров компании *X* существуют профильные комитеты по стратегическому развитию, аудиту, есть сильный корпоративный секретарь. Процесс обсуждения выносимых на заседания советов директоров вопросов проходит тщательную экспертизу в рамках профильных комитетов с привлечением в требуемых случаях услуг внешних консультантов.

Следует отметить, что деятельность профессионального директора — представителя интересов государства в советах директоров находится между Сциллой и Харибдой: обязательным исполнением директив Росимущества и своим профессиональным видением решения

того или иного вопроса. Можно сослаться на данные недавнего исследования, проведенного экспертной группой Российского института директоров (РИД) при участии Объединения корпоративных директоров и топ-менеджеров (ОКДМ) в 2013 г. [6]. По мнению большинства опрошенных, использование директив не лишает их возможности содержательно исполнять свои функции членов советов директоров. Так, 25,0% опрошенных заявили, что директивы не влияют на их профессиональную позицию, и они всегда доводят свое профессиональное мнение до акционера и совета директоров; 57,1% опрошенных заявили, что директивы незначительно влияют на их профессиональную позицию, так как касаются ограниченного числа вопросов.

Для обоснования будущего тренда развития компании по инициативе совета директоров и комитета по стратегическому развитию компании *X* проведена диагностика жизненного цикла компании. Были диагностированы управленческие роли (PAEI) — так называемый код Адизеса, которым может обладать персонал бизнес-организации. Это важно было сделать для определения перспектив реализации будущей стратегии. Очень важно было определить, на какой стадии жизненного цикла находится компания: на восходящей ветви кривой жизненного цикла (и тогда есть надежда на успех и потенциал организации, где могут продуцироваться инновационные бизнес-идеи) либо на нисходящей ветви кривой жизненного цикла (и тогда сама реализация будущей стратегии развития будет поставлена под угрозу). В результате диагностики было определено, что компания находится на этапе между «юностью» и «расцветом» и остро нуждается в преобразованиях, чтобы не попасть в ловушку основателя (в данном случае — собственника: государства). Как один из вариантов перспективного развития нами (членами совета директоров) прорабатывается вариант создания кластерной структуры с участием как государства, так и бизнеса, т.е. вариант государственно-частного партнерства.

Комитетом по стратегическому развитию компании *X* были поставлены следующие вопросы.

- Какова институциональная готовность (неготовность) к развитию ГЧП в конкретном регионе и в Российской Федерации?

- Каковы заинтересованные стороны (стейкхолдеры) проекта государственно-частного партнерства относительно организации *X*?

- Каковы перспективы создания новой ценности в рамках партнерства, синергетического эффекта?

Под развитостью институциональной среды мы понимаем нормы, правила, комплекс условий, таких как наличие нормативно-правовой базы Российской Федерации в целом и в отдельном субъекте РФ, наличие ответственных органов власти или структурных подразделений (а также комиссий, советов, рабочих групп) по развитию ГЧП, планов развития ГЧП в субъекте, инвестиционных меморандумов и др. Кроме того, мы учитываем не только формальные, но и неформальные институты ГЧП. К *формальным институтам* мы относим: правовую основу партнерства и ее легитимность (нормативно-законодательные акты о государственно-частном партнерстве на федеральном и региональных уровнях, договора, контракты); органы управления системы взаимодействия государства и бизнеса (специализированные структуры — комитеты, советы, координирующие реализацию проектов ГЧП, специализированные инвестиционные фонды, центры, комиссии и пр.). К *неформальным институтам* партнерства бизнеса и власти мы относим: уровень развития общества (культуру отношений в обществе); систему контроля со стороны некоммерческих организаций, местного сообщества за эффективностью (либо неэффективностью) партнерства; уровень доверия или недоверия к партнерству государства и бизнеса; прозрачность (транспарентность) партнерства или ее отсутствие; равенство возможностей для всех участников партнерства. Неформальные институты помогают более широко интерпретировать само содержание партнерства государства и бизнеса, признавая некоторые практики как «допустимые» или «недопустимые», «справедливые» или «несправедливые» в данном сообществе.

Интерес к механизмам ГЧП обусловлен дефицитом бюджетных средств; низкой эффективностью управленческой деятельности, осуществляемой государственными структурами, а также необходимостью: а) ускоренного развития импортозамещения во всех сферах российской экономики, в первую очередь в стратегически значимых; б) усиления роли инноваций

и перехода российской экономики на инновационный путь развития; в) формирования конкурентоспособной модели развития; г) перехода модели государственного участия от менторской к партнерской.

При отсутствии эффективного и достаточного регулирования договорных инструментов ГЧП на федеральном уровне некоторые субъекты Российской Федерации стали разрабатывать и принимать региональные законы о ГЧП. Активность законодательных инициатив и принятых на уровне регионов нормативно-законодательных актов о государственно-частном партнерстве довольно высока, это относится и к Свердловской области. По данным рейтинга 60 регионов Российской Федерации [7], по уровню развития ГЧП на 2014 г. Свердловская область поднялась с 9-го места со значением 5,5 (в 2013 г.) до 5-го места в РФ со значением рейтинга 9 баллов (после Санкт-Петербурга, Республики Татарстан, Новосибирской области). Закон об участии Свердловской области в государственно-частном партнерстве принят в 2011 г.²

Профильным комитетом совета директоров компании *X* был проработан вариант создания кластера на основе ГЧП с активным привлечением стейкхолдеров в лице госструктур, представителей бизнеса, общественных организаций. В предыдущих публикациях мы отмечали, что рассматриваем «государственно-частное партнерство как долгосрочный, ограниченный конкретными временными рамками институциональный союз государства и бизнеса в целях реализации социально значимых проектов под контролем общества на условиях взаимовыгодности и прозрачности отношений для всех держателей интереса (стейкхолдеров) партнерства» [8, с. 33; 9, с. 27]. Потенциальные участники могут быть вовлечены в такое партнерство на основе ГЧП для реализации конкретных проектов, по мере завершения которых партнеры могут меняться.

Логика любой интеграции (в данном случае интеграции в форме кластерного образования

² Закон Свердловской области от 23 мая 2011 г. № 28-ОЗ «Об участии Свердловской области в государственно-частном партнерстве». URL: <http://www.fpa.su/regzakon/sverdlovskaya-oblast/zakon-sverdlovskoy-oblasti-ot-23-maya-2011-g-n-28-oz-ob-uchastii-sverdlovskoy-oblasti-v-gosudarstvenno-chastnom-partnerstve/> (дата обращения: 03.03.2015).

на основе ГЧП) — стремление к увеличению благосостояния всех участников объединения и созданию новой ценности. Согласно теории синергии синергетический эффект получается за счет:

- экономии операционных издержек (эффекта агломерации);
- сокращения затрат за счет взаимофинансирования проекта со стороны государства и бизнеса;
- финансовой экономии за счет снижения транзакционных издержек;
- эффекта комбинирования взаимодополняющих ресурсов;
- эффекта увеличения экономической мощи созданного на основе ГЧП партнерства (получения более высоких прибылей, использования статуса «лидера рынка», возросшей доли рынка, устранения неэффективного менеджмента).

Получение новой ценности в рамках реализации ГЧП-проектов основано на возможности скорейшего достижения цели за счет объединения усилий всех партнеров проекта, возможности выхода на новые географические рынки. Создание эффекта синергии от взаимодействия в рамках ГЧП члены совета директоров рассматривают на основе анализа потенциальных возможностей всех стейкхолдеров — участников ГЧП: государства, бизнеса, общества. Члены совета директоров объективно оценивают возможность достижения синергии. В рамках ГЧП-проектов можно говорить о некоей модели достижения частичного совпадения интересов стейкхолдеров и получения на основе такой сбалансированности хотя бы минимального синергетического эффекта в рамках интеграционного взаимодействия. Нахождение все больших точек соприкосновения в рамках реализации проектов ГЧП между участниками партнерства будет давать расширение границ достигаемой синергии от минимальных значений до более заметных. Комитетом по стратегическому развитию компании X был прописан синергетический эффект от ГЧП на основе возрастания эффективности и интеграции участников партнерства, который должен иметь место при реализации на практике уникального ГЧП-проекта — создания кластера. Такой синергетический эффект (Сэгчп) в общем виде можно представить как сумму, большую или равную сумме следующих составляющих: синергетического

эффекта от ГЧП для государства (Сэг); синергетического эффекта от ГЧП для бизнеса (Сэб), синергетического эффекта от ГЧП для общества (Сэо), т. е. $Сэгчп \geq Сэг + Сэб + Сэо$.

Синергия для государства будет включать следующие выгоды: бюджетные, налоговые, инновационные, инвестиционные, инфраструктурные, управленческие, социальные, репутационные и др. Синергия для бизнеса будет представлять собой комплексное проявление результативности выгод от партнерства, выраженных в инвестиционной привлекательности, росте конкурентоспособности, инновационности, доходности и имиджевых эффектах. Синергия для общества будет проявляться в росте социальных гарантий, эффекте занятости, социальных отчислениях, удовлетворенности в предоставлении социально значимых благ по цене и качеству.

Таким образом, появляется даже не цепочка, а своеобразная сеть создания ценности, т. е. система временно взаимозависимых партнерств, объединений, альянсов, фирм, создаваемых в рамках проекта ГЧП, остающихся в целом независимыми и разделенными в пространстве и времени, для привлечения поставщиков, подрядчиков на альтернативной основе, на долгосрочную перспективу. В ГЧП-проекте поставщики и подрядчики все более вовлечены в сети социальных, профессиональных и обменных отношений с другими сетями, объединяющими людей и организации для расширения и доставки своих предложений наиболее полно и качественно, чем и достигается цель проекта. Ценность проекта создания ГЧП-кластера необходимо рассматривать через призму кумулятивной ценности для государства, бизнеса, общества.

Ограниченный объем публикации не позволяет подробно рассмотреть специфику практических шагов совета директоров компании X со 100%-ным госпакетом как стратегический вариант будущего развития компании по пути обоснования варианта создания государственно-частного партнерства.

Литература

1. Прогнозный план (программа) приватизации федерального имущества на 2014–2016 годы. URL: www.rosim.ru (дата обращения: 03.03.2015).

2. *Klaus Schwab*. The Global Competitiveness Report 2013–2014. Geneva: World Economic Forum. 2013. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013–14.pdf (дата обращения: 03.03.2015).
 3. *Groh Alexander et al.* The Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index. URL: <http://blog.iese.edu/vcpeindex> (дата обращения: 03.03.2015).
 4. Кодекс корпоративного управления. 2014. URL: http://www.ebrd.com/downloads/legal/corporate/russia_code.pdf (дата обращения: 03.03.2015).
 5. *Ткаченко И. Н.* Совершенствование управленческого и исследовательского инструментария в условиях новых вызовов в развитии российской модели корпоративного управления // Изв. Урал. гос. экон. ун-та. 2001. № 6 (38). С. 15–21.
 6. Исследование практики использования директив представителями интересов Российской Федерации в компаниях с госучастием: исследование РИД и ОКДМ / *И. В. Беликов, В. К. Вербицкий, Е. В. Никитчанова* и др. 2013. URL: <http://rid.ru/issledovaniya/issledovaniya> (дата обращения: 03.03.2015).
 7. Рейтинг регионов ГЧП-2014. Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации. М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingreg2014.pdf> (дата обращения: 03.03.2015).
 8. Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизма государственно-частного партнерства (на примере промышленного комплекса Свердловской области) / *И. Н. Ткаченко, Г. Ю. Пахальчак, Е. Н. Стариков* и др. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. 202 с.
 9. *Ткаченко И. Н., Евсеева М. В.* Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. 2014. № 1 (10). С. 26–33.
- ## References
1. Forecast plan (program) of Federal property privatization for 2014–2016. URL: www.rosim.ru (accessed: 03.03.2015) (in Russian).
 2. *Klaus Schwab*. The Global Competitiveness Report 2013–2014. Geneva: World Economic Forum. 2013. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013–14.pdf
 3. *Groh Alexander et al.* The Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index. URL: <http://blog.iese.edu/vcpeindex> (accessed: 03.03.2015).
 4. Corporate governance code. 2014. URL: http://www.ebrd.com/downloads/legal/corporate/russia_code.pdf (accessed: 03.03.2015) (in Russian).
 5. *Tkachenko I. N.* Improvement of management and research tools in the context of new challenges in the development of the Russian model of corporate management. *Izvestija Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2001, vol. 6 (38), pp. 15–21 (in Russian).
 6. *Belikov I. V., Verbitskiy V. K., Nikitchanova E. V.* et al. Study of the practice of using directives by the representatives of the Russian Federation's interests in the companies with state participation: a study of Russian Institute of Directors and Association of Corporate Directors and Managers, 2013. URL: <http://rid.ru/issledovaniya/issledovaniya> (accessed: 03.03.2015) (in Russian).
 7. Rating of PPP regions — 2014. The development of public-private partnership in the subjects of the Russian Federation. М.: Center for development of public-private partnership, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingreg.pdf>, 2014 (accessed: 03.03.2015) (in Russian).
 8. *Tkachenko I. N., Pahalchak G. Yu, Starikov E. N.* et al. Study of the institutional peculiarities of formation and development of public-private partnerships (on the example of Sverdlovsk region industrial complex). *Yekaterinburg*, 2014, 202 p. (in Russian).
 9. *Tkachenko I. N., Yevseeva M. V.* The stakeholder model of corporate management in public-private partnership. *Upravlencheskiye nauki*, 2014. vol. 1 (10). pp. 26–33 (in Russian).